

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

### الموضوع:

رأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مطاحن بلغيث الكبرى سوق أهراس -

من إعداد:

- بوعمران ملاك.

تحت اشراف:

- أ.د. لريس يحي

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ	أ.د. عمار براهيمية
مقررا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ	أ.د. يحي لريس
ممتحنا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر أ	د. محمد العيفة
ممتحنا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر أ	د. توفيق حناشي
ممتحنا	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة	أستاذ	أ.د. الحاج عرابية
ممتحنا	جامعة فرحات عباس - سطيف	أستاذ	أ.د. خالد رجم

السنة الجامعية: 2024/2023

ملخص



## الملخص:

هدفت الدراسة الحالية لتحديد دور رأس المال الفكري بمكوناته المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة والمتمثلة في التكلفة، الجودة، الابتكار، المرونة والوقت. وبهدف تحقيق ذلك استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ حجمها 70 فرد، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وأساليب المعالجة الإحصائية كالمتوسط الحسابي، اختبار T، الانحدار البسيط، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد توفر لكل من رأس المال الفكري والميزة التنافسية في مطاحن بلغيث الكبرى؛
- يوجد أثر لرأس المال الفكري بمختلف مكوناته في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- الكلمات المفتاحية: مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛ رأس مال فكري؛ ميزة تنافسية، مطاحن بلغيث الكبرى.

### Abstract:

The objective of the current study was to determine the role of intellectual capital, including its components of human capital, structural capital, and customer capital, in achieving competitive advantage across different dimensions such as cost, quality, innovation, flexibility, and time. To achieve this, a questionnaire was used as the main data collection tool from a sample of 70 individuals. The collected data was analyzed using statistical analysis software (SPSS) and statistical processing methods such as mean, T-test, and simple regression. The study yielded a set of result are ;

- Belghith Grand Mills possesses both intellectual capital and a competitive advantage
- The various components of intellectual capital have an impact on achieving a competitive advantage for the studied organization.

**Key words :** Small and medium enterprises, intellectual capital, competitive advantage, . - Belghith Grand Mills.



# شكر وعرفان

خير ما نبدأ به الكلام قوله تعالى عز وجل : " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الآية 07 من سورة إبراهيم

فالحمد لله حمدا كثيرا على ما من علي من علم متواضع وأن وفقني

لإتمام هذا البحث ، وعملا بقوله ﷺ : " من اصطح إليكم معروفا

فجازوه ، فإن محبتهم عن مجازاته فأدعو له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم

، فإن الله يحب الشاكرين "

وفاء وعرفانا بالجميل ، أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساندني خلال

فترة انجاز هذا البحث ، وأخص بالذكر أستاذي المشرف الدكتور

" دريس يحيى " الذي كان له الفضل في إرشادي وتوجيهي

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم بإنجاز هذا العمل ، سواء بتقديم

الخبرة أو بتسهيل المهمة

# العزاء

إلى التي بين يديها كبرت، وفي دفيء قلبها احتमित، وبين ضلوعها اختبأت، ومن عطائها

ارتويت، وفي وجودها تنفست

"أمي الغالية"

إلى من باع راحة شبابه ليشق لي الطريق، وأشعل سنين عمره ليضيء لي الطريق، إلى

من

أحسن تربيتي، رمز الكفاح والنضال

"أبي أطال الله في عمره"

إلى كل من مد يد العون لي أهدي خلاصة عملي وثمره جهدي المتواضع

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	المُلخَص
	شكر و عرفان
	اهداء
I	المحتويات
II	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
3	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
15	المطلب الثاني: خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
23	المطلب الثالث: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
31	المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
31	المطلب الأول: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
35	المطلب الثاني: الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
39	المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عوامل نجاحها، مشكلاتها والتحديات التي تواجهها
39	المطلب الأول: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
44	المطلب الثاني: مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
49	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
53	خلاصة
<b>الفصل الثاني: مدخل عام لرأس المال الفكري</b>	
55	تمهيد
56	المبحث الأول : ماهية رأس المال الفكري
56	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري، خصائصه ومكوناته
69	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري
73	المطلب الثالث: خصوصية رأس المال الفكري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في اعداد وتطبيق استراتيجيتها
78	المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري
78	المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس رأس المال الفكري
81	المطلب الثاني: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري
87	المطلب الثالث: صعوبات قياس رأس المال الفكري
90	المبحث الثالث: رأس المال الفكري إدارته، الاستثمار فيه وآليات بناءه
90	المطلب الأول: إدارة رأس المال الفكري
93	المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري
96	المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري
107	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية</b>	
109	تمهيد
110	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

## قائمة المحتويات

110	المطلب الأول: الميزة التنافسية مفهومها، العوامل المؤثرة على انشائها
115	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية، خصائصها ومداخلها
131	المطلب الثالث: الميزة التنافسية أهميتها ومعايير الحكم على جودتها
135	المبحث الثاني: أبعاد، مصادر ومؤشرات قياس الميزة التنافسية
135	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية
141	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
144	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
148	المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
148	المطلب الأول: ر م ب والميزة التنافسية
151	المطلب الثاني: ر م ه والميزة تنافسية
153	المطلب الثالث: ر م ز والميزة التنافسية
160	خلاصة
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث الكبرى-	
162	تمهيد
163	المبحث الأول: التعريف بمطاحن بلغيث الكبرى
163	المطلب الأول: مطاحن بلغيث الكبرى تعريفها، أهدافها ووسائلها
166	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن بلغيث الكبرى
171	المطلب الثالث: امكانيات المؤسسة في مجال الإعلام الآلي
176	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
176	المطلب الأول: نموذج وعينة الدراسة
177	المطلب الثاني: أداة الدراسة
180	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة
181	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار الفرضيات
181	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
185	المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
194	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
202	خلاصة
204	خاتمة عامة
209	قائمة المراجع
229	الملاحق

# قائمة الأشكال



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	مبدأ وأساس شركات رأس مال المخاطر	01
30	أطراف عقد تحويل الفاتورة	02
86	نموذج سكانديا	03
117	دورة حياة الميزة التنافسية	04
126	سلسلة القيمة لبورتر	05
130	نموذج Porter للقوى الخمسة للمنافسة	06
158	العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية	07
167	الهيكل التنظيمي لمطاحن بلغيث الكبرى	08
176	نموذج الدراسة	09
183	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	10
184	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الأقدمية	11
201	العلاقة الارتباطية بين مكونات رأس المال الفكري والميزة التنافسية	12

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل بعض المنظمات الدولية	11
02	تعريف بعض المؤسسات البنكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	12
03	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تركيا	14
04	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعدل والمتمم بتاريخ 11 جانفي 2017	15
05	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل بالجزائر خلال الفترة (2003-2018)	32
06	جمعيات دعم المقاوله النسوية في الجزائر	37
07	مكونات رأس المال الفكري	63
08	تعريف الميزة التنافسية	113
09	الأبعاد الرئيسية لنطاق التنافس	119
10	المصالح، المهام والوسائل المستعملة في مطاحن بلغيث الكبرى	168-171
11	امكانيات مطاحن بلغيث الكبرى في مجال الاعلام الآلي	172-173
12	درجات سلم ليكارت	178
13	مقياس المتوسطات الحسابية	178
14	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	179
15	معامل ألفا كرونباخ	179
16	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	181
17	توزيع عينة الدراسة حسب السن	182
18	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	182
19	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	184
20	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	185
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرأس المال الفكري	186-187
22	ترتيب مكونات رأس المال الفكري	188
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية	189-191
24	ترتيب أبعاد الميزة التنافسية	193

## قائمة الجداول

194	نتائج اختبار T للعينة الأحادية لمتغير رأس المال الفكري	25
195	نتائج اختبار T للعينة الأحادية لمتغير الميزة التنافسية	26
197	الانحدار الخطي البسيط بين رأس المال البشري والميزة التنافسية	27
198	الانحدار الخطي البسيط بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية	28
199	الانحدار الخطي البسيط بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية	29
200	الانحدار الخطي البسيط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية	30

# مقدمة عامة

تعيش المنظمات باختلاف أحجامها، أنواعها وطبيعة نشاطها على المعرفة، تنمو وتتطور بالاعتماد على مصادرها ومنابعها المختلفة، تستمد منها متطلبات ومقومات بقاءها واستمراريتها، وتنتهي حياة المنظمة عندما تصبح عاجزة عن توفير احتياجاتها المعرفية في ظل البيئة التي تشهد حركية وديناميكية مستمرة أين يعتبر التغيير الثابت الوحيد فيها.

يوصف العصر الحالي بأنه عصر العولمة واقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم يعد يقتصر على الموارد التقليدية كالأرض، رأس المال والعمل كعوامل للإنتاج وخلق الثروة، بل أصبح يعتمد بشكل أساسي على الموارد غير الملموسة أو ما يسمى برأس المال الفكري كأحد أهم المدخلات لنجاح المنظمة، ويتمثل رأس المال الفكري في الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية المتميزة المتواجدة لدى الموارد البشرية التي تعتبر مصدر للإبداع والتحسين المستمر من خلال اعتمادها على هياكل تنظيمية، نظم معلومات، قواعد بيانات وغيرها من الموارد الهيكلية التي تدعم وتعزز علاقات المنظمة بزبائنها ومحيطها الخارجي. في ظل اشتداد الصراع التنافسي، التقدم التكنولوجي، إضافة إلى التغيير في حاجات ورغبات العملاء أصبحت المؤسسات ملزمة بمضاعفة جهودها والعمل على الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة قصد احتلال موقع تنافسي قوي في السوق، وذلك يقتضي امتلاكها لموارد قيمة، نادرة يصعب تقليدها من قبل منافسيها الحاليين والمحتملين، وفي هذا الإطار يعتبر رأس المال الفكري النموذج الأمثل لتحقيق التفرد والتميز في مخرجات المنظمة ومصدر من مصادر الميزة التنافسية على المدى القصير وال المدى البعيد.

وبما أن المؤسسات الانتاجية الجزائية من بين المؤسسات التي لا تعمل بمعزل عن العولمة واقتصاد المعرفة، فهي ملزمة بالتكيف مع المستجدات البيئية الداخلية والخارجية ومواجهة المنافسة بكل معطياتها وأبعادها، ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على حسن ادارتها لأصولها ومواردها الفكرية التي أصبحت تمثل المحدد الأساسي لنجاحتها والداعم الرئيسي لتفوقها وتميزها.

## 1-مشكلة الدراسة:

إن قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية يكمن في امتلاكها رأس مال فكري باعتباره أحد أهم الأصول والموارد الاستراتيجية، ومن هنا كان من الضروري العمل على الاستثمار في المورد البشري، تأهيله والارتقاء بمستوى أدائه، إضافة إلى تهيئة البنى التحتية التي تساهم في تحقيق الأداء المتميز والتفوق التنافسي على المستويين الوطني والدولي.

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجوانب النظرية التي سيتم التطرق إليها وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم إعداد دراسة ميدانية نسعى من خلالها إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية ولتحقيق ذلك تمت الدراسة في مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس - والتي تواجه العديد من المنافسين سواء كان ذلك على المستوى الجهوي خاصة مطاحن الشرق أو على المستوى الوطني، وذلك على اعتبار أن المطاحن تساهم في تقديم منتجات أساسية ذات استهلاك واسع.

من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس -؟**

تنبثق عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية وهي:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لرأس المال الفكري في مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس -؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة للميزة التنافسية في مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس -؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس -؟

## 2- فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الأسئلة الفرعية المنبثقة عن اشكالية الدراسة يمكن صياغة فرضيات البحث التي تم تقسيمها الى فرضيات رئيسية وفرضيات فرعية كما يلي:

### 2-1- الفرضية الرئيسية الأولى:

تتكون الفرضية الرئيسية الأولى من فرضية صفرية وأخرى بديلة حيث:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة ل رأس المال الفكري في مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس -

**H1:** توجد فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة ل رأس المال الفكري في مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس -

### 2-2- الفرضية الرئيسية الثانية:

تتكون الفرضية الرئيسية الثانية من فرضية صفرية وأخرى بديلة حيث:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة للميزة التنافسية في مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس -

**H1:** توجد فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة للميزة التنافسية في مطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-

### 2-3- الفرعية الرئيسية الثالثة:

تتكون الفرضية الرئيسية الثالثة من فرضية صفرية وأخرى بديلة حيث:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى

- سوق أهراس-

**H1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى-

سوق أهراس-

وبهدف دراسة أثر كل متغير من متغيرات رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي

ورأس المال الزبوني) على الميزة التنافسية تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة الى ثلاث فرضيات فرعية

كما يلي:

### 2-3-1- الفرعية الأولى:

تتكون الفرضية الفرعية الأولى من فرضية صفرية وأخرى بديلة حيث:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل ر م ب في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى- سوق

أهراس-

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل ر م ب في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى- سوق

أهراس-

### 2-3-2- الفرعية الثانية:

تتكون الفرضية الفرعية الثانية من فرضية صفرية وأخرى بديلة حيث:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل ر م ه في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى- سوق

أهراس-

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل ر م ه في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى- سوق

أهراس-

### 2-3-3- الفرعية الثالثة:

تتكون الفرضية الفرعية الثالثة من فرضية صفرية وأخرى بديلة حيث:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل ر م ز في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى- سوق

أهراس-



**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل ر م ز في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-

### 3- أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية هذه الدراسة انطلاقاً من الدور الجوهرى ل رأس المال الفكرى باعتباره أحد أهم الأصول والموارد الاستراتيجية فى ظل اقتصاد المعرفة، وعامل أساسى لدفع عمليات التجديد والتغيير إذ أن امتلاكه يتيح للمنظمة إمكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية والهيكلية التى تمكنها من خلق قيمة لزيائنها وتدعم علاقاتها مع محيطها الخارجى.

### 4- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فى ما يلى:

- التعرف على مفهوم رأس المال الفكرى وأهم مكوناته بالإضافة إلى مفهوم الميزة التنافسية وأهم أبعادها؛
- التعرف على مدى توافر رأس المال الفكرى فى المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مدى توافر الميزة التنافسية فى المؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد علاقة الارتباط بين رأس المال الفكرى والميزة التنافسية فى المؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم مجموعة من المقترحات التى تسهم فى تطوير أداء المؤسسة محل الدراسة.

### 5- منهج الدراسة:

سنعتمد فى دراستنا على المنهج الوصفى التحليلى، وذلك لأنه يعتبر منهجاً فعالاً فى تحليل المشكلة التى ندرسها بشكل شامل وعميق. يتميز هذا المنهج بتوفير وصف مفصل ودقيق للمعلومات ذات العلاقة. فيما يتعلق بالدراسة الوصفية، سنستعين بالبحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظرى للدراسة وتعزيزه. أما فيما يتعلق بالبحث الميدانى، فنسنعتمد على أسلوب دراسة الحالة. سنحلل جميع البيانات ونستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجتها ولإثبات صحة أو خطأ الفرضيات المطروحة. سيتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع المعلومات المطلوبة.

### 6- الدراسات السابقة:

بهدف الإلمام أكثر بموضوع البحث تم الاطلاع على جملة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التى تخدم موضوع الدراسة من خلال تناولها لموضوع رأس المال الفكرى أو موضوع الميزة التنافسية أو تناولها للموضوعين معاً، وعليه يمكن تقسيم الدراسات السابقة كما يلى:

### 6-1- الدراسات العربية:

تتمثل الدراسات العربية في:

دراسة دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمنخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين  
دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد  
البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2017.

هدفت هذه الدراسة للإجابة على إشكالية تأثير إدارة رأس المال الفكري لمؤسسات التأمين الجزائرية على  
دعم وتحسين تنافسياتها، وتمت دراسة هذه الإشكالية بالاعتماد على توزيع استبيانات تدرس المحاور  
الأساسية لنموذج إدارة رأس المال الفكري وتأثيره على تنافسية هذه المؤسسات التي بلغ عددها 23  
مؤسسة تأمين جزائرية عامة، خاصة ودولية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين إدارة رأس المال  
الفكري (إدارة المعرفة، إدارة الابتكار وإدارة الملكية الفكرية) في مؤسسات التأمين الجزائرية وتحسين  
تنافسياتها.

نلاحظ من خلال هذه الدراسة أن عدد المؤسسات التي تم اختيارها كبير حيث قدر بـ 23 مؤسسة تأمين،  
إضافة إلى ذلك اختارت الباحثة دراسة عدة أنواع من مؤسسات التأمين مختلفة الأصناف (عامة، خاصة،  
دولية) ومختلفة في رقم الأعمال السنوي وهذا ما يجعل المقارنة أمرا صعبا نوعا ما.

دراسة نهلة غالب عبد الرحمن، نور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية في عدد من الشركات المساهمة، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد،  
جامعة البصرة، المجلد 11، العدد 23، 2019.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مساهمة رأس المال الفكري بمكوناته رأس المال البشري، الهيكلي  
والزبوني في تحقيق الميزة التنافسية وتم الاعتماد في ذلك على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع  
85 استبانة على موظفي شركات المساهمة العاملة في محافظة البصرة، وقد تم استرجاع 79 استبانة  
صالحة للمعالجة، ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية بين كل من  
رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي والزبوني) والميزة التنافسية، وبناء على ذلك تم التأكيد على التعامل  
مع رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لابد من المحافظة عليه باستمرار باعتباره مورد فعال لتحقيق  
النجاح والميزة التنافسية في ظل التطورات الهائلة.

نلاحظ من خلال هذه الدراسة أن مشكلة البحث لم تكن محددة في شكل سؤال واحد بل كانت مقسمة إلى  
مجموعة من الأسئلة، أما في الجانب التطبيقي درست الباحثة تأثير كل من رأس المال البشري، الهيكلي  
والزبوني على الميزة التنافسية دون تحليل الانحدار بل اكتفت بحساب المتوسطات فقط، إضافة إلى ذلك

لم يتم دراسة التأثير الكلي لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية حيث تم الاكتفاء بدراسة تأثير كل مكون من مكوناته على حدى.

دراسة بوراد مراد، مرهشي محمد لمين، دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كهركيب ( فرع مجمع سونلغاز)، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 3، 2020.

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على إشكالية إلى أي مدى تساهم إدارة رأس المال الفكري في دعم روح الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كهركيب وتم الاعتماد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي، أما بالنسبة للدراسة الميدانية تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث تم بتوزيع 115 نسخة من الاستبيان، وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ضعف اهتمام إدارة المؤسسة بجذب الأفراد المتميزين واستقطابهم للعمل فيها مما يعني أن إدارة المؤسسة تميل كثيرا لصناعة رأس مالها الفكري من داخل المؤسسة، كما أن جميع العلاقات الارتباطية لعناصر رأس المال الفكري بالإبداع التنظيمي قوية جدا وموجبة وذات دلالة إحصائية ويشير ذلك إلى دور وأهمية رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع التنظيمي.

نلاحظ من خلال هذه المقالة أن الباحثان بالنسبة للجانب النظري لم ينطرقا إلى دور وأهمية رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي، أما بالنسبة للجانب الميداني فقد اختار الباحثان فرع من مجمع سونلغاز التي تتميز بحالة من الاحتكار التام وغياب المنافسة في حين يعتبر وجود المنافسين وتهديدات المنافسة العامل الأساسي الذي يدفع المؤسسة لدعم عمليات الإبداع بهدف تحقيق التفوق والتميز على المنافسين الحاليين والمحتملين أي أن البيئة التنافسية هي المحرك لعملية الإبداع.

دراسة محمد أحمد عبدالله، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الاتصالات في السودان بالتطبيق على مجموعة شركات سوداتل للاتصالات بالسودان للفترة 2014-2019، أطروحة دكتوراه، قص ادارة أعمال، جامعة النيلين، السودان، 2020.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات سوداتل للاتصالات بالسودان، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 200 استبانة، وقدر عدد الاستبانات الصالحة للمعالجة ب 119، وتمثلت أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة في اختبار الثبات، أساليب الاحصاء الوصفي وتحليل الانحدار، ولقد توصلت

الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ايجابية بين الإبداع ورأس المال البشري، عدم وجود علاقة بين الجودة ورأس مال العملاء وكذلك عدم وجود علاقة بين الاستجابة ورأس المال الهيكلي، كما أن هناك علاقة ايجابية بين الكفاءة ورأس المال البشري.

نلاحظ من خلال هذه الدراسة أنه لم يتم دراسة التأثير الكلي لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية بل تم الاكتفاء بدراسة تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري على كل بعد من أبعاد الجودة، ونفس الشيء بالنسبة للارتباط وبالتالي لم يتم الاجابة على المشكلة الرئيسية للبحث بل تم فقط الاجابة على الأسئلة الفرعية.

## 6-2- الدراسات الأجنبية:

تتمثل الدراسات الأجنبية في:

**The study of Mahya Maboudi & al, The Effect of Intellectual Capital on Innovation: A Case Study of an Institute for Advanced Studies in Basic Sciences Located in the Science and Technology Park of Zanjan, Journal of Entrepreneurship & Organization Management, volume 4, issue 3, 2015.**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير رأس المال الفكري على الابتكار، وتم الاعتماد في ذلك على الاستبيان كأداة للدراسة حيث بلغ حجم العينة 139 مستجوب، وتم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الاحصائية مثل معامل ألفا كرومباخ، معامل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط، ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود أثر ايجابي لرأس المال الفكري في تحقيق الابتكار.

نلاحظ من خلال هذه الدراسة أنها توصلت الى وجود تأثير ايجابي لرأس المال الفكري على الابتكار مع عدم وجود تأثير لرأس المال الهيكلي ورأس المال البشري على الابتكار في الوقت الذي يعتبر فيه المورد البشري العامل الأساسي للابتكار باعتباره مصدر الأفكار، من جهة أخرى تمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة في معرفة أثر رأس المال الفكري على الابتكار بينما الفرضيات الفرعية تم فيها دراسة تأثير مكونات رأس المال الفكري على بعضها البعض اضافة الى دراسة تأثير كل مكون على الابتكار وبالتالي هناك مبالغة في طرح الفرضيات الفرعية.

**The Study of Saad G. Yaseen & al, The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies, Computers in Human Behavior, volume 62, 2016.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري على الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية، واستهدفت الدراسة ثلاث شركات اتصال في الأردن (Zain, Orange and Umniah)

حيث بلغ حجم العينة 199 مستجوب، ولقد أشارت النتائج التجريبية إلى أن رأس المال الزبوني ورأس المال الهيكلي لهما تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية حيث يمثلان 48.4% منها في حين عدم وجود تأثير مباشر وكبير لرأس المال البشري.

نلاحظ أن نتائج هذه الدراسة ألغت تأثير رأس المال البشري على الميزة التنافسية على الرغم أن المورد البشري هو مصدر المعرفة وأساس الابداع والابتكار، وذلك راجع للاعتماد على دراسة مؤسسات خدمية أين تكون الأولوية فيها لرأس المال الزبوني بنسبة أكبر، وبذلك كان من الأفضل دراسة مؤسسات تنتمي الى قطاعات مختلفة بهدف الوقوف على نقاط الاختلاف.

**The study of Nazem Malkawi & al, Intellectual Capital as a Core Competency for Competitive Advantage: A Case Study, Journal of Digital Information Management, volume 10, number 4, 2018.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لشركات صناعة الأدوية في الأردن، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة 126 استبيان، ومن خلال معالجة وتحليل الاستبيانات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها توفر كل من رأس المال الفكري والميزة التنافسية بمستوى مرتفع في المؤسسات محل الدراسة اضافة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الفكري بمختلف مكوناته (رأس المال البشري، الهيكلي، الزبوني، والملكية الفكرية) على الميزة التنافسية بمختلف أبعادها (القيادة، الموارد البشرية، الابتكار، العمليات والتميز المالي)، وبناء على النتائج المتوصل اليها أكد الباحثون على ضرورة تعزيز استخدام رأس المال الفكري على جميع المستويات والوظائف في شركات الأدوية واستخدامه كمصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية في جميع مجالاتها.

نلاحظ من خلال هذه الدراسة أنه لم يتم ذكر عدد شركات صناعة الأدوية الخاضعة للدراسة، كما أن حجم العينة يعتبر قليل مقارنة بعدد شركات صناعة الأدوية الموجودة في الأردن.

من خلال التطرق الى بعض الدراسات السابقة يمكن القول أن دراستنا تتميز عن هذه الدراسات بدراسة نوع معين من المؤسسات وهو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يمثل النسبة الأكبر في أغلب الاقتصاديات، كما أن دراستنا تطرقت الى تحديد خصوصية رأس المال الفكري في هذا النوع من المؤسسات.

7- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

7-1- الحدود الموضوعية: تمثلت في دراسة رأس المال الفكري كآلية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7-2- الحدود المكانية: تمت الدراسة بالتطبيق على مطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-

7-3- الحدود الزمانية: بالنسبة للاطار الزمني الخاص بالبحث المكون من الجانب النظري والجانب التطبيقي فقد كان في الفترة الممتدة من 2020 الى غاية 2022.

8- هيكل الدراسة:

لمحاولة الفهم العميق لموضوع رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-، والإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات تم تقسيم موضوع الدراسة إلى أربع فصول ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي بالإضافة إلى مقدمة عامة، خاتمة عامة، قائمة المراجع والملاحق.

حاولنا من خلال الفصل الأول وضع اطار مفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال التطرق لتعريف هذا النوع من المؤسسات الذي شهد العديد من الاختلافات بناء على عدة عوامل، اضافة الى خصائص وأنواع هذه المؤسسات وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية وأخيرا محاولة تحديد عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مشكلاتها والتحديات التي تواجهها.

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد حاولنا الاحاطة بالاطار النظري لرأس المال الفكري انطلاقا من تعريفه، تحديد مكوناته، أدواره، اضافة الى التعرف على طرق ونماذج قياسه وتحديد المشكلات والصعوبات المصاحبة لعملية القياس وأخيرا التطرق الى إدارته، الاستثمار فيه وآليات بناءه.

في ما يخص الفصل الثالث فقد خصص لدراسة الميزة التنافسية من خلال تعريفها، تحديد العوامل التي تؤدي الى نشأتها اضافة الى التطرق الى أبعاد، مصادر ومؤشرات قياس الميزة التنافسية وأخيرا الاشارة الى دور رأس المال الفكري وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية.

وأخيرا خصص الفصل الرابع لدراسة رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة ميدانية على- مطاحن بلغيث الكبرى- حيث تناول التعريف بالمؤسسة، أهدافها وهيكلها التنظيمي، اضافة تحديد تصميم الدراسة الميدانية، وأخيرا المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار الفرضيات من خلال مجموعة من الاختبارات والأساليب الاحصائية.

## الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

### تمهيد الفصل:

لقد شكل موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محور اهتمام للكثير من الدول والحكومات ومجال بحث للعديد من الباحثين والمفكرين نظرا لما تقدمه هذه الأخيرة من إسهامات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ودورها الجوهرى في الرفع من مستويات الإنتاج، وزيادة العائدات بالإضافة إلى دورها الكبير في تشجيع الإبداع والابتكار واستغلال الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية المتواجدة لدى المورد البشرى حيث تعتبر وسيلة لامتناس البطالة ودفع عجلة النمو الاقصادى، الا أنه وبالرغم من الخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات ومرونتها وقدرتها على التأقلم مع محيط متعدد المتغيرات سريع التغيير والتجديد فان ذلك لم يجعلها بمعزل عن المشكلات الادارية، التسويقية، المالية وغيرها، التي تعترض طريقها وتعيق مسيرتها نحو التطور والنمو، وبالتالي فان تأهيلها وتطويرها واتخاذ الاجراءات والاصلاحات الكفيلة بخلق بيئة العمل المناسبة وتوفير المناخ الملائم يعد أمرا حتميا لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية والمنافسة العالمية وعاملا أساسيا لتحقيق الأهداف التنموية.

تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عوامل نجاحها، مشكلاتها والتحديات التي تواجهها



## المبحث الأول: ماهية المؤسست الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحرك الرئيسي للنمو والتنمية الاقتصادية، ولقد شكل تحديد مفهوم هذا النوع من المؤسسات جوهر الاختلاف بين الدول، ويعود ذلك إلى الديناميكية التي يتمتع بها هذا المفهوم من بلد إلى آخر إضافة إلى مجموعة من العوامل الاقتصادية، التقنية والسياسية.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثاني: خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثالث: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المطلب الأول: تعريف المؤسست الصغيرة والمتوسطة

يعد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين التعاريف التي أثارت جدلا كبيرا في الفكر الاقتصادي، إذ وبالرغم من وجود اتفاق عام حول أهميتها ودورها في اقتصاديات الدول والقبول والاهتمام الكبيرين اللذين تحظى بهما من قبل الباحثين والمختصين، إلا أن هؤلاء لم يتفقوا على وضع تعريف موحد وجامع لها.

#### 1- عوامل الاختلاف في تعريف المؤسست الصغيرة والمتوسطة:

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه واختلاف المعايير المستعملة في تصنيفها حيث أن كلمة " صغيرة " و " متوسطة " كلمات لها مفاهيم نسبية، فقد أشارت إحدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا بأن هناك أكثر من 55 تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 75 دولة.<sup>1</sup>

ويعود الاختلاف في إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مجموعة من العوامل:

#### 1-1 العوامل الاقتصادية:

تتمثل العوامل الاقتصادية في:

#### 1-1-1- تباين درجت النمو الاقصادي:

يعاني الاقتصاد العالمي من عدم تكافؤ التنمية فيما يتعلق بقوى الإنتاج، وهذا يظهر بشكل واضح في الاختلاف في مستويات النمو بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الصناعية مثل الولايات المتحدة الأمريكية،

<sup>1</sup> - ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 16.

ألمانيا، اليابان، وبين تلك البلدان النامية مثل الجزائر وسوريا. وينعكس هذا الاختلاف على مستوى التكنولوجيا المستخدمة في كل دولة، بالإضافة إلى تفاوت الهياكل الاقتصادية بين المؤسسات والوحدات الاقتصادية. علاوة على ذلك، يتباين التعريف المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بلد إلى آخر، مما يشير إلى غياب تعريف موحد وشامل ينطبق على جميع الدول. وبناء على هذا الاختلاف في التعريفات، يمكن لمؤسسة صغيرة أو متوسطة الحجم في الوقت الحالي أن تتحول في المستقبل إلى مؤسسة كبيرة. يظهر هذا الواقع التنموي والاقتصادي العالمي حاجة ملحة لتطوير تعريف موحد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن ينطبق على جميع الدول، وذلك لفهم أفضل لدور هذه المؤسسات في الاقتصاد وتوفير الدعم اللازم لها لتحقيق النمو والتطور المستدام في جميع أنحاء العالم.<sup>1</sup>

### 1-1-2- التنوع في الأنشطة الاقتصادية:

يصعب الوصول إلى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لاختلاف تنظيمها الداخلي وهيكلتها المالية، وذلك بسبب تباين الأنشطة الاقتصادية التي يشارك فيها هذه المؤسسات. فعند المقارنة بين مؤسسة تنتمي إلى القطاع الصناعي وأخرى تنتمي إلى القطاع التجاري، يتضح وجود اختلافات كبيرة. في حين تحتاج المؤسسة الصناعية إلى استثمارات كبيرة في شكل مبانٍ وهياكل ومعدات، تحتاج المؤسسة التجارية إلى الاستثمار في العناصر المتداولة مثل مخزون البضائع والحقوق المالية والمساعدات التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، تحتاج المؤسسة الصناعية إلى عدد كبير من العمال بينما يمكن للمؤسسة التجارية الاستغناء عن عدد كبير منهم. ومن حيث التنظيم الداخلي، فإن نشاط المؤسسة الصناعية يتطلب توزيع المهام بين مجموعة متنوعة من الوظائف ومستويات اتخاذ القرارات، بينما تمتاز المؤسسة التجارية ببساطة هيكلها التنظيمي. وبناء على ذلك، يمكن اعتبار المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة- نظرا لحجم استثماراتها وعدد العمال الذي يشتغل فيها وتعقيد تنظيمها- على أنها مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة.

### 1-1-3- اختلاف فروع النشاط الاقصادي:

ينقسم النشاط الاقتصادي إلى عدة فروع وقطاعات وفقاً لطبيعته ونوع الأنشطة التي يشملها. فيما يتعلق بالنشاط التجاري، يمكن تقسيمه إلى التجارة بالجملة والتجارة بالتجزئة، ويمكن أيضا تقسيمه إلى التجارة الداخلية والتجارة الخارجية. وبالنسبة للنشاط الصناعي، يمكن تقسيمه إلى مؤسسات الصناعة الاستخراجية والصناعة التحويلية، وكل منها يشمل عددا من الفروع الصناعية المختلفة. من الأمثلة على الفروع الصناعية المختلفة: المؤسسات

<sup>1</sup> - رابح خوني، ترقية أساليب وصيغ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2003/2002، ص 6.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

الغذائية، وصناعة الغزل والنسيج، والمؤسسات الكيماوية، والصناعة المعدنية الأساسية، وصناعة الورق، وصناعة الخشب ومنتجاته. وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى حسب فرع النشاط الذي تنتمي إليه، بما في ذلك كثافة العمالة المستخدمة وحجم الاستثمارات المطلوبة لتشغيل النشاط. فعلى سبيل المثال، قد تكون مؤسسة صغيرة أو متوسطة تعمل في صناعة الحديد والصلب مختلفة تماما عن مؤسسة أخرى تعمل في الصناعة الغذائية أو صناعة النسيج، وذلك من حيث الحجم والمدى، حيث قد تكون المؤسسات الأخيرة متوسطة أو كبيرة بالمقارنة.<sup>1</sup>

### 1-2- العوامل التقنية:

يعد عامل الاندماج أحد العوامل التي تؤثر على تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. عندما يكون هناك اندماج كبير في بلد ما، حيث يتم إنتاج جميع المكونات في مصنع واحد، فإن حجم المؤسسات يميل إلى الكبر. وعلى الجانب المقابل، عندما يكون عملية الإنتاج مجزأة وموزعة على عدة مؤسسات مستقلة أو متكاملة، فإن ذلك يؤدي إلى ظهور وحدات إنتاج صغيرة ومتوسطة. بالتالي، يمكن أن تكون المؤسسة التي تعتبر كبيرة في بلد ما تعتبر صغيرة في بلد آخر، حسب مستوى الاندماج في العملية الإنتاجية وتوزيع الأعمال بين المؤسسات المختلفة. فالتعريف والتصنيف الدقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على عدة عوامل، بما في ذلك حجم الإنتاج، وعدد العمالة المستخدمة، وحجم الاستثمار، ومدى التكامل في عملية الإنتاج.<sup>2</sup>

### 1-3- العوامل السياسية:

تحدد العوامل السياسية مستوى اهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشمل جهود تقديم المساعدات وتذليل الصعوبات التي تواجه هذا القطاع، وذلك بهدف توجيهه وترقيته ودعمه. تتنوع هذه الجهود بناء على رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون هذا القطاع. العوامل السياسية قد تشمل القرارات والسياسات التي تحدد حجم الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوجيهات الموارد والتمويل لهذا القطاع، وتبسيط الإجراءات الإدارية والتنظيمية، وتوفير الدعم والتدريب، وتشجيع الابتكار والتكنولوجيا، وتسهيل الوصول إلى الأسواق والتجارة الدولية. يتم تحديد التعريف وتحديد حدود

<sup>1</sup> - سامية عزيز، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص ص 47-48.

<sup>2</sup> - دمدم كمال، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 2، 2000، ص 185.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً للرؤية والاستراتيجيات التنموية المعتمدة. قد تتضمن المعايير المستخدمة في التعريف عدد العمالة، وحجم الإيرادات، وحجم الاستثمارات، والسوق المستهدفة، والأنشطة الاقتصادية المتعلقة.<sup>1</sup>

### 2- معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وضع تعريف وتحديد وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يواجه تحدياً دائماً في تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. التحدي ينبع من تباين المعايير المستخدمة واختلاف التشريعات والتنظيمات في البلدان المختلفة. يستخدم بعض البلدان رأس المال كمعيار لتحديد حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي حالة أخرى يستخدم عدد العمالة. هناك أيضاً معايير أخرى مثل حجم الإيرادات السنوية أو القدرات التقنية أو نشاط الشركة في السوق. توحيد المعايير وتطوير تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يهدف إلى تسهيل تطبيق السياسات الداعمة وتوجيه الدعم بشكل فعال. تعتمد هذه المعايير الموحدة على مجموعة متنوعة من المؤشرات مثل حجم العمالة والإيرادات ورأس المال ونشاط الشركة. مع ذلك، لا يزال هناك تحديات في تطبيق هذه المعايير الموحدة بشكل شامل. تتطلب هذه التحديات التنسيق بين الجهات المعنية والتوافق على تعريف قياسية تعكس تنوع البلدان والقطاعات الاقتصادية. تأخذ هذه التعاريف في الاعتبار التطورات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة لتكون متوافقة مع التحديات الحالية والمستقبلية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>2</sup> في حين استخدمت دول أخرى حجم المبيعات وأخرى حجم القرض كبديل عند جمع المعلومات حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المؤسسات المالية.<sup>3</sup>

ويعتبر مؤشر عدد العمال والموظفين أكثر استخداماً خاصة في الدول النامية كونه مقياس ثابت نوعاً ما مقارنة مع مؤشر رأس المال المستثمر لارتباطه بتغيرات الأسعار، بالإضافة إلى أن عملية جمع المعلومات عن أعداد العاملين تكون أسهل من جمع المعلومات ذات الطبيعة المالية.<sup>4</sup>

هناك نوعان من المعايير المستخدمة في تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة وهما كالتالي:

### 2-1- المعايير الكمية:

<sup>1</sup> - يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007، ص 67.

<sup>2</sup> - العايب ياسين، اشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد مالي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011/2010، ص ص 155-156.

<sup>3</sup> - Oya Pinar Ardic & al, **Small and Medium Enterprises: A Cross-Country Analysis with a New Data Set**, world bank Policy Research Working Paper, N<sup>o</sup> 5538, 2011, p 8.

<sup>4</sup> - حسين عبد الجليل آل غزوي، التقارير المالية في المنشآت الصغيرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2017، ص

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

من بين مجموعة المعايير الكمية التي تحدد حجم المؤسسات نجد معيار عدد العاملين، معيار حجم رأس المال، معيار رقم الأعمال، معيار الحصيلة السنوية، ومعيار الحصة السوقية للمؤسسة.<sup>1</sup> وتتمثل المعايير الأكثر استعمالاً وتداولاً في:

### 2-1-1- معيار حجم العمالة:

يعد من أكثر المعايير شيوعاً في الاستخدام نظراً لما يتميز به من سهولة في القياس والثبات النسبي خاصة إذا علمنا أن البيانات الخاصة بالعمالة متوفرة في غالبية الدول حيث يتم نشرها دورياً وبصفة مستمرة.

### 2-1-2- معايير رأس المال المستثمر:

يعتبر احد أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين الصناعات الكبيرة والصغيرة بحيث إذا كان رأس المال المستثمر كبير تعتبر المؤسسة كبيرة والعكس مع الأخذ بعين الاعتبار درجة النمو الاقتصادي لكل دولة.

### 2-1-3- معيار العمالة ورأس المال (معيار مزدوج):

يعتبر هذا المعيار واحداً من أكثر المعايير استخداماً لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث يتم الاعتماد على عدد العاملين وحجم رأس المال كمعايير أساسية. ومن الملاحظ أن دمج هذين العنصرين يقلل من الانتقادات الموجهة للمعيار. ومع ذلك، فإن هذا المعيار يعاني من بعض القصور. فتحديد الحد الأقصى لعدد العمالة بجانب الاستثمار المحدد يؤدي إلى رفض بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتوظيف أعداد جديدة من العمال، على الرغم من احتياجاتها الماسة لهم.<sup>2</sup>

### 2-2- المعايير النوعية:

تشمل هذه المجموعة المعايير التالية:

### 2-2-1- معيار المسؤولية والملكية:

غالباً ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبارة عن مشاريع استثمارية فردية أو عائلية. تتمتع هذه المشاريع بملكية خاصة في معظم الأحيان، وهذا الأمر يجعل صاحب المؤسسة المسؤول الرئيسي والوحيد الذي يتخذ القرارات وينظم العمل ويدير عمليات التسويق والتوظيف وتمويل المؤسسة. وبالتالي، يكون على عاتقه المسؤولية القانونية والإدارية للمؤسسة.

### 2-2-2- معيار محدودية السوق:

<sup>1</sup> - توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ط 1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2002، ص 15.

<sup>2</sup> - قاضي فاطمة الزهراء وآخرون، واقع المؤسسات الصغيرة الناشطة في مجال المنتجات الشبه طبية مؤسسة SARL IDCM نموذجاً، مجلة البناء الاقتصادي، العدد 2، 2018، ص 54.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصغر حجمها وهذا ما يجعل سيطرتها على السوق محدودة وبالتالي تعتبر درجة هيمنة المؤسسة على السوق من بين أهم المعايير التي تحدد حجمها.

### 2-2-3- معيار طبيعة النشاط:

يوجد تنوع كبير في حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك يتوقف على طبيعة النشاط الممارس. فبعض أنواع الصناعات الخفيفة مثل الصناعات الحرفية والتقليدية لا تتطلب حجما كبيرا من رؤوس الأموال أو عددا كبيرا من العمالة. في حين أن هناك صناعات تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة وآلات ومعدات استثمارية كبيرة، مثل صناعة السيارات والصناعات البترولية.

### 2-2-4- المعيار القانوني والتنظيمي:

يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة رأس المال المستثمر فيها وطريقة تمويلها. على سبيل المثال، تكون شركات الاستثمار عادة لديها رأسمال كبير مقارنةً بشركات الأفراد. ومن حيث المعايير التنظيمية، تصنف المؤسسات عادة إلى فئات صغيرة ومتوسطة وفقاً لمجموعة من الخصائص. تشمل هذه الخصائص الجمع بين الملكية والإدارة، وعدد المساهمين في رأس المال، ونطاق الإنتاج وتركيزه في سلعة أو خدمة محددة، وحجم الطاقة الإنتاجية الصغيرة، والاعتماد الكبير على مصادر التمويل المحلية. يرجى ملاحظة أن المعايير والتصنيفات المحددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تختلف بين البلدان والهيئات التنظيمية المختلفة.<sup>1</sup> وعلى الرغم من تعدد المعايير المستخدمة في تصنيف المؤسسات، ظهرت مجموعة من التعريفات على المستوى الدولي ركز فيها البعض على الجانب الوصفي (المعايير النوعية) بينما أعتمد البعض الآخر على الجانب الكمي من المعايير، ويكون التعريف أكثر دقة كلما اشتمل على مجموعة كبيرة من المعايير (المعايير النوعية والكمية).

2

### 3- تعريف منظمات والهيئات الدولية للمؤسست الصغيرة والمتوسطة:

لقد تطرقت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية الى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماد على جملة من المعايير وسوف يتم في ما يلي عرض التعريفات الأكثر انتشارا وتداولاً:

<sup>1</sup> - قاضي فاطمة الزهراء وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54.

<sup>2</sup> - عبد العزيز قتال، سارة عزليزية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، يومي 07/06 ديسمبر 2017، ص 2.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

يعرف الاتحاد الأوروبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها " المؤسسات التي توظف أقل من 250 شخصا، والتي لا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون يورو ولا يتجاوز مجموع ميزانيتها 43 مليون يورو " .<sup>1</sup>

يعتمد صندوق النقد الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار العمالة باعتباره المعيار الأكثر ملائمة وبساطة عند استخدامه للمقارنة بين المؤسسات وفي هذا الصدد يعتبر أن " المؤسسات الصغيرة هي تلك التي توظف أقل من 05 عمال والمؤسسات التي تشغل ما بين 05 إلى 19 عامل هي مشروعات متوسطة ". بينما تعتبر هيئة الأمم المتحدة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية UNIDO أن " المؤسسة الصغيرة هي التي يعمل بها أقل من 19 عامل والمتوسطة هي التي يعمل بها ما بين 20 و100 عامل ".<sup>2</sup>

بناء على تقرير تم اعداده من قبل هيئة الأمم المتحدة حول دور المحاسبة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم التوصل الى أنه لا يوجد تعريف عالمي متفق عليه حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذلك استندت في دراستها على تعريف تقديري لهذه المؤسسات معتمدة بذلك على معياري العمالة والحجم اللذان يشكلان عاملا أساسيا في تحديد الطبيعة الاقتصادية للكيانات التجارية وأوردت في اطار ذلك التعريفات التالية:

- المؤسسات بالغة الصغر: " هي كل عمل تجاري يستخدم ما بين شخص الى خمسة أشخاص حيث يمكن ادارتها مباشرة على أساس العلاقة بين شخص وشخص آخر " .
- المؤسسات الصغيرة: " يقصد بها العمل التجاري الذي يستخدم ما يتراوح بين 6 و50 شخص ويكون لهذا العمل غالبا عدد من خطوط النشاط ومن المتصور أن يكون له أكثر من موقع مادي واحد " .
- المؤسسات المتوسطة: " تعرف على أنها تلك المؤسسات التي تستخدم بين 51 و250 عاملا ومن المؤكد أن هذه المؤسسات تعمل في أكثر من موقع " .<sup>3</sup>

ويميز البنك العالمي بين المؤسسة المصغرة والصغيرة والمتوسطة حيث يعرف المؤسسة المصغرة بكونها " تلك المؤسسة التي لا يتجاوز عدد عمالها ال 10 عمال وإجمالي أصولها 100.000 دولار، كما يعرف المؤسسة الصغيرة بأنها تلك المؤسسة التي تضم أقل من 50 عامل وأكثر من 10 عمال، وأصولها أكبر من 100.000

<sup>1</sup> - communautés européennes, **la nouvelle définition des PME**, 2006, Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration, sur le site :

<https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/10abc892-251c-4d41-aa2b-7fe1ad83818c/language-fr>, 12/12/2021, 16:36.

<sup>2</sup> - سماح طلحي، دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل رسالة الدكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013، ص 32.

<sup>3</sup> - قمان عمر، طحاح فضيلة، المناولة الصناعية كخيار استراتيجي للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الجزائري، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 3، 2020، ص 242.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

دولار وأقل من 3 ملايين دولار، أما المؤسسة المتوسطة فيعرفها بأنها المؤسسة التي يتجاوز فيها عدد العمال 50 عاملا وأقل من 300 عاملا، بينما أصولها لا تتجاوز 15 مليون دولار<sup>1</sup>.

كما أن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) والتي هي أحد فروع البنك الدولي التي تهتم بتنمية القطاع الخاص في الدول النامية تميز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أن " المؤسسة المصغرة تضم أقل من 10 موظفين، إجمالي أصولها أقل من 100 ألف دولار أمريكي وذات الشيء بالنسبة لحجم المبيعات السنوية، أما المؤسسة الصغيرة تضم أقل من 50 موظف لا تتجاوز أصولها 3 ملايين دولار أمريكي ونفس المعيار بالنسبة لحجم المبيعات السنوية، في حين أن المؤسسة المتوسطة توظف أقل من 300 عاملا، إجمالي أصولها أقل من 15 مليون دولار أمريكي ونفس المبلغ تم تحديده لحجم المبيعات السنوية"<sup>2</sup>.

ويمكن استعراض بعض التعريفات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل بعض المنظمات الدولية في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - بوفامة بعداش مسيكة، حمدي باشا رابح، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، les cahiers du cread مجلة صادرة عن مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية cread، المجلد 22، العدد 76، 2006، ص 55.

<sup>2</sup> - سامية عزيز، مرجع سبق ذكره، ص 79.



## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 01: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل بعض المنظمات الدولية

المنظمة	عدد العمال	اجمالي الأصول
صندوق النقد الدولي	المؤسسات الصغيرة: أقل من 5 عمال المؤسسات المتوسطة من 5 الى 19 عامل	-
هيئة الأمم المتحدة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية UNIDO	المؤسسات الصغيرة: أقل من 19 عامل المؤسسات المتوسطة: ما بين 20 و100 عامل	-
هيئة الأمم المتحدة	المؤسسات بالغة الصغر: من 1 الى 5 عمال المؤسسات الصغيرة: من 6 الى 50 عامل المؤسسات المتوسطة: من 51 الى 250 عامل	-
البنك العالمي	المؤسسات المصغرة: أقل من 10 عمال المؤسسات الصغيرة: أكثر من 10 عمال وأقل من 50 عاملا المؤسسات المتوسطة: أكثر من 50 وأقل من 300 عاملا	المؤسسات المصغرة: لا يتجاوز 100.000 دولار المؤسسات الصغيرة: أكثر من 100.000 دولار وأقل من 3 ملايين المؤسسات المتوسطة: لا يتجاوز 15 مليون دولار
مؤسسة التمويل الدولية (IFC)	المؤسسات المصغرة: أقل من 10 عمال المؤسسات الصغيرة: أقل من 50 عاملا المؤسسات المتوسطة: أقل من 300 عاملا	المؤسسات المصغرة: أقل من 100 ألف دولار أمريكي المؤسسات الصغيرة: لا يتجاوز 3 ملايين دولار أمريكي المؤسسات المتوسطة: أقل من 15 مليون دولار أمريكي

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الأدبيات النظرية

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

كما يمكن استعراض بعض التعريفات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل منظمات دولية أخرى في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: تعريف بعض المؤسسات البنكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الحد الأقصى للأصول بالدولار	الحد الأقصى للإيرادات بالدولار	الحد الأقصى للموظفين	المنظمة
15,000,000	15,000,000	300	البنك الدولي
لا يوجد	3,000,000	100	صندوق الاستثمار متعدد الأطراف (MIF) التابع لبنك التنمية للبلدان الأمريكية (IADB)
لا يوجد	لا يوجد	50	بنك التنمية الأفريقي
لا يوجد تعريف رسمي. يستخدم فقط تعريفات الحكومات الوطنية الفردية.			بنك التنمية الآسيوي (ADB)

Source: Tom Gibson, H. J. van der Vaart, **Defining SMEs: A Less Imperfect Way of Defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries**, 2008, p 5, report available at: <https://www.brookings.edu/research/defining-smes-a-less-imperfect-way-of-defining-small-and-medium-enterprises-in-developing-countries/>, 17/03/2021, 11:15.

وفي مجال تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسألة تطرح إشكالات متعلقة بنوعية العمالة وطبيعة المهارات والخصائص التكنولوجية للأصول الإنتاجية فقد نجد مؤسسة متوسطة تستخدم وسائل إنتاج كثيفة رأس المال، كثيفة المعرفة في حين نجد مؤسسة كبيرة تستخدم أكبر من 250 عامل وتعتمد على المهارات البسيطة العادية وتستخدم وسائل إنتاج كثيفة العمالة وبذلك يعتبر التمييز النوعي بين المؤسسات تبعاً لاستخداماتها التقنية والمعرفية المكثفة. مسألة حاسمة.<sup>1</sup>

#### 4- تعريف بعض الدول للمؤسست الصغيرة والمتوسطة:

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة الى أخرى وفي ما يلي تم الاعتماد على تعريفات بعض

الدول التي تمثل القارات التالية: افريقيا، أوروبا، آسيا وأمريكا:

#### 4-1- تعريف المؤسست الصغيرة والمتوسطة في أمريكا:

<sup>1</sup> - صالح صالحي، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 3، العدد 3، 2004، ص ص 24-25.

حسب قانون 1953 المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي نظم أعمالها فهي " تلك المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة دون السيطرة على مجال العمل الذي تنشط فيه، كما وضع التعريف حدودا عليا تلتزم المؤسسات بها تتمثل في:

- مؤسسات الخدمات والتجارة بالتجزئة: من 1 إلى 5 مليون دولار كمبيعات سنوية؛

- مؤسسات التجارة بالجملة: من 5 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية؛

- المؤسسات الصناعية: عدد عمالها 250 أو أقل<sup>1</sup>.

### 4-2- تعريف المؤسست الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا:

تعرف المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في بريطانيا كما يلي:

- المؤسسات المصغرة: من 1 إلى 9 عامل؛

- المؤسسات الصغيرة من: 10 إلى 49 عامل؛

- المؤسسات المتوسطة من: 50 إلى 249 عامل<sup>2</sup>.

### 4-3- تعريف المؤسست الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا:

تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا على أنها " مؤسسات بإمكانها توظيف عدد هائل من العمال قد يصل إلى 500 عامل وتحقق مبيعات صافية أقل من 100 مليون DM 15 في السنة"<sup>3</sup>.

### 4-4- تعريف المؤسست الصغيرة والمتوسطة في اليابان:

في اليابان يستخدم رأس المال أو المبلغ الاجمالي للاستثمار بالإضافة إلى عدد العمال لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ يتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان حسب القطاعات كالتالي:

- التصنيع والبناء والنقل: 300 عامل و ¥3000000000؛

- التجارة بالجملة: 100 عامل و ¥1000000000؛

- صناعة الخدمات: 100 عامل و ¥500000000؛

- التجارة بالتجزئة: 50 عامل و ¥500000000<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 2، جوان 2011، ص 81.

<sup>2</sup>- Abdelkader Chachi, Abul Hassan, **Financing Small and medium businesses : The British experiment**, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, N° 3, 2004, p 58.

<sup>3</sup>- أحمد طرطار، سارة حليمي، حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: فرص التكوين والأعمال، جامعة محمديين، بسكرة، الجزائر، ص 10.

#### 4-5- تعريف المؤسست الصغيرة والمتوسطة في تركيا:

في تركيا وبناء على تطبيق القانون النهائي في 2012/11/04 تم تحديد تصنيف الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم من حيث عدد العاملين فيها وايراداتها السنوية كما هو موضح في الجدول التالي:<sup>2</sup>

الجدول رقم 03: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تركيا

الايرادات السنوية	عدد العمال	نوع المؤسسة
$\geq 17.200.000$ دولار أمريكي	$\geq 250$	المتوسطة
$\geq 3.400.000$ دولار أمريكي	$\geq 50$	الصغيرة
$\geq 430.000$ دولار أمريكي	$\geq 10$	المصغرة

Source : Hande Karadag, **The Role and Challenges of Small and Medium-sized Enterprises (Smes) in Emerging Economies: An Analysis from Turkey**, Business and Management Studies, Vol 1, No 2, September, 2015 , p 181.

#### 4-6- تعريف المؤسست الصغيرة والمتوسطة في المغرب:

في المغرب هناك عدة تعريفات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحسب اللجنة الفرعية المكلفة بهذا النوع من المؤسسات فهي تعرف على أنها "عدد العاملين فيها لا يتجاوز 200 عاملا، ورقم أعمالها أقل من 5 ملايين درهم في مرحلة التأسيس، 20 مليون درهم في مرحلة النمو، 50 مليون درهم في مرحلة النضج".<sup>3</sup>

#### 4-7- تعريف المؤسست الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

جاء التعريف بهذا النوع من المؤسسات في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 والذي أكدت عليه الجزائر بتوقيعها على ميثاق Bologne في جوان 2002 وهذا التعريف هو نفسه الذي قدمه الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1996 والذي يركز على ثلاثة معايير وهي: العمال، رقم الأعمال السنوي واستقلالية المؤسسة وفي هذا الاطار تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت وظيفتها القانونية بأنها " كل مؤسسة انتاجية أو خدماتية توظف من 1 الى 250 عاملا

<sup>1</sup> - بوسمينة أمال، عبد الوهاب شمام، التدويل كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات العولمة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 8، 2016، ص 65.

<sup>2</sup> - Hande Karadag, **The Role and Challenges of Small and Medium-sized Enterprises (Smes) in Emerging Economies: An Analysis from Turkey**, Business and Management Studies, Vol 1, No 2, September, 2015 , p 180.

<sup>3</sup> - لدرع خديجة ، التمويل الاسلامي كخيار استراتيجي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مجلة الاقتصاد الصناعي khazzartech، المجلد 2، العدد 1، ص 108.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

حيث رقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 2 مليار دج، وأن اجمالي الحصيلة السنوية لا يتجاوز 500 مليون دج وتحترم مقاييس الاستقلالية".<sup>1</sup>

ونظرا للتغيرات التي طرأت على الاقتصاد الجزائري وتشجيعا للتويع الاقتصادي، تم تعديل التعريف السابق من خلال القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعدل والمتمم بتاريخ 11 جانفي 2017، حيث يهدف هذا القانون إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحديد تدابير الدعم والآليات المخصصة لها فيما يتعلق بالإنشاء والإنماء والديمومة.<sup>2</sup>

**الجدول رقم 04:** تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعدل والمتمم بتاريخ 11 جانفي 2017

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية للميزانية
مؤسسة صغيرة	من 1 إلى 9	أقل من 40 مليون دج	لا يتجاوز 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون دج	لا يتجاوز 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 400 مليون دج إلى 4 مليار دج	من 200 مليون دج إلى 1 مليار دج

المصدر: بن حراث حياة، حميداتو نصر، العوامل المؤثرة في نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة (مقاربة نظرية تحليلية)، الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 7/6 ديسمبر، 2017، ص 3.

### المطلب الثاني: خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص تمكنها في كثير من الأحيان من تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وتصنف هذه المؤسسات حسب العديد من وجهات النظر المختلفة، فقد تصنف من حيث الحجم إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة والتي تصنف بدورها من حيث طبيعة نشاطها إلى صناعية أو تجارية أو زراعية أو مالية... إضافة إلى العديد من التصنيفات الأخرى.

### 1- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<sup>1</sup> - مسعود بن جواد، حمزة طيوان، المقاولاتية المستدامة - بين اشكالية البقاء وحتمية الابتكار - خيارات تمويل المقاولات الصغرى والمتوسطة في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 1، العدد 2، ص 161.

<sup>2</sup> - بن حراث حياة، حميداتو نصر، العوامل المؤثرة في نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة (مقاربة نظرية تحليلية)، الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 7/6 ديسمبر، 2017، ص 3.

توسع الباحثون في تحديد خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغية التحديد الواضح لمعالمها ومحاولة إيجاد الأطر المفاهيمية لها فحسب Julien فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كيان خاص ووظائفه مرتبطة أو على الأقل متجانسة يسيطر المدير المالك على معظم جوانبه.<sup>1</sup> وتتمثل أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في:

### 1-1- سهولة الإنشاء والتأسيس:

الأفكار الابتكارية والإبداعية تعتبر نقطة الانطلاق المهمة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فعندما يكون لديك فكرة جديدة ومبتكرة، يمكنك البدء في إنشاء مؤسستك برأس مال محدود. قد تحتاج إلى إعداد دراسات تأسيس ودراسات جدوى للتأكد من جدوى المشروع وتحقيق أهدافه المالية. يتميز إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة تنفيذ المباني وتجهيز خطوط الإنتاج وتوفير مستلزمات التشغيل. يمكن أن يقوم الأفراد العاديون بإنشاء هذه المؤسسات برأس مال محدود، ويمكنهم الحصول على التراخيص اللازمة بسهولة نسبية وبدون الحاجة إلى إجراءات معقدة. وبسبب حجمها الصغير، فإن إدارة العمل والخدمة في منطقة محدودة يكون أسهل بكثير مقارنةً بالشركات الكبيرة. يمكن للمؤسسين أن يكونوا أشخاصا عاديين ولا يحتاجون إلى ثقافة خاصة معقدة لإدارة المؤسسة.<sup>2</sup>

### 1-2- انخفاض رؤس الأموال، حجم الانتاج قصر فترة الاسترداد:

تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالانخفاض النسبي لرؤوس الأموال أي انخفاض نسبة رأس المال بالنسبة للعمل وهذا لاعتمادها في أغلب الأحيان على اليد العاملة.<sup>3</sup> حيث تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستخدام الكثيف لعنصر العمل، لاسيما في المؤسسات الحرفية حيث يؤدي ذلك إلى استيعاب فائض العمالة بتكلفة مناسبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - هند جمعوني، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018/2017، ص 156.

<sup>2</sup> - فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018/2017، ص 32.

<sup>3</sup> - سيد علي بلحميدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006، ص 34.

<sup>4</sup> - محفوظ جبار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها دراسة حالة المؤسسات المصغرة بولاية سطيف خلال الفترة 1999-2000، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، 2003، ص 215.

كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بانخفاض حجم الإنتاج مما يقلل من تكاليف وأعباء التخزين والاحتفاظ بالإنتاج لمدة طويلة.<sup>1</sup> وبالتالي فإن نقص وانخفاض الطاقة الإنتاجية والقدرات التنظيمية والتمويلية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة يجعلها لا تحتاج الى استثمارات كبيرة فهي تعتمد على التكنولوجيات المحلية ولا تحتاج إلى استيراد التكنولوجيا العالية.<sup>2</sup>

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بقصر فترة الاسترداد نتيجة صغر حجم رأس المال المستثمر وزيادة دورات البيع وقصر دورة الإنتاج. وبسبب حجمها الصغير، فإنها تكون أكثر مرونة في التسويق والترويج لمنتجاتها أو خدماتها، كما يمكنها بسهولة التواصل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يتميز إنتاجها بدورة قصيرة، مما يسمح بزيادة عدد المعاملات وتحقيق إيرادات أسرع. ومع ذلك، يجب أخذ الظروف الفردية وتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاعتبار لتحقيق النجاح والاستدامة.<sup>3</sup>

### 1-3- سهولة الإدارة وبسطة الهيكل التنظيمي:

بالنسبة لسهولة الإدارة فهي تتحقق من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المؤسسة، التحديد الدقيق للمسؤوليات، توضيح المهام، والتوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.<sup>4</sup> مع العلم أن مراقبة عمليات صنع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشفت أن السلطة تتركز بشكل عام في أيدي المالك-المدير. وبالتالي فإن درجة مركزية الإدارة تعتبر معياراً أساسياً لتمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة.<sup>5</sup> أما في ما يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهو يتميز بالبساطة وبمستوى تعقيد أقل مما هو عليه في المؤسسات الكبيرة، لذلك تتسم فيها الإدارة بالمرونة

<sup>1</sup> - ناجي بن حسين، آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 2، العدد 2، ص 90.

<sup>2</sup> - حاج تقي الدين، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار استراتيجي لانعاش الاقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 07/06 ديسمبر، 2017، ص 7.

<sup>3</sup> - حنان جودي، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار كندارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص 5.

<sup>4</sup> - بن عنتر عبد الرحمن، بلوناس عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين تحدي المعوقات وضرورة دعم قدراتها التنافسية في ظل المنافسة الدولية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، 2012، ص 121.

<sup>5</sup> - DEEN AKANGBÉ, conception d'un outil pour le diagnostic du risque d'innovation dans les PME, mémoire de magister en gestion des PME et de leur environnement, université du Québec a Trois-Rivières, Juillet, 2002, p 66.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

والسهولة في اتخاذ القرار،<sup>1</sup> مما يجعل من العملية التسييرية قادرة على تحقيق مؤشري الكفاءة والفعالية على مستوى جميع مستوياتها الوظيفية وهو ما يتناسب مع سرعة اتخاذ القرارات التي تضمن التأقلم مع بيئة الأعمال السريعة التقلب.<sup>2</sup>

### 1-4- نظام معلومت خارجي غير رسمي وبسيط:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة الإعلام وسهولة انتشار المعلومة داخلها الأمر الذي يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.<sup>3</sup>

فصاحب المؤسسة قريب جدا من السوق مما يسهل جمع المعلومات حول منتجاته وخدماته مباشرة من الشبكات الشخصية مثل عملائه ومورديه، وباستخدام هذه المعلومات القيمة تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوير استراتيجيات تتناسب بشكل أفضل مع احتياجات ورغبات عملائها.<sup>4</sup>

### 1-5- مركز للتدريب الذاتي ومصدر للتجديد والابداع:

ان مزاوله العاملين والمالكين للأنشطة الانتاجية وغير الانتاجية باستمرار وبشكل دائم يساهم وبشكل فعال في اكسابهم المزيد من المعلومات وزيادة رصيدهم المعرفي وهذا ما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزا ذاتيا للتدريب والتكوين ومصدرا لتنمية القدرات وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة.<sup>5</sup> وهو ما يبرر ملكية هذه المؤسسات لأهم ومعظم براءات الاختراع في العالم، فالمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة تعتبر المصدر الرئيسي للأفكار والاختراعات الجديدة وهذا ناتج على حرص أصحاب هذه المؤسسات على ابتكار الأفكار الجديدة التي تعود عليهم بالأرباح.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمن ياسر، تقييم دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة حالة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2014/2013، جامعة جيجل، الجزائر، ص 73.

<sup>2</sup> - عمران عبد الحكيم، استراتيجية البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حال البنوك العمومية بولاية المسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص 8.

<sup>3</sup> - بلعزوز بن علي، اليفي محمد، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل 2، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18/17 أفريل، 2006، ص 486.

<sup>4</sup> - Seyram ETCHRI, **Les pratiques de gestion financière dans les PME et la performance**, mémoire de magister en gestion des PME et de leur environnement, université du Québec a Trois-Rivières, Mai, 2002, p 30.

<sup>5</sup> - حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>6</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في حماية وتشجيع الإبداع والابتكار وتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر، الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 15/14 مارس، 2010، ص 1.



### 1-6- القص والمرونة الكبيرة:

يعتبر التخصص ميزة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الانتاج الواحد فهو يمنحها فرصة التعرف على مهنتها بشكل أحسن وبذلك تركز كل جهودها على التحسين المستمر في مجال نشاطها الرئيسي، فالتخصص في مجالات مستهدفة يعتبر كقاعدة للتنافسية للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تحد من الصراعات التنافسية وتضمن وضعية شبه احتكارية فوجد على سبيل المثال مؤسسة le verre fluoré مؤسسة مصغرة بسبعة عمال وهي الرائد العالمي في صناعة الألياف والمكونات البصرية تحت الحمراء وتبيع هذه المنتجات بقيمة مضافة عالية وتكنولوجيا عالية إلى مؤسسات عالمية مثل: NASA, General Motors, Sony, في حين يمكن للتخصص أن يجعل المؤسسة هشة أكثر على اعتبار أن مستقبلها يعتمد على نشاط واحد يمكن أن يتراجع في السوق مع مرور الوقت الى ان يصبح مهملا. من جهة أخرى فان التنوع يكسب المؤسسات الكبيرة أفضلية مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة توسيع تشكيلة منتجاتها وبذلك تزيد من سمعتها وتتمكن من تحقيق ميزة التحكم في التكاليف الثابتة غير المباشرة، كما أن التنوع يلعب دورا في التقليل من المخاطر حيث يمكن للمؤسسة الكبيرة أن تتخلى تدريجيا عن نشاط يعتبر في تراجع والتركيز على الأنشطة ذات النمو الكبير وبالتالي استدامة المؤسسة مرتبطة بالتسيير المتوازن لأنشطتها، لأن التنوع يمكن أن يكون في بعض الأحيان سببا في فقدان المؤسسة لهويتها نتيجة تشتت قدراتها والدخول في أنشطة لا تتحكم فيها وبالتالي فقدان التركيز على نشاطها الرئيسي.

تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرونة عالية في التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. حجمها الصغير وتنظيمها البسيط يسمح لها باتخاذ القرارات بسرعة وتنفيذها بفاعلية. تستطيع تغيير منتجاتها وخدماتها بسرعة لتلبية احتياجات السوق والعملاء. نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية فيها منخفضة، مما يسمح لها بسهولة الدخول والخروج من الأسواق. تستهدف غالبا الأسواق الصغيرة والمحدودة التي لا تستحوذ على اهتمام المؤسسات الكبيرة. ومع ذلك، يجب أخذ التحديات الأخرى في الاعتبار مثل توفير التمويل والموارد اللازمة والتنافسية القوية.<sup>1</sup>

### 2- أشكال المؤسست الصغيرة والمتوسطة:

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على مجموعة من المعايير نذكر منها:

<sup>1</sup> - كنوش عاشور، طرشي محمد، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مداخله ضمن الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17/18 أبريل، 2006، ص 45.

## 2-1-1- هب طبيعة التوجه:

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توجهها إلى:<sup>1</sup>

### 2-1-1-2- مؤسست عائلية:

هذه المؤسسات عادة ما يكون مقر إقامتها في المنزل ويتم إنشائها بمساهمة أفراد العائلة، وتنتج في غالب الأحيان منتجات تقليدية بكميات محدودة، أو تنتج أجزاء من السلع لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة وتعتمد بشكل كلي على الانتاج اليدوي وليس الآلي.

### 2-1-2- مؤسست تقليدية:

إن هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يختلف كثيرا عن المؤسسات العائلية فهي تتميز بكونها قد تلجأ للاستعانة بالعامل الأجير الأجنبي عن العائلة كما أن ممارسة النشاط فيها يكون في محل صناعي معين مستقل عن المنزل كما تتميز ببساطة المعدات المستعملة في النشاط الإنتاجي.

### 2-1-3- مؤسست متطورة وشبه متطورة:

تتميز هذه المؤسسات عن غيرها من النوعين السابقين في اتجاهاتها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة سواء من حيث التوسع في رأس المال الثابت، أو من ناحية تنظيم العمل، أو من حيث المنتجات التي تصنع بطريقة منظمة وطبقا لمقاييس صناعية حديثة كما أنها تستعين بالتكنولوجيا العصرية وتختلف بطبيعة الحال درجة تطبيق هذه التكنولوجيا بين مؤسسة وأخرى.

### 2-2- هب المعيار الاقصادي:

تنقسم إلى:<sup>2</sup>

#### 2-2-1- المؤسسات الصناعية:

تختلف هذه المؤسسات حسب حجم النشاط إذ نجد مؤسسات الصناعة الثقيلة أو الاستخراجية كمؤسسات الحديد والصلب، وما يميز هذا النوع من المؤسسات كبر حجم رؤوس الأموال المستخدمة والكفاءة والمهارات العالية، كما نجد أيضا مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة كمؤسسات الغزل، النسيج ومؤسسات الجلود.

#### 2-2-2- المؤسسات التجارية:

هي المؤسسات التي تهدف إلى زيادة إنتاجية بعض المؤسسات الأخرى كمؤسسات التأمين والبنوك.

<sup>1</sup> - برجي شهرزاد، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص ص 33-34.

<sup>2</sup> - مراكشي محمد لمين وآخرون، دور مراقبة التسيير في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة علي لونيس، البليدة، الجزائر، ص 10،

### 2-2-3-1 مؤسسات الفلاحية:

هي المؤسسات التي تهدف إلى زيادة إنتاجية الأراضي الفلاحية واستصلاحها وتقوم بثلاث أنواع من الإنتاج: نباتي، حيواني، سمكي.

### 2-2-4-2 المؤسسة المالية:

هي المؤسسات التي تهتم بالنشاطات المالية كمؤسسات الضمان الاجتماعي والبنوك.

### 2-2-5-2 مؤسسة الخدمات:

هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، البريد والموصلات والمؤسسات الجامعية، إذن نشاطها الأساسي تقديم الخدمات بمقابل وبدون مقابل.

### 2-3-3-2 هب طبيعة المنتج:

تنقسم إلى: <sup>1</sup>

### 2-3-3-1-1 مؤسسة إنتاج السلع الاستهلاكية:

هذه المؤسسات متخصصة في إنتاج المنتجات الغذائية، منتجات الجلود والأحذية والنسيج، وتحويل المنتجات الفلاحية.

### 2-3-3-2-2 مؤسسة إنتاج السلع الوسيطة:

وهي تجمع المؤسسات التي تختص في الصناعات الميكانيكية والكهربائية، صناعة مواد البناء، صناعة تحويل المعادن، المحاجر والمناجم، والصناعات الكيماوية والبلاستيك.

### 2-3-3-3-2 مؤسسة إنتاج السلع التجهيزية:

تختلف مؤسسات إنتاج سلع التجهيز عن سابقتها في كونها تعتمد على تكنولوجيا متطورة وعالية وذات كثافة ورأس مال بالإضافة إلى المعدات والأدوات الأمر الذي لا ينطبق وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولهذا فإن مجال تدخل هذه المؤسسات يكون ضيقا ويشمل بعض الفروع كإنتاج وتركيب بعض المعدات البسيطة وهذا بالنسبة للبلدان المصنعة أما بالنسبة للبلدان النامية فيمكن نشاطها في تصليح الآلات، استخراج المعادن.

### 2-4-2 هب الملكية:

وتنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق هذا المعيار إلى: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بلحمدي سيد علي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006، ص 15.

<sup>2</sup> - حليلة الحاج علي، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة دراسة حالة ولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص 16.

**2-4-1- المؤسست الخصة:**

هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات الأموال، شركات الأشخاص).

**2-4-2- المؤسست العامة:**

هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما أرادوا إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

**2-4-3- المؤسست المختلطة:**

هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والخاص.

**2-5- هب الشكل القانوني:** يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار الى:

**2-5-1- شركت الشخص:**

تقام شركات الأشخاص بين أشخاص يعرفون بعضهم البعض أي أنها تقام على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتعرف بشركات الحصص لأن مؤسسيها يشتركون فيها عن طريق تقديم حصة من رأس المال وبالمقابل الحصول على جزء من الأرباح.

**2-5-2- شركت التضامن:**

تعتبر شركات التضامن من أكثر الشركات شيوعا في الحياة المهنية وذلك لأنها تتكون من عدد محدود من الشركاء المعروفين لبعضهم البعض ويتوفر بينهم عامل الثقة وعادة ما تكون بين أفراد الأسرة الواحدة أو الأصدقاء، وقد تنشأ نتيجة الحاجة الى رؤوس أموال عند وجود أزمة مالية، وتعرف بأنها الشركة التي يباشر فيها الشركاء باسمهم جميع الأنشطة الاقتصادية.

**2-5-3- شركت الأموال:**

شركات الأموال تقوم على الاعتبار المالي فالأهمية فيها لما يقدمه الشريك من حصة في تكوين رأس المال.

**2-5-4- الشركات ذات المسؤولية المحدودة:**

ظهر هذا النوع من الشركات في أواخر القرن 19 في ألمانيا وذلك بموجب قانون 1892 ثم انتشرت منها الى فرنسا ثم الى باقي دول العالم، وتعرف الشركات ذات المسؤولية المحدودة على أنها شركة تتحدد مسؤولية كل شريك فيها بمقدار حصته في رأس المال ويمكن أن يكون لها عنوان ويخضع انتقال الحصص فيها للقيود

القانونية والاتفاقية الواردة في عقد الشركة ولا تنشأ لها الشخصية الاعتبارية بمجرد العقد بل تحتاج الى اجراءات أخرى.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تمويل المؤسست الصغيرة والمتوسطة

يعتبر التمويل أحد الركائز الهامة في تطوير مختلف القطاعات، فالنتمية الاقتصادية والاجتماعية لا تقوم لها قائمة إلا بتوفر موارد مالية لازمة لدعم مختلف الأنشطة وتمييتها، وعليه يتعين على أصحاب المؤسست الصغيرة والمتوسطة معرفة كل مصادر التمويل المتاحة ومحاولة الحصول على أفضلها بهدف ضمان بقاء واستمرارية مؤسستهم.

#### 1- تعريف التمويل

يعرف التمويل على أنه " تدفقات مالية ونقدية مختلفة لصالح الأفراد والمؤسست والدولة والخارج بغرض إنتاجي استهلاكي، ويستند إلى مصدرين الأول عبارة عن موارد نقدية معروضة ناتجة عن ادخارات في شكل توظيفات سائلة أو ثابتة، والثاني مصدره تمويل مختلف المؤسست المالية المصرفية ".<sup>2</sup>

كما أن كلمة تمويل تأتي لتوضح مسألة انتقال رؤوس الأموال من أماكن وفرتها إلى أماكن ندرتها، وتتم العملية من خلال مجموعة من الوسطاء الماليين، سواء كان ذلك في شكل مصارف أو شركات تأمين أو صناديق ادخار أو أسواق المال إلى غير ذلك.<sup>3</sup> ويعتبر التمويل " أحد مجالات المعرفة وهو يتكون من مجموعة من الحقائق والأسس العلمية والنظريات التي تتعلق بالحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وحسن استخدامها من جانب الأفراد ومنشآت الأعمال والحكومات ".<sup>4</sup> فهو ضرورة حتمية للقيام بالنشاط الاقتصادي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - خوني رايح، حساني رقية، أساليب التمويل بالمشاركة بين الاقتصاد الاسلامي والاقتصاد الوضعي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة(المشاركة-رأس المال المخاطر)، ط 1، دار الولاية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015، ص ص 55-57.

<sup>2</sup> - خليل عبد القادر، بوقاسة سليمان، دور الوساطة المالية في التمويل غير المباشر للمؤسست الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسست الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18/17 أفريل، 2006، ص 398.

<sup>3</sup> - إبراهيم عبد الحليم عبادة، ميساء منير ملحم، الأهمية الاقتصادية للتمويل المصرفي الإسلامي في الأردن دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الإسلامي الدولي، دراسات علوم الشريعة والقانون، المجلد 46، العدد 3، 2019، ص 288.

<sup>4</sup> - رايح خوني، رقية حساني، المؤسست الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ط 1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 95.

<sup>5</sup> - عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 165.

"وينطوي التمويل على مشكلتين أساسيتين: الأولى تتعلق بالحجم المحدود للموارد، أما الثانية فتتعلق بكيفية تدبير هذه الموارد. فوظيفة التمويل تهتم بتسيير حقيبة الاستثمارات بالطريقة التي تعظم العائد على هذه الاستثمارات وتمويلها بمزيج مناسب من مصادر التمويل لتخفيض تكلفة رأس المال إلى الحد الأدنى".<sup>1</sup>

### 2- أهمية التمويل:

توفر التمويل أمراً أساسياً لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الكثير من المستثمرين يمتلكون أفكاراً لمشاريع ولكن يشكل نقص الموارد المالية عائقاً أمامهم. لذلك فإن توفر الفكرة المبتكرة مع التمويل يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية. فالتمويل المالي يلعب دوراً هاماً في اختيار مصادر التمويل وتشكيل هيكل التمويل. زيادة حجم التمويل يزيد من أهمية هذا العنصر ويتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية لذلك من المهم البحث عن وسائل تمويل مبتكرة والتحلي بالتحليل المالي والاقتصادي المناسب.<sup>2</sup>

فالتمويل والاستثمار يعتبران من أهم وطائف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً لنقص وندرة الأموال أحياناً، وأحياناً أخرى لارتفاع فوائد القروض الطويلة والقصيرة الأجل اللازمة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما أن بعض المؤسسات من هذا النوع قد تواجه العديد من المخاطر المالية وخاصة في حالة الخطأ في دراسة الجدوى الاقتصادية أو في حالة التغيرات في السياسات الائتمانية وأسعار الصرف والسياسات الضريبية والجمركية في الدولة.<sup>3</sup>

### 3- مصادر التمويل:

#### 3-1- المصادر التقليدية:

تتمثل المصادر التقليدية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في:

#### 3-1-1- المدخرات الشخصية:

نظراً لصعوبة الحصول على التمويل من الجهات الخارجية من جهة ورغبة في المحافظة على الاستقلالية المالية من جهة أخرى يفضل أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاعتماد على المصادر الداخلية في تمويل احتياجاتهم المالية خاصة خلال مراحل الانطلاق، فالاعتماد على المصادر الخارجية للتمويل يعتمد على

<sup>1</sup> - كروش نور الدين، دور التمويل الفلاحي في تحقيق التنمية الزراعية المستدامة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 4، 2019، ص 525.

<sup>2</sup> - سمير عماري، دراسة تحليلية لواقع التمويل الاسلامي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة بنك البركة الجزائري وكالة سكيكدة 2015-2017، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 11، 2019، ص 132-133.

<sup>3</sup> - فريد النجار، الصناعات والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم (مدخل رواد الأعمال)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 97.

تقديم جملة من الضمانات التي يفتردها هذا النوع من المؤسسات بالتالي تعتبر المدخرات الشخصية البديل الأمثل للتمويل في هذه المرحلة.<sup>1</sup>

### 3-1-2- التمويل الذاتي:

ويقصد بالتمويل الذاتي أو الداخلي " مجموع الوسائل التمويلية التي أنشأتها المؤسسة بفعل نشاطها الإنتاجي والتي تبقى تحت تصرفها بصورة دائمة أو لمدة طويلة ".<sup>2</sup> فالتمويل الذاتي " يشمل تلك الأرباح أو جزء منها التي حققتها المؤسسة من مختلف نشاطاتها والتي تبقى لديها بصفة دائمة أو لفترة طويلة إضافة إلى الاهتلاكات والمؤونات المكونة لمواجهة تكاليف حوادث مرتبط وقوعها بالمستقبل".<sup>3</sup>

للمويل الذاتي مزايا متعددة على المستوى الاستراتيجي والمالي، فعلى المستوى الاستراتيجي يمنح التمويل الذاتي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة درجات من الحرية في اختيار الاستثمارات. وعلى الصعيد المالي يشكل التمويل الذاتي عاملا مهما من عوامل الاستقلال المالي، فهو يسمح للمؤسسة بالحد من اللجوء إلى الديون وبالتالي تحسين ربحيتها من خلال تقليل ثقل الأعباء المالية. أما بالنسبة لعيوب التمويل الذاتي تتمثل في أنه قد يكون غير كاف لتغطية كافة الاحتياجات المالية للمؤسسة وهو ما يعيق نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويحد من ربحيتها.<sup>4</sup>

### 3-1-3- التمويل عن طريق القروض:

توفر البنوك التقليدية عددا من القروض الطويلة والقصيرة الأجل بنسب فائدة متغيرة أو ثابتة لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمها:

#### أ- القروض طويلة الأجل:

هي " تلك القروض التي تمنحها البنوك التجارية والمؤسسات المالية لفترات زمنية طويلة تتجاوز السنة وقد تصل حتى 20 سنة، تسدد غالبا على شكل دفعات نقدية محددة متفق عليها بين طرفي عملية التمويل، هذه الأخيرة

<sup>1</sup> - صلاح الدين حسن السيبي، قضايا اقتصادية معاصرة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 31.

<sup>2</sup> - بن لخضر عيسى، سياسة تمويل الاستثمارات في الجزائر وتحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة 1988-2015، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد دولي، جامعة الجليلي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2018/2019، ص 96.

<sup>3</sup> - مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2004، ص 36.

<sup>4</sup> - BERKAL Safia, Les Relations Banques /Entreprises Publiques: Portées et limites (Cas de la Banque Nationale d'Algérie et l'entreprise Leader Meuble Taboukert), MÉMOIRE En vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences économiques, Option Gestion des entreprises, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, l'Algérie, 2012, p p 11-12.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

حتى تتم على أكمل وجه تتطلب وجود ضمانات تقدمها المؤسسة طالبة التمويل بما يتناسب وقيمة القروض ومدة استحقاقها الطويلة، وهي في العادة تكون عقارات أو تجهيزات أو أي نوع من الأصول ذات القيمة المعتبرة".<sup>1</sup>

ب- التمويل المتوسط الأجل:

هي "قروض تتراوح مدتها بين سنة وخمس سنوات، وتلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذه الصيغ لغرض تمويل الجزء الدائم من استثماراتها في رأس المال العامل المتداول، وتشمل قروض الاستئجار وقروض التجهيزات التي تمنح المؤسسات سيولة الاستئجار أو شراء الآلات والمعدات".<sup>2</sup>

ويمكن أن تأخذ أحد الشكلين التاليين:

ب-1- القروض القابلة للتعبئة:

هي القروض الممنوحة من قبل البنوك للمؤسسات مع إمكانية إعادة خصمها لدى بنوك تجارية أخرى أو لدى البنك المركزي.

ب-2- القروض غير القابلة للتعبئة:

في هذا النوع يضطر البنك المانح للتمويل للانتظار حتى تاريخ استحقاق القرض لاستعادة أمواله دون وجود إمكانية لخصمه لدى هيئة مالية أخرى.<sup>3</sup>

ج- التمويل القصير الأجل:

هي "القروض التي لا تتعدى مدتها سنة واحدة، وتمنح للمؤسسات بهدف تمويل العمليات الخاصة بالاستغلال خلال السنة لتغطية الاحتياجات التي تبرز على مستوى حسابات المدينين والدائنين".<sup>4</sup>

وأهم أوجه هذا النوع من الافتراضات ما يلي:

ج-1- الائتمان التجلي:

"ينطوي في الأساس على شراء سلع وخدمات من مورد بالائتمان مع منح المؤسسة المشتري بضعة أيام لتسوية الديون تكون عادة ما بين 30 و120 يوماً".<sup>1</sup> ويتميز بكونه تلقائياً أي يزيد وينقص مع التقلبات في النشاط وبهذا يتاح بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب وبأشكال متعددة كالحساب الجاري والسحب والكمبيالة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - معراج هوري، التمويل التاجيري المفاهيم والأسس، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2013، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> - بوصبيح ابراهيم مصعب، متطلبات دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار استراتيجي لتنويع الاقتصاد الوطني وترقية الصادرات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 11، العدد 2، 2018، ص 206.

<sup>3</sup> - بوراس أحمد، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008، ص ص 42-43.

<sup>4</sup> - بوصبيح ابراهيم مصعب، مرجع سبق ذكره، ص 206.



ج-2- الائتمان المصرفي:

يعتبر من أهم مصادر التمويل قصير الأجل الذي تقدمه البنوك التجارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتغطية احتياجاتها وعملياتها القصيرة، ويأتي بعد الائتمان التجاري من حيث درجة اعتماد المؤسسة عليه، ويعد أقل تكلفة منه في حالات عدم استفادة المؤسسة من الخصم، إذ تتمثل تكلفته في نسبة مئوية من قيمة القرض الممنوح، هذا الأخير يتميز بكونه يصدر في صورة نقدية مقارنة بالائتمان التجاري الذي يأتي في صورة سلعة.<sup>3</sup>

3-1-4- التمويل من السوق غير الرسمية:

وذلك من خلال القنوات التي تعمل في الغالب خارج إطار النظام القانوني الرسمي في الدولة كالاقتراض من الأصدقاء موردي المواد الأولية ووكلاء المبيعات.<sup>4</sup>

3-2- المصادر الحديثة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3-2-1- التمويل عن طريق القرض الايجلي:

من الناحية القانونية الائتمان الايجاري هو " عملية مصرفية ومالية تقوم على التزام تعاقدى بتأجير أجهزة وأدوات انتاجية تستعمل لفترة معينة مقابل اقساط محددة".<sup>5</sup>

فالتمول بالاستئجار هو " عبارة عن عقد اجار لأصل منقول أو غير منقول مرفق عادة بخيار للشراء، حيث يحدد السعر وتاريخ تحويل الملكية مسبقا". أما من الناحية الاقتصادية فهو " عملية بموجبها تقوم مؤسسة مالية متخصصة بشراء أصل منقول أو عقار لحساب مؤسسة أخرى، في حين يمكن تشبيه عملية التمول بالاستئجار

<sup>1</sup> - John Ackah, Sylvester Vuvor, **The Challenges faced by Small & Medium Enterprises (SMEs) in Obtaining Credit in Ghana**, Master's Thesis in Business Administration, MBA programme, 2011, p 17.

<sup>2</sup> - سوسن زيرق، مساهمة قرض الإيجار في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية بولاية سكيكدة 2010-2015، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2017، ص 24.

<sup>3</sup> - سوسن زيرق، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

<sup>4</sup> - خديجة شيخي، حبيبة حمودي، الربيع بوعريوة، آليات دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 06/07 ديسمبر 2017، ص 3.

<sup>5</sup> - عبد الجليل بوداح، بدائل التمويل الخارجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25/28 ماي، 2003، ص 10.

من الناحية المالية كعملية شراء مموله بقرض، لأن المؤسسة تتحصل على العتاد وتقوم باستعماله، وتدفع أقساط الايجار في مكان تسديد القرض".<sup>1</sup>

### 3-2-2- التمويل عن طريق رأس مال المخاطر:

رأس المال المخاطر هو "تقنية أو أسلوب لتمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة مؤسسات تدعى بمؤسسات رأس المال المخاطر، بحيث لا تقوم هذه التقنية على تقديم النقد فحسب كما هو الحال في التمويل المصرفي، بل تقوم على أساس المشاركة، حيث يقوم المشارك بتمويل المشروع من دون ضمان العائد ولا مبلغه، وبذلك فهو يخاطر بأمواله".<sup>2</sup> ويرجع تأسيس شركات رأس المخاطر إلى مشاكل التمويل التي واجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة تلك التي تنشط في أسواق تتصف بالتذبذب، ويعود الاهتمام بالتمويل عن طرق رأس مال المخاطر الى النجاح الكبير الذي حققه في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.<sup>3</sup> إن معادلة هذه الشركات تقوم على تكنولوجيا متقدمة، مخاطر كبيرة، وأرباح واعدة، ومن ثم يلزم لنجاح هذه الشركات التحلي بروح المشاركة والصبر في حدود ثلاث سنوات لضمان الأرباح الكبيرة، أي المشاركة في الأرباح والخسائر وهو ما يوضحه الشكل الموالي:<sup>4</sup>

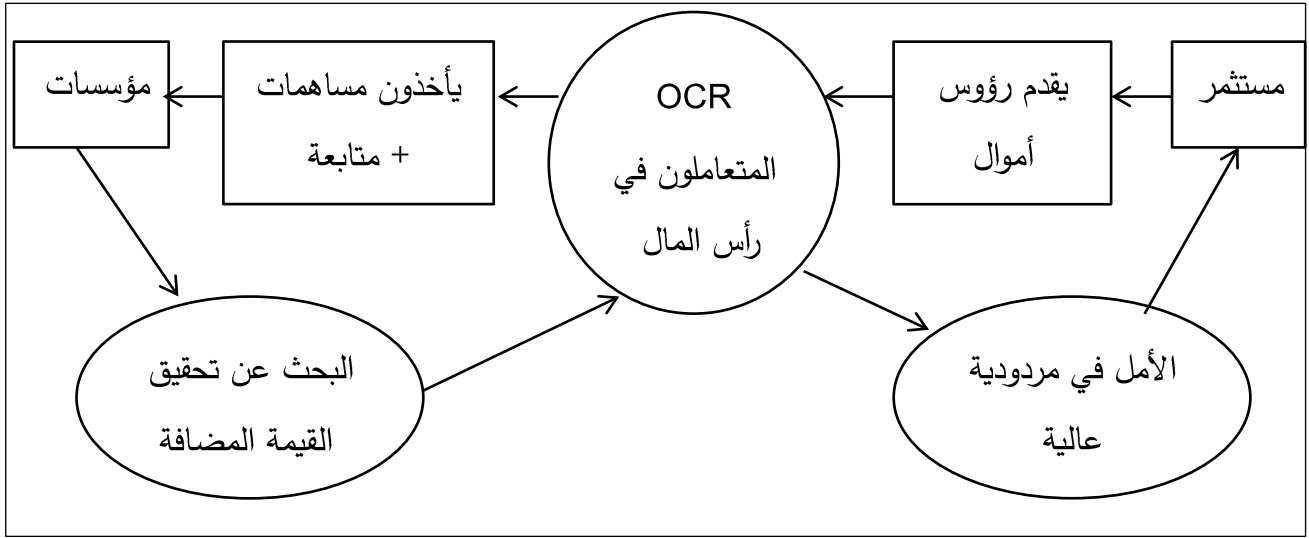
<sup>1</sup> - مليكة زغيب، دور وأهمية قرض الايجار في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 5، العدد 5، 2005، ص 176.

<sup>2</sup> - بريش السعيد، رأس المال المخاطر بديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة **sofinance**، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، ص 7.

<sup>3</sup> - محمد زيدان، الهياكل والآليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، ص 124، 125.

<sup>4</sup> - روية عبد السميع، حجازي اسماعيل، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق شركات رأس المال المخاطر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18/17 أفريل، 2006، ص 308

الشكل رقم 01: مبدأ وأساس شركات رأس مال المخاطر



المصدر: رويبة عبد السميع، حجازي اسماعيل، تمويل المؤسست الصغيرة والمتوسطة عن طريق شركات رأس المال المخاطر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18/17 أفريل، 2006، ص 308.

ان العلاقة بين شركات رأس مال المخاطر ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عنصر مميز للتمويل عن طريق رأس مال المخاطر، وذلك نظرا لمستوى المخاطر التي تتحملها شركات رأس مال المخاطر، وهي كذلك شرط أساسي لنجاح المشروع الممول ونموه. هذه العلاقة تفرض على شركات رأس المال المخاطر اتباع نموذج تسييري خاص يختلف عن النماذج المتبعة في غيرها من شركات الوساطة المالية، وخاصة في ما يخص اختيار الاستثمارات.<sup>1</sup>

### 3-2-3- التمويل عن طق عقد تحويل الفاتورة:

عقد تحويل الفاتورة هو " تقنية تمويل حقوق قصير المدى، حيث تقوم المؤسسة بالتخلي على كل حقوقها (الفواتير) إلى شركة عقد تحويل الفاتورة (factor) الذي يختلف عن البنك وهي غالبا فرع من بنك كبير تقوم هذه الأخيرة بتغطية الفواتير، متابعة المدينين، التحصيل وتأمين المتابعة القضائية في حالة عدم الدفع". ويعتمد

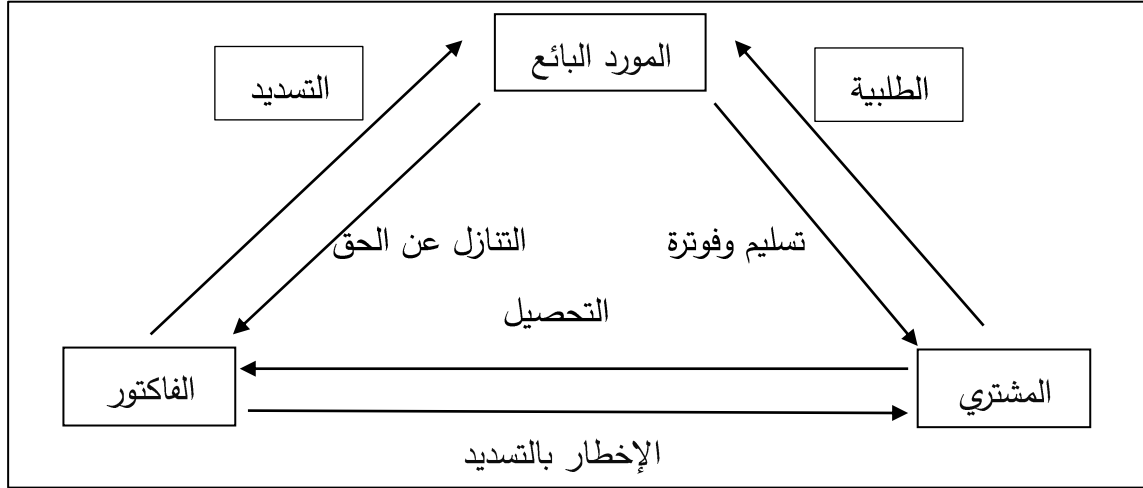
<sup>1</sup> - بوحرب حكيم، دور رأس المال رأس المال المخاطر في التقليل من حدة المشاكل التمويلية في تمويل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الولايات المتحدة الأمريكية-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 11، 2014، ص

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

عقد تحويل الفاتورة على ثلاث أطراف هم: المورد، الزبون، الفاكتر ضمن ثلاث عمليات ومراحل ابتداء من تحرير الفاتورة إلى غاية تحصيلها أو تغطيتها نهائيا.<sup>1</sup>

ويمكن إظهار العلاقة بين الأطراف الثلاثة في إطار عقد تحويل الفاتورة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02: أطراف عقد تحويل الفاتورة



المصدر: ايت عكاش سمير، دواي فاطمة الزهراء، رأس مال المخاطر كآلية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة شركة **sofinance**، الملتقى الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية للمؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 15/14 نوفمبر، 2016، ص 6.

ان التمويل بتحويل الفاتورة يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تجنب الاعتماد على القروض البنكية عند تنفيذ بعض صفقاتها مما يسمح لها بتحسين حالة خزيرتها وتخفيض وتقليص مصاريف التسيير، مقابل مكافأة مؤسسة تحويل الفواتير بعمولة ثابتة تحسب بنسبة معينة على مبلغ الفواتير المحولة، كما أن هذا النظام يجنب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خطر العودة الى الائتمان المصرفي عند مواجهة صعوبة الوفاء من طرف المدينين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ايت عكاش سمير، دواي فاطمة الزهراء، رأس مال المخاطر كآلية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة شركة **sofinance**، الملتقى الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية للمؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 15/14 نوفمبر، 2016، ص 6.

<sup>2</sup> - موساسب زهير، مائة عقد تحويل الفاتورة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، revue académique de la recherche juridique، المجلد 3، العدد 2، ص 189.

### المبحث الثاني: أهمية المؤسست الصغيرة والمتوسطة:

ان الدور التنموي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة لا يقتصر على تحقيق التنمية الاقتصادية فحسب بل يتعداها ليشمل تحقيق التنمية الاجتماعية أيضا، حيث لا تتوقف أهميتها على الحد من البطالة أو زيادة الناتج الوطني فقط بل تلعب دورا فعالا في تحقيق التوازن الجغرافي وترقية روح المبادرة وتنمية الفكر المقاوالاتي القائم على الابداع والتجديد الدائم.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث الى المطالب التالية:

المطلب الأول: الأهمية الاقتصادية للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثاني: الأهمية الاجتماعية للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: الأهمية الاقتصادية للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

لقد تغيرت القناعات حول أهمية الصناعات الكبرى في النشاط الاقتصادي والاجتماعي بشكل كبير في منتصف السبعينات من القرن العشرين. في تلك الفترة ظهر كتاب البروفسور شموكلر بعنوان "Small is Beautiful"، والذي أسهم في تغيير هذه القناعة. لم تعد الصناعات الكبرى وحدها تمثل رمزا للتصنيع والتطور التكنولوجي والنمو الاقتصادي. بدأت المؤسست الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا أساسيا في الحياة الاقتصادية. تنوعت المؤسست الصغيرة والمتوسطة وزاد عددها، وأصبحت حاضرة في جميع المجالات الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في التنمية الجهوية وتكمل القطاع الكبير من المؤسست. إنها مصدر للتجديد المستمر وتمثل نموذجا للتنافسية والديناميكية. تعزز المؤسست الصغيرة والمتوسطة الابتكار وتشجع على تنويع الاقتصاد وتوفير فرص عمل محلية وتعزز الاستقرار الاقتصادي في المجتمعات المحلية.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح الأهمية الاقتصادية للمؤسست الصغيرة والمتوسطة في ما يلي:

#### 1- الحدمن البطالة:

الشركات الصغيرة والمتوسطة تعتبر موردا بشريا فعالا يساهم في تشكيل القدرات التنافسية وتحقيق النمو الاقتصادي. حيث يعتمد هذا النوع من المؤسست على زيادة القوى العاملة بدلاً من الاستثمارات الضخمة والتكنولوجيا المتقدمة. فهي توظف نسبة عالية من القوى العاملة وتوفر العديد من فرص العمل الجديدة، فهذا القطاع يقوم بتوفير 60-80% من فرص العمل في الأسواق. كما أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا قياديا في تطوير المواهب والابتكارات وإرساء قواعد التنمية الصناعية. تحقق هذه الشركات عددا أكبر من

<sup>1</sup> - زايري بلقاسم، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسست الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، 2007، ص 169.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

الاختراعات مقارنةً بالشركات الكبيرة. ويزداد الاهتمام بالشركات الصغيرة والمتوسطة نظرا لدورها في تخفيف البطالة وتعزيز النمو الاقتصادي.<sup>1</sup>

تأكيدا على ما سبق فان الجدول التالي يوضح مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرفع من معدل التشغيل في الجزائر خلال الفترة (2003-2018).

الجدول رقم 05: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل بالجزائر خلال الفترة (2003-2018)

السنوات	التشغيل
2018	12466000
2017	12277000
2016	12117000
2015	10594000
2014	10239000
2013	10788000
2012	10170000
2011	9599000
2010	9736000
2009	9472000
2008	9146000
2007	8594243
2006	8868804
2005	8044220
2004	7798412
2003	6684056
التشغيل الاجمالي	
مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل الاجمالي	
نسبة المساهمة	
2018	2690246
2017	2601958
2016	2487914
2015	2238233
2014	2082304
2013	1915495
2012	1848117
2011	1724197
2010	1625686
2009	1888469
2008	1540209
2007	1355399
2006	1252647
2005	1157856
2004	838504
2003	705000
%21.58	
%21.19	
%20.53	
%21.13	
%20.34	
%17.76	
%18.17	
%17.96	
%16.70	
%16.33	
%14.06	
%13.06	
%11.72	
%12.00	
%8.52	
%9.35	

المصدر: أنفال نسيب، جمعة خير الدين، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التشغيل في الجزائر خلال الفترة (2003-2018)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 1، 2019،  
 ملاحظة 22: خلال الجدول أعلاه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ساهمت خلال الفترة (2003-2018) بشكل كبير في التشغيل ففي سنة 2003 كانت مساهمتها 9.35 % لتصل في سنة 2018 إلى 21.58 % وعليه فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور فعال في حل العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية.

<sup>1</sup> - عمر شريف، العياشي زرار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار استراتيجي لحل مشكلة البطالة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، 2013، ص ص 64-65.

## 2- زيادة الناتج الوطني:

تأتي أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة حجم الناتج الوطني وتنوعه من خلال شموليتها للعديد من القطاعات الاقتصادية وتواجدها في مجالات مختلفة. فعندما تكون هذه المؤسسات نشطة ومزدهرة، تساهم في رفع معدلات الإنتاجية للعوامل المختلفة التي تستخدمها. تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على زيادة التوظيف، وهذا يعتبر عاملاً أساسياً في الإنتاج. فزيادة مستوى التوظيف يؤدي إلى زيادة الدخل لأفراد المجتمع، حيث يتم توجيه جزء منه للاستهلاك المباشر والجزء الآخر للاستثمار في مشاريع صغيرة أو يدخر في المؤسسات المالية للتوجه للاستثمار. هذا التوجه للاستثمار يساهم في زيادة الطلب الكلي الفعال على السلع الاستهلاكية والاستثمارية.

علاوة على ذلك، تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على زيادة المبيعات، مما يقلل من تكاليف التخزين والتسويق ويساعد على وصول المنتجات للمستهلك بأقل تكلفة ممكنة. هذا يعزز الكفاءة في التوزيع ويسهم في زيادة الناتج الوطني بشكل فعال. بشكل عام، يمكن القول إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز حجم الناتج الوطني وتعزيز تنوعه، وذلك من خلال زيادة التوظيف، وتعزيز الاستثمار، وتحسين الكفاءة في التوزيع.<sup>1</sup>

## 3- جذب وتعبئة المدخرات:

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في توفير فرص عمل جديدة وامتصاص البطالة، وذلك بسبب اعتمادها على القوى العاملة كمورد أساسي، نظراً لقيود رأس المال التي تواجهها. تعتبر هذه الخاصية مغرية لصغار المدخرين، حيث يمكنهم إقامة مثل هذه المؤسسات بمراد مالية محدودة. بالإضافة إلى ذلك، فإن هؤلاء الأشخاص يفضلون الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكنهم المشاركة المباشرة في إدارة استثماراتهم واتخاذ القرارات، وذلك بفضل حجمها الصغير وهيكلها المرنة. وهذا ما يؤدي إلى تنوع الاستثمارات ويعزز استقرار الاقتصاد ويقلل من التعرض للمخاطر.<sup>2</sup>

## 4- ترقية الصادرات:

يعتبر تنوع الصادرات حلاً فعالاً لتجنب مشكلة العجز في الميزان التجاري التي تعاني منها العديد من الدول، خاصة النامية. فغالبا ما يعتمد اقتصاد هذه الدول على صادرة واحدة رئيسية، مما يجعلها عرضة للتقلبات في

<sup>1</sup> - بوعبد الله هيبية، حسين رحيم، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق رأس المال المخاطر تجربة الولايات المتحدة الأمريكية والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 6، العدد 1، ص 153.

<sup>2</sup> - زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص نقود مالية، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص ص 29-30.

أسعار السلع العالمية وتقلبات الطلب. على سبيل المثال، في الجزائر، تعتمد الاقتصاد بشكل أساسي على صادرات المحروقات، مما يهمل القطاعات الأخرى. بالتالي، المؤسسات التي تعمل في قطاعات متنوعة يمكنها أن تلعب دورا كبيرا في توفير سلع تصديرية تنافسية، أو توفير سلع تحل محل المنتجات المستوردة، مما يساهم في تنويع مصادر الإيرادات وتوفير بدائل للواردات. بذلك، يمكن للدولة تجنب مشكلة قلة السلع المصدرة وتحقيق التوازن في الميزان التجاري.<sup>1</sup>

### 5- التعاون مع المؤسسة الكبرى:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد المصادر الرئيسية لتزويد المؤسسات الكبيرة بالموارد، حيث تقوم بإنتاج بعض الاحتياجات والمستلزمات الضرورية لها باستخدام الموارد المحلية. بالتالي، تحقق هذه المؤسسات فائدة مزدوجة. فبالإضافة إلى تقليل الاعتماد على الواردات، فإنها تساهم في تقليل استنزاف الموارد المحلية التي يمكن استغلالها. وبالتالي، تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكاملاً مع المؤسسات الكبيرة من خلال توفير المكونات والأجزاء اللازمة للمنتج النهائي أو تنفيذ أعمال مكملة لأنشطة المؤسسات الكبيرة. يعرف هذا النوع من التعاون بمصطلح "المقولة من الباطن"، وهو يساهم بشكل كبير في زيادة إنتاجية المؤسسات. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى بناء هيكل اقتصادي قوي قادر على المنافسة والدخول إلى الأسواق الدولية.

### 6- مقاومة الاضطرابات الاقتصادية:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بعدة خصائص تمنحها القدرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية المختلفة. فهي تتمتع بمرونة أكبر في تعديل حجم الإنتاج والاستثمار. عند زيادة الطلب على منتجاتها، يمكن لها زيادة حجم الاستثمار والإنتاج بسرعة لتلبية هذا الطلب الزائد. وعلى الجانب الآخر، في حالة الركود الاقتصادي أو تراجع الطلب، يمكن لها تقليص حجم الإنتاج والاستثمار بسرعة لتجنب الخسائر الكبيرة. هذا التكيف السريع يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر مقاومة للاضطرابات الاقتصادية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تعاني من تعقيدات هياكلها وصعوبة تعديلها بسرعة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

باعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بالمرونة ولها القدرة على الانتشار في جميع المناطق والأقاليم المختلفة فهي تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن ودعم عمليات التنمية الاجتماعية.

<sup>1</sup> - حجاوي أحمد، اشكالية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالتنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص 22.

<sup>2</sup> - عبد القادر رقرق، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد دولي، جامعة وهران، الجزائر، 2009/2010، ص 32.



يمكن توضيح الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال النقاط التالية:

### 1- تكوين علاقة وثيقة مع العملاء واشباع حاجاتهم:

نتيجة العلاقة المباشرة مع المستهلكين والقدرة على التعرف على احتياجاتهم والاستجابة لها بشكل سريع فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على تحقيق الحاجات المتعددة للمستهلك المحلي وذلك بتلبية جزء من الطلب المحلي الذي توفر من خلاله المنتجات الموجهة لذوي الدخل المحدود.<sup>1</sup>

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفر فرصة للأفراد لتحقيق طموحاتهم الشخصية حيث تمكنهم من التعبير عن أنفسهم وأفكارهم وتحويلها إلى منتجات وخدمات قابلة للتسويق. يعتبر هذا الأمر أداة هامة لتحقيق الذات والرضا النفسي. بفضل حجمها الصغير، تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة أقرب إلى العملاء والمستهلكين، حيث تستطيع تحديد احتياجاتهم وفهم متطلباتهم بشكل أفضل، وبالتالي تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى تلك الاحتياجات بطريقة أفضل. هذا التواصل القريب يساعد على بناء الثقة والولاء بين المؤسسة والعملاء ويجعلهم أكثر تمسكا وولاء لتلك المؤسسة.<sup>2</sup>

### 2- تنمية المنطق الريفي وترقية روح المبادرة الفردية والجماعية:

نظرا لاعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في انشائها وتأسيسها على رأس مال محدود وقدر ضئيل من خدمات البنية التحتية فإن ذلك يجعلها تتسم بالمرونة والقدرة على الانتشار حيث يمكن اقامتها في المناطق الريفية وهذا ما يساعد على توفير فرص عمل لسكان هذه المناطق وتحسين مستوى معيشتهم وبذلك التقليل من معدل الهجرة نحو المناطق الحضرية، فهذا النوع من المؤسسات يتمتع بقدرة أفضل في تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.<sup>3</sup>

كما تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية روح المبادرة من خلال خلق واستحداث أنشطة اقتصادية إنتاجية وخدمية لم تكن موجودة من قبل وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم تخلي عنها كالصناعات التقليدية،

<sup>1</sup> - رراقي أمينة، كفاءات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر مثال ولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2017، ص 35.

<sup>2</sup> - سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-

90

<sup>3</sup> - عبد القادر رراق، مرجع سبق ذكره، ص 32.

وبالتالي تنوع مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي وبذلك تلعب دورا مهما في ادخال أنشطة جديدة إلى الأسواق المتخصصة والمحدودة التي لا تجذب الصناعات الكبرى للتعامل معها.<sup>1</sup>

### 3- القدرة على التجديد والابتكار والابداع:

حتى تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أي دولة من امتلاك القدرة التنافسية في ظل الظروف الإقليمية والدولية الجديدة لابد لها أن تحسن منتجاتها وأن تعزز أدائها بمختلف الوسائل، وأن تطور تقنياتها باللجوء إلى الإبداع والابتكار من أجل إيجاد السبل والأدوات التي تساعد على التعامل مع هذه المتغيرات والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها حتى تصمد أمام كل المستجدات، فالعديد من هذه المؤسسات في الدول النامية قد نجحت في تقليد الكثير من قطع الغيار والماكينات والآلات وتطويرها لتصبح بديل جيدا للقطع المستورد، وبذلك تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر أساسي للإبداع والابتكار والتجديد المستمر.<sup>2</sup>

### 4- تحقيق مبادئ التنمية البشرية والعدالة في توزيع الدخل:

توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكيلة من الاختيارات سواء في ما يخص العمل أو المنتجات المتاحة بأسعار معقولة وجودة مقبولة، كما توفر للعاملين امكانيات للتدريب وتطوير مهاراتهم وقدراتهم على اتخاذ القرار وتنمية روح المسؤولية بما يشجع مبادراتهم لإنشاء وتسيير مؤسساتهم.<sup>3</sup> كما أن انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف المناطق يعمل على توفير فرص للعمل وبالتالي التقليل من حدة الفقر على مستوى كامل جهات الدولة وذلك نتيجة التركيز على مختلف المناطق دون الاقتصار على المناطق الكبرى فقط، وهذا ما يجعل النشاط الاقتصادي قريب من الأعداد الهائلة من الأفراد،<sup>4</sup> فيؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخل المتاحة، وهذا النمط من التوزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة والتي لا تعمل في ظروف تنافسية بل يتحقق في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتقاربة في الحجم والتي تعمل في ظروف تنافسية واحدة.

### 5- رفع مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي:

<sup>1</sup> - زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تجارة دولية ولوجستيك، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016/2017، ص ص 33-34.

<sup>2</sup> - أمين كعوش، تقييم آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل برنامج الدعم الاقتصادي حالة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2013/2014، الجزائر ص 29.

<sup>3</sup> - قراقي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>4</sup> - بوسالم أبو بكر وآخرون، الأهمية (الاقتصادية-الاجتماعية) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية المقاولاتية في الجزائر- المعوقات والمتطلبات-، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 1، 2018، ص 68.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

يعتبر التمكين أمر ضروري لتحقيق الاستغلال الأمثل للقوى العاملة من النساء وتدعيم مشاركتهن في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي والحد من بطالتهن، ولتحقيق ذلك لابد من تدعيم دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز انتشارها في مختلف المناطق والأقاليم لأن ذلك يساعد بشكل كبير على رفع نسبة مشاركة الإناث في الأنشطة المختلفة التي تتطلب عمالة نسائية مثل المنسوجات والملابس، ويساعد على استغلال طاقتهن والاستفادة من جهودهن من جهة، وزيادة دخلهن ورفع مستوى معيشتهن من جهة أخرى خاصة في الوقت الذي أصبحت فيه الكثير من الأنشطة الاقتصادية لا تقتصر على جنس دون الآخر.

فلقد سعت الجزائر إلى خلق العديد من الهيئات التي هدفت إلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للنهوض بالاقتصاد المحلي، ويمكن عرض أهم الجهات الداعمة للمقاولة النسوية في الجزائر في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: جمعيات دعم المقاولة النسوية في الجزائر

الاسم	سنة التأسيس	الهدف
جمعية الإطارات النسوية الجزائرية أفكار (AFCARE)	1998	-ترقية وتطوير عمل المرأة في الميدان المهني، -مد يد العون من أجل وصولها إلى أعلى المراكز.
جمعية السيدات الجزائريات رئيسك المؤسسة (SEVE)	1993	-تثمين معارف النساء رئيسات المؤسسات، -دعم ومساندة مشاريع إنشاء المقاولات النسوية.
جمعية الجزائريات المسيريات وسيدات الأعمال (AME)	2005	-تشجع عضوية سيدات الأعمال في الغرف التجارية، والمهنية والجمعيات التجارية.

المصدر: زايد مراد، خويلدات صالح، ريادة الأعمال النسوية في ظل تحديات بيئة الأعمال حالة لريادة الأعمال الجزائريات، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 7/6 ديسمبر 2017، ص 13.

### 6- تخفف المشكلات الاجتماعية وزيادة إحسنا الأفراد بالحرية والاستقلالية:

يعزز انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حلاً للعديد من المشكلات الاجتماعية، مثل البطالة والتهميش، من خلال توفير فرص عمل لأصحاب المؤسسات وغيرهم. بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه المؤسسات في إنتاج سلع وخدمات تستهدف الفئات الاجتماعية المحرومة مما يعزز العلاقات الاجتماعية والتآزر بين أفراد المجتمع. يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تلعب دوراً في معالجة تحديات المجتمع المختلفة، من خلال توفير فرص عمل توفر الاستقرار النفسي والمادي للأفراد. من جهة أخرى، تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز الحرية والاستقلالية الشخصية للأفراد، حيث يشعرون بالانفراد في اتخاذ القرارات دون تدخل أو سيطرة خارجية كما يمكنهم التعبير عن أفكارهم وآرائهم دون قيود وتحقيق طاقاتهم الإبداعية والابتكارية والتي قد تكون مكبوتة

في المؤسسات الكبيرة حيث لا تتوفر الحرية الكافية للتعبير والمشاركة. بهذه الطريقة، تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، بالإضافة إلى الإسهام في حل العديد من المشكلات الاجتماعية وتعزيز الحرية الشخصية والاستقلالية.<sup>1</sup>

**المبحث الثالث: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عوامل نجاحها، مشكلاتها والتحديات التي تواجهها**  
ان دراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤكد على أن هذه الأخيرة تعاني من العديد من المشكلات التي تحول دون تحقيق أهدافها التنموية وتؤثر بشكل سلبي على دورها الفعال في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وهذه المشاكل منها ما هو داخلي متصل بالمؤسسة ومنها ما هو خارجي متصل ببيئتها الخارجية الخاصة والعامة، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من ضمان بقاءها لايد من توفر جملة من العوامل التي تعتبر سببا رئيسيا في نجاحها وعاملا أساسيا في ضمان قدرتها على التكيف والتأقلم مع التحديات التي تواجهها.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

**المطلب الأول: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

**المطلب الثاني: مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

---

<sup>1</sup> - مكاحلية محي الدين، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قالمة وتبسة، أطروحة دكتوراه، تخصص تجارة دولية وتنمية مستدامة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2014/2015، ص ص 104-105.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المطلب الأول: عوامل نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

ان نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها التنظيمية العامة والخاصة مرتبط بوجود العديد من العوامل منها ما يتعلق بمهارات صاحب المؤسسة وقدراته الادارية والتسييرية، ومنها ما يتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها ومنها ما يتعلق ببيئة المؤسسة والمناخ التنظيمي الذي تنشط ضمنه. تتمثل عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في:

#### 1- عوامل مرتبطة بصاحب المؤسسة:

إدراك صاحب المؤسسة للمواهب الأساسية للإدارة الحديثة يعتبر أحد أهم عوامل نجاح أي مؤسسة. تشمل هذه المواهب والمهارات القدرة على استخدام أساليب وطرق إدارة حديثة لتنظيم المؤسسة، مما يؤمن له القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لها. لتحقيق ذلك، يجب على صاحب المؤسسة أن يتمتع برؤية واضحة ومفصلة حول سير العمل ويكون لديه تخطيط دقيق لأهداف المؤسسة أو المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لديه القدرة على جذب العمالة الماهرة والحفاظ عليها، فضلا عن توفير رأس المال اللازم لتمويل العمليات المختلفة. يجب أيضا أن يكون لديه نظام مراقبة فعال للأموال والمستخدمين والمعدات.

تلعب أنظمة المعلومات وقواعد البيانات دورا داعما لمدير المؤسسة، حيث يحتاج إلى جمع معلومات تساعده على فهم السوق والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، ومعرفة المنافسين للتعامل معهم بحذر. يعد استعداد صاحب المؤسسة لقبول النصائح من المختصين والعاملين معه أمرا ضروريا لتطوير مهاراته الإدارية. بشكل عام، تتطلب إدارة مؤسسة ناجحة امتلاك صاحب المؤسسة للمواهب والمهارات اللازمة لتنظيم العمل وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى قدرته على الاستجابة للتغيرات واستخدام التكنولوجيا المناسبة، بما في ذلك أنظمة المعلومات وقواعد البيانات.<sup>1</sup>

#### 2- عوامل مرتبطة بالمعرفة الممتازة بالسوق والموصول على عاملين أكفاء:

العلاقة بين الأعمال الصغيرة والمتوسطة والزبائن هي عامل حاسم في نجاح هذه الأعمال. تتيح هذه العلاقة للأعمال الصغيرة والمتوسطة تقديم خدمات شخصية للزبائن. تتمتع هذه الأعمال بالمرونة والقدرة على تلبية احتياجات الزبائن في جزء محدود من السوق. يمكن لهذه المؤسسات أن تميز نفسها عن المنافسين من خلال

<sup>1</sup> ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص 22.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

المنتجات والتكنولوجيا الجديدة أو باستخدام طرق توزيع فريدة. تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال منتجاتها وسلوكيات موظفيها وتفاعلات المنافسين، تحقيق النجاح أو الفشل في جذب زبائنها الخاصين بها. وبالتالي، يعتبر الحصول على موظفين كفاء والمحافظة عليهم عاملا أساسيا لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فالموظفون هم أهم مورد في المؤسسة، حيث يمثلون رأس المال الفكري الذي يتضمن المهارات والمعرفة والقدرة على التعامل مع المعلومات، ويعتبرون مصدرا لتحقيق التفوق التنظيمي والميزة التنافسية.

ومع ذلك، في كثير من الأحيان، قد لا يتاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقت كاف لعمليات الاختيار المعقدة والمطولة للموظفين. لذا، يجب أن تعطي هذه المؤسسات أهمية كبيرة لعناصر مثل الاختيار الجيد والتدريب الجيد وتحفيز الموظفين. فنجاح العمل في هذه المؤسسات يعتمد على قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات حكيمة فيما يتعلق بالموظفين وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم.<sup>1</sup>

توضح احدى الدراسات ان بقاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة واستمراريتها في بيئة الأعمال يتوقف على تركيز أنشطتها على الجمع بين معايير بيئية للحفاظ على الموارد الطبيعية، وتحقيق البعد الاجتماعي في إيجاد حلول لمشكلات المجتمع وفي نفس الوقت التركيز على ابعاد الربحية، أي أن أبعاد الاستدامة لهذا النوع من المؤسسات تظهر في صورة تحقيق التكامل بين البعد البيئي، الاجتماعي والاقتصادي.

وفي دراسات أخرى أكدت نتائجها ان استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتكز في تكامل سلسلة التوريد، الاستمرارية في الوفاء بالالتزامات والأعباء المالية، تعظيم قدرات الشراء بشكل مستمر دون انقطاع بهدف تحقيق ضمان الاستمرارية في أداء النشاط دون توقف، بالإضافة الى تطبيق استراتيجية تسويق مستدامة تعتمد على تطوير عمليات الإنتاج والتخزين والتوزيع.

أما في دراسة أخرى فقد أظهرت ان أسس استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتحقق من خلال تصميم مهام واختصاصات لقسم الموارد البشرية تخدم اهداف النمو للمؤسسة وتساهم في توجيه أداء العاملين وسياسات الموارد البشرية بحيث تخدم توسع ونمو المؤسسة في الأجل القصير والطويل خاصة سياسات التحفيز والتوظيف، الى جانب التأكيد على دور التسويق الأخضر وتأثيره على أداء الاستدامة بالمؤسسة من خلال ضرورة تطبيق الإدارة الخضراء وربط ممارستها مع ممارسات الاستدامة المالية للمشروع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - قارة ابتسام، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر دراسة حالة ولاية مستغانم، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2012، ص ص 48-49.

<sup>2</sup> - فايزة خير الله ناصر بن عبد الله، عادل خير الله ناصر بن عبد الله، دور الحاضنات الحرفية الادارية والتسويقية في استدامة نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة الكويت نموذجا، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 24، 2020، ص ص 472-473.

### 3- عوامل مرتبطة بوجود فرصة استثمارية حقيقية:

ان وجود مجموعة من المستهلكين الذين يرغبون في منتجات وخدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشير إلى وجود فرصة استثمارية حقيقية. هذه الفرصة الاستثمارية تعتبر عاملاً أساسياً في نجاح هذا النوع من المؤسسات. هناك طريقتان لتحديد الفرصة الاستثمارية الحقيقية. الطريقة الأولى هي البدء بالاعتقاد بأن السوق بحاجة عادة إلى منتج أو خدمة ذات جودة أعلى وسعر أقل من المنتجات المنافسة، وهذا ما يعرف بالتوجه الإنتاجي. ومع ذلك، يمكن أن يكون هذا التوجه صعباً خاصةً إذا كان هناك منافسة قوية من مؤسسات كبيرة. فقد لا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواكبة هذه المؤسسات الكبيرة فيما يتعلق بالجودة، وقد لا يجذب السعر المنخفض فئة معينة من العملاء. أما المدخل الآخر لتحديد الفرصة الاستثمارية الحقيقية فهو المدخل التسويقي. يتطلب هذا المدخل من صاحب المؤسسة أن يجيب على السؤال التالي: ما هي السلع والخدمات التي سيشتريها العملاء؟ يمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال أبحاث التسويق التي تعمل على تشخيص وتحديد الفرصة الاستثمارية الحقيقية بشكل دقيق. يعتبر هذا المدخل أكثر علمية، حيث يعتمد على فهم السوق واحتياجاته وقدرته على قبول المنتجات المقدمة.

باختصار، تحديد الفرصة الاستثمارية الحقيقية يتطلب تحليل السوق والاحتياجات والتوجهات التسويقية بشكل دقيق وعلمي.<sup>1</sup>

لكي تتمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من اكتشاف الفرص الاستثمارية والتنبأ بتطورات المحيط، يجب أن تكون على اطلاع دائم بما يجري في هذا المحيط وأن تراقبه باستمرار. يظهر هنا دور اليقظة الاستراتيجية في رصد المعلومات المتعلقة بالسوق، مثل التكنولوجيا، المنافسة، الموردين، والعملاء، بالإضافة إلى المعلومات المرتبطة بمحيط الأعمال مثل الجوانب الاقتصادية، القانونية، السياسية، والاجتماعية والثقافية. متابعة ومسايرة المستجدات في جميع المجالات المتعلقة بمحيط المؤسسة، وخاصة المجال التكنولوجي، تسمح للمقاول بالوقوف ومعرفة التكنولوجيات الجديدة المتعلقة بنشاط عمله. هذا يعزز قدراته التنافسية في حال استغلالها، سواء من خلال إبداع تقنيات جديدة أو اعتماد التكنولوجيا المتطورة. فالاستغلال يكون من خلال تحويل واستخدام المعلومات العلمية والتكنولوجية لإحداث تغييرات إيجابية في المنتجات وأساليب الإنتاج. وبالتالي، يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزات تنافسية تساهم في تحقيق التفوق على مستوى السوق. بشكل عام، اليقظة الاستراتيجية والاستمرار في متابعة المعلومات والابتكارات التكنولوجية تعزز قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على التكيف

<sup>1</sup> - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، ادارة المشروعات الصغيرة كيف تصبح رجل أعمال ناجح؟ كيف تصبحين سيدة أعمال ناجحة؟، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 68.

مع التغييرات في السوق وتساعدنا على اكتشاف الفرص الاستثمارية وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتنامية والمتغيرة.<sup>1</sup>

### 4- عوامل مرتبطة بإدارة الموارد المالية:

ادارة الموارد المالية بفعالية تعتبر أمرا حاسما لنجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. فتوفير رأس المال الكافي يعد الخطوة الأولى لتلبية الاحتياجات المالية للمؤسسة. ومن بين الموارد المالية الأكثر قيمة لأي مؤسسة هي الموارد النقدية. فالإيرادات تعتبر مورداً مالياً أساسياً لضمان استمرارية المؤسسة على المدى البعيد، بينما توفر السيولة النقدية الكافية تمكن صاحب المؤسسة من سداد التزاماته المالية الحالية والقريبة المدى. من الجانب الآخر، يعتمد أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السجلات المحاسبية والتقارير المالية كأدوات لفهم ظروف العمل وتحديد المشاكل التي تواجه المؤسسة. فعلى سبيل المثال، يمكن لهذه السجلات والتقارير أن تكشف مشاكل مثل انخفاض في الإيرادات، زيادة في المديونية، انخفاض رأس المال وعليه يعتبر وجود نظام معلوماتي فعال أحد أفضل الوسائل الدفاعية للتعامل مع المشاكل المالية.<sup>2</sup>

### 5- عوامل مرتبطة ببيئة عمل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

ان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتبط بشكل أساسي بالبيئة التنظيمية والمناخ الاقتصادي الذي تعمل فيه تلك المؤسسات. وتتأثر عملية التنمية بعوامل متعددة، حيث تلعب الحكومات دوراً أساسياً في تشكيل تلك العوامل وتهيئة المناخ الملائم لعمل ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إن تحديد السياسات الاقتصادية والقانونية يمكن للحكومة من خلالها إدارة الاقتصاد الكلي وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية قابلة للاستمرار. وهذا يوفر الأرضية المناسبة لنشوء وازدهار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فتوفر مناخ مناسب لعملها يتطلب إطاراً من السياسات التي تعمل على خلق نوع من الثقة بين المتعاملين في مختلف الأنشطة الاقتصادية. تشمل هذه السياسات النقدية، والائتمانية، والضريبية، والرقابية، والتجارية، والاستثمارية، وسياسات أسواق العمل وغيرها. بوجود هذه السياسات، يمكن للحكومة خلق بيئة قوية وملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يساعد في تعزيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل وتحقيق التنمية المستدامة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد رشدي سلطاني، المقاربات النظرية للقدرات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، العدد 3، 2018، ص ص 50-51.

<sup>2</sup> - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>3</sup> - صلاح حسن، التطورات والتغيرات الاقتصادية الدولية- دعم وتنمية المشروعات الصغيرة لحل مشاكل البطالة والفقر-، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص ص 295-296.



يتوقف نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تبسيط الإجراءات البيروقراطية والتركيز على الإشراف والمرافقة والدعم. يتم تحقيق ذلك من خلال توفير فرص الاقتراض بتكلفة منخفضة وإجراءات أقل، وهذا هو العامل الرئيسي الذي يؤثر على استمرارية ونجاح هذا النوع من المؤسسات. ومع ذلك، يمكن التغلب على هذه العقبة من خلال مساهمة الهيئات الحكومية باستخدام وسائلها المتنوعة، عن طريق توفير فرص الحصول على التمويل بطرق سهلة، وإزالة جميع الصعوبات التي تعيق استمرارية هذا النوع من المؤسسات، من خلال تعديل وتطوير القوانين والتشريعات المتعلقة بها.<sup>1</sup>

ويحصر Sondeno عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وضع الأهداف من خلال التنبؤ الدقيق بالمبيعات والتكاليف والأرباح ومتطلبات ورغبات العملاء وموقف المنافسين واستغلال ذلك في تطوير المنتجات، ولتحقيق ذلك لابد من التخطيط الجيد الذي يعتبر جوهر العملية الادارية حيث يشمل وضع الخطط المالية المختلفة للتعرف على التدفقات النقدية، القيام ببحوث التسويق بشكل مستمر للتعرف على السوق، وتحديد السياسات المالية والائتمانية والبشرية للمؤسسة، اضافة الى التدريب والتطوير المستمر للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم مع ضرورة طلب الاستشارة الخارجية من المتخصصين في حالة مواجهة صاحب المؤسسة لأي مشكلة.

2

### المطلب الثاني:مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعة نشاطها العديد من المشكلات والمعيقات التي تحد من تطورها وتعيق بقاءها واستمراريتها، وتشمل هذه المشكلات العديد من المجالات فمنها ما هو اداري، مالي، تسويقي، قانوني...ويمكن التطرق الى شرح كل منها على حدى كما يلي:

#### 1-مشكلات متعلقة ببيئة الأعمال:

تعتبر الاجراءات الادارية والتنظيمية الخطوة الأولى في انشاء أي نشاط اقتصادي مهما كان حجمه أو طبيعته وفي هذا المجال سعت العديد من الدول الى تخفيض عدد وزمن وتكلفة هذه الاجراءات التي تشكل عائق أمام انشاء أي مشروع أو نشاط بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الا أن الجزائر لا زالت تعاني من هذا الاشكال حيث أنه ومن خلال بيانات تقرير ممارسة أنشطة الأعمال للبنك العالمي لسنة 2016 اتضح أن انشاء نشاط تجاري في الجزائر يحتاج الى 12 اجراء لبدء العمل، في حين نجد أن انشاء أي مشروع بفرنسا يحتاج الى

<sup>1</sup> - بوروية كاتية، اشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تطوير الآليات التمويلية في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019، ص ص 26-27.

<sup>2</sup> - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-72.

5 اجراءات وهو تقريبا ثلث الاجراءات المطلوبة بالجزائر ويمكن ارجاع ذلك الى أن فرنسا دولة متقدمة مقارنة بالجزائر الا أن ذلك لا يعتبر مبررا كافيا فتونس والمغرب وبالرغم من أننا تجمعنا معهما قواسم عديدة مشتركة الا أن إجراءات انشاء نشاط تجاري هي 10 اجراءات و4 اجراءات للبلدين على التوالي وهي تبقى أفضل بكثير من 12 اجراء، وبالتالي فان انشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر أمر غير مشجع في الجزائر. ومن الطبيعي أن الزيادة في عدد الاجراءات ترافقها زيادة في المدة الزمنية اللازمة لإنهاء هذه الاجراءات حيث قدرت المدة ب 20 يوم بالنسبة للجزائر في حين تتطلب 4 أيام في فرنسا فقط بينما تعتبر مدة 11 يوم و10 أيام كافية لإنهاء اجراءات انشاء نشاط تجاري في تونس والمغرب على التوالي. أما بالنسبة لتكلفة الاجراءات الادارية فهي تعتبر أكثر ارتفاعا في الجزائر مقارنة بعدد من الدول الأخرى حيث قدرت ب 10.9 % من الدخل القومي الفردي المقدر ب 5340 بينما لا تتعدى هذه التكلفة 0.8 % في فرنسا بينما في تونس قدرت تكلفة الاجراءات الادارية 3.9 % من الدخل القومي الفردي في حين تعتبر هذه التكلفة مرتفعة نسبيا في المغرب حيث تمثل 9 % من الدخل القومي الفردي، ومع ذلك تأخذ تكلفة الاجراءات الادارية المرافقة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الحصة الأكبر.<sup>1</sup>

### 2-مشكل الخبرة التنظيمية ونقص المعلومات:

اتخاذ القرارات من قبل شخص واحد، وهو مالك المؤسسة الذي يتحمل مسؤولية جميع المهام الإدارية، يمكن أن يسبب العديد من المشكلات. تتمثل هذه المشكلات أساسا في عدم توافر معلومات السوق المتعلقة بأسواق الموارد والسلع ومستلزمات الإنتاج، بالإضافة إلى نقص البيانات والإحصاءات الرسمية الضرورية. كما يعاني المالك من الجهل بالقوانين والإجراءات الحكومية المتعلقة بتأسيس المؤسسة في إطار قانوني معين، بالإضافة إلى الحوافز والضرائب وغيرها من القضايا القانونية.<sup>2</sup>

اضافة الى ذلك يعتبر غياب الوصف الوظيفي الذي يتم على أساسه اختيار وتعيين الموظفين وتحديد أجورهم وغياب أساسيات الرقابة على المخزون سببا رئيسيا في تراكم المشاكل وانهايار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>3</sup>

### 2-مشكل متعلقة بالموارد البشرية، المواد الأولية والموارد المالية:

<sup>1</sup> يحي دريس، تشخيص معوقات انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 9، ص 228.

<sup>2</sup> برجى شهرزاد، اشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص 58.

<sup>3</sup> حسين محمد سمحان، أحمد عارف العساف، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بين التمويل الاسلامي والتقليدي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 25.

تعد الأجرور العالفة والمزافا المثلأ وفرص الكبفرة للمقدم التي تقدمها المؤسسات الكبفرة عامل جاذبفة لأصحاب المهارات والخبرات. فف الوقت نفسه، تواجه المؤسسات الصغفرة والمتوسطة تحدفات بسبب نقص الإطارات الفنفة. فعزف هذا النقص جزئفأ إلى ارتفاع أجرور هذا النوع من العمالة، مما ففعلها ففضل العمل فف المؤسسات الكبفرة. بالفإضافة إلى ذلك، تعاني المؤسسات الصغفرة والمتوسطة من عدم التركيز على تحدفث وتجدفد الخبرات والمهارات داخل المؤسسة، وذلك بسبب عدم ملاءمة نظم التعلفم والتدرفب لمتطلبات التنفمة فف هذه المؤسسات. كما ففد من إمكانية التطور ففضا محدودفة مجالات التدرفب المتاحة.<sup>1</sup>

تواجه المؤسسات الصغفرة والمتوسطة صعوبات فف توفير الآلات والمواد الأولية، ففث ففطلب فف بعض الأحيان استفرادها من الخارج، وهذا ففشكل تحدفأ لأصحاب المؤسسات. بالفإضافة إلى ذلك، تعاني تلك المؤسسات من مشكلة التمولف، وهف واحدة من أبرز التحدفات التي تواجهها خاصة فف مرحلة الانطلاق. فعادة ما ففكون الحصول على القروض المصرففة ففطلب ضمانات قد لا تكون متاحة للمؤسسات الصغفرة والمتوسطة، مما ففعلها تعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسفن أو القروض العائلفة. المشكلة فف التمولف تعتبر دائما أحد العوائق الرئفسفة أمام تطوير المؤسسات الصغفرة والمتوسطة. لذا، من الضروري وضع سفاسات مالية تأخذ فف الاعتبار تلك النقائص، وخاصة ففما ففعلق بتوفر الضمانات. فمكن للسلطات العمومفة بالتعاون مع المؤسسات المالية وضع استراتيجفة مناسبة فف هذا المجال لتسهفل حصول تلك المؤسسات على قروض بشكل أكثر سهولة.<sup>2</sup>

حسب تقرير للشبكة الأوروبية للبحوث حول المؤسسات الصغفرة والمتوسطة لسنة 1999 تم تقسفم المؤسسات الصغفرة والمتوسطة حسب قدرتها التنفموفة والابفكارفة إلى أربعة أصناف وهف: مؤسسات حدفثة النشأة، مؤسسات ناضجة صغفرة الحجم، مؤسسات فف توسع والمؤسسات المبفكرة، والتي تم تصنفها بالاعتماد على عدة مؤشرات مرتبطة بمدة نشاطها وكذلك معدل نمو رقم أعمالها وحجم الفد العاملة إضافة إلى مؤشرات لقفاس حجم التكالفب التي ففم انفاقها فف تكوين الإطارات والخبرات والبعث العلمف على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup> مشرفف محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغفرة والمصغرة فف تحقفق التنفمة المحلية المستدامة دراسة للاستراتيجية الوطنفة لترقفة المؤسسات الصغفرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة، مذكرة ماجسفر، جامعة فرحات عباس، سطفب، الجزائر، 2011، ص ص 35-36.

<sup>2</sup> بوهرة محمد، بن ففقوب الطاهر، تمويل المشروعات الصغفرة والمتوسطة فف الجزائر: حالة المشروعات المحلية (سطفب)، الدورة التدرفبفة الدولية حول تمويل المشروعات الصغفرة والمتوسطة وتطورها فف الاقفسادفب المغربية، سطفب، الجزائر، 28/25 ماف، 2003، ص 11.

وبالاعتماد على معيار المردودية الاقتصادية للمؤسسة يمكن تحديد أهم المراحل والحالات التي تعاني فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نقص السيولة في النقاط التالية:

- مؤسسات حديثة النشأة: " هي المؤسسة التي يقل عمرها عن 5 سنوات من بداية نشاطها ونظرا لصغر فترة تجربتها فإنها لا تمتلك الكفاءة اللازمة للحصول على التمويل الكافي، باعتبار أن مردوديتها لم تصل بعد الى المستوى المطلوب والذي يسمح لها بتوفير السيولة ومنه فان هذا النوع من المؤسسات يتطلب مصادر تمويل مختلفة وبأقل التكاليف".

- المؤسسة في توسع: بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون في حاجة مستمرة الى مصادر تمويل مختلفة نظرا لارتفاع احتياجاتها التمويلية سواء كانت استثمارية او انتاجية. ولكن باعتبار أن هذا النوع من المؤسسات يعتمد على رفع معدلات النمو من خلال التوسع والتنوع في الاستثمارات ذات المخاطر الاقتصادية ونتيجة لعدم التأكد من العوائد المستقبلية لهذه المشاريع فإنها تكون بحاجة الى تمويل من خلال مصادر خارجية قادرة على تحمل مستويات مخاطرة كبيرة.

- المؤسسات الصغيرة الناضجة: " هي المؤسسات التي تفوق فترة نشاطها 20 سنة، هذه المؤسسات ونظرا لطول فترة نشاطها فإنها تمتلك القدرة الاكبر على الاستمرارية بسبب سيطرتها على تقنيات الانتاج مما يسمح بتحقيق عوائد مرتفعة وبمخاطرة أقل وهو الأمر الذي يجعلها تحصل على اهتمام المؤسسات المالية مما يتيح امكانية الحصول على التمويل الملائم من مختلف المصادر".

- المؤسسات المبتكرة: "هي المؤسسات التي توجه اكثر من 7.5 % من مصاريف المستخدمين الى التكوين والبحث. وعند التطرق الى تمويل المشروعات ذات الابتكارات الجديدة يطرح هنا مشكل رئيسي يتمثل في صعوبة تقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية من هذه الاستثمارات وما مدى قدرتها على فرض مكانتها على مستوى السوق. ولهذا فتمويل الابتكارات يتطلب مؤسسات مالية ذات كفاءات عالية أي قادرة على تحديد مستوى المخاطر الاقتصادية بأكثر دقة".<sup>1</sup>

#### 4-مشكل التسويق، التخزين والمنافسة:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات كبيرة في مجال التسويق والتخزين. يعتبر التسويق الفعال والترويج للمنتجات والخدمات أمرا حاسما لنجاح المؤسسات، ولكن العديد من هذه المؤسسات تجد صعوبة في تحمل

<sup>1</sup>- معيزة مسعود أمير، نظرية الإشارة كمدخل لتفسير محددات التمويل بالقروض الاستثمارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل ظروف عدم تماثل المعلومات دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، 2016، ص ص 107-109.

تكاليف استراتيجيات التسويق الشاملة. قد يتسبب هذا في عدم قيامها بالبحوث التسويقية لفهم السوق والاستجابة لاحتياجات العملاء والتغيرات في السوق. بالإضافة إلى ذلك، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات فيما يتعلق بتخزين المدخلات والمخرجات. قد يكون لديها صعوبة في توفير مساحات تخزين كافية ومناسبة للمواد الخام والسلع المصنعة. يمكن أن يؤثر عدم التخزين المنظم والفعال على قدرة المؤسسة على تلبية طلبات العملاء في الوقت المناسب والحفاظ على مستوى جيد من المخزون. قد يتسبب الوفرة أو النقص في المخزون في فقدان العملاء وتدهور سمعة المؤسسة.

للتغلب على هذه التحديات، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتباع بعض الإجراءات المهمة. يجب أن تولي الاهتمام بالتسويق أولوية عالية وتخصيص موارد كافية للبحوث التسويقية وتطوير استراتيجيات تسويق فعالة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تعمل على تحسين عمليات التخزين وتوفير مساحات ملائمة للمواد الخام والسلع المصنعة. يمكن استخدام أنظمة إدارة المخزون والتنبؤ بالطلب للمساعدة في تنظيم المخزون وتحسين كفاءة العمليات.<sup>1</sup>

وتتمثل المشاكل التسويقية أيضا في محدودية وجود راس المال مما يؤدي الى الإنتاج والعرض بكميات محدودة مما يتيح المجال لظهور صناعات ومنتجات بديلة باستمرار وبتكلفة اقل، نقص المعلومات نحو التغيرات التي تحصل في الأسعار وكذا تقلب الطلب على بعض المنتجات وانعكاس ذلك على كفاءة المشروع، اضافة الى عدم وجود أسواق جديدة وضيق الأسواق القديمة بسبب التدفق غير المنضبط للسلع المستوردة من جهة ولضعف القدرة الشرائية من جهة أخرى.<sup>2</sup>

### 5-مشكل قانونية:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المشاكل القانونية التي تؤثر سلبا على قدرتها على العمل والتنمية. واحدة من هذه المشاكل تكمن في عدم وجود قانون موحد يحدد تعريفاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وينظم عملها، ويوفر لها التسهيلات اللازمة في مجالات التمويل والتراخيص. هذا النقص يتسبب في ضبابية

<sup>1</sup> - سمير هريان، صيغ وأساليب التمويل بالمشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مجموعة البنك الاسلامي للتنمية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد دولي، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014/2015، ص ص 27-28.

<sup>2</sup> - لرقط فريدة وآخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 28/25 ماي، 2003، ص 9.

القوانين المعمول بها وعدم وضوح الإرشادات لهذه المؤسسات، مما يعوق قدرتها على الاستفادة الكاملة من الفرص المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، تشهد التشريعات المتعلقة بالاستثمار والنصوص القانونية المنظمة لها عدم استقرار مما يزيد من التعقيد في تلك المجالات. كما يتسبب تعدد الجهات المشرفة وتضارب اختصاصاتها في صعوبة إجراءات الحصول على التراخيص وتنفيذ الضرائب والتأمينات مما يضعف قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العمل بفعالية ويقيد قدراتها في مواجهة التحديات المتغيرة.<sup>1</sup>

### 6-مشكل متعلقة بالظروف الاقتصادية الكلية:

رغم أهمية تأثير العوامل الاقتصادية الكلية على المؤسسات الكبيرة، إلا أن تأثيرها على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن تجاهله. فتغير قيمة العملة وسياسات صرف العملات والسياسات النقدية وسياسات الفائدة والاقراض، جميعها تؤثر بشكل كبير على تطور ونمو هذا القطاع أو فشله. بالإضافة إلى ذلك، تأثير قوانين التجارة الخارجية لا يمكن تجاهله أيضا. وعلى الرغم من أنها قد تكون أقل أهمية بالنسبة للأعمال الصغيرة والمتوسطة، حيث يعتمد هذا القطاع على السوق المحلية للحصول على متطلبات الإنتاج، إلا أن بعض المدخلات للإنتاج قد يتم استيرادها من الخارج. ويتطلب ذلك إجراءات إدارية جمركية معقدة في بعض الأحيان، والتي قد تعيق تطور الأعمال الصغيرة. ومن بين هذه الإجراءات الحصول على تراخيص الاستيراد، وفرض رسوم جمركية عالية، والحصول على العملات الأجنبية، وغيرها.<sup>2</sup>

وبالتالي يمكن القول أن نقاط ضعف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في قلة رأس مالها مما يجعلها أكثر عرضة للمخاطر الاقتصادية، ارتفاع معدل الاعتماد على مجموعة من العملاء (على سبيل المثال: المقاولون من الباطن)، عدم وجود أنظمة توزيع وظيفية وخدمات تسويقية عالية الأداء، صعوبة الوصول إلى التقنيات الجديدة، إضافة إلى الافتقار إلى المعرفة الإدارية والاقتصادية الكافية.<sup>3</sup>

كما يمكن تقسيم العوامل التي قد تؤدي إلى فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، حيث تتمثل العوامل الداخلية الناتجة عن الإدارة السيئة في سوء اختيار الموقع والتوسع غير المخطط، تضخم حجم الأصول الثابتة، انخفاض حجم المبيعات، تضخم الديون الناتج عن نقص السيولة المتوفرة، سوء إدارة المخزون الذي ينتج عنه تأخير عمليات التسليم للعملاء، والشكوى من انخفاض مستوى الجودة. أما العوامل

<sup>1</sup> - أمين كعواش، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>2</sup> - عماد أبو رضوان، التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18/17 أفريل، 2006، ص 631.

<sup>3</sup> - Cibela NEAGU, *The importance and role of small and medium-sized businesses*, Theoretical and Applied Economics, Volume 22, N° 3(608), 2016, p 335.

الخارجية فتمثل في نقص العمالة المدربة والمؤهلة، نقص فرص التمويل المناسب، المنافسة الشديدة، الأعباء الضريبية، سوء استخدام حقوق التصنيع، والركود الاقتصادي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد أسهمت التغيرات التي مست الأنظمة والأدوات الاقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين في إعادة تشكيل معادلة القوى الاقتصادية عالمياً، فما يشهده العالم من تغيرات في التكنولوجيا والاتصال والمنافسة أدى إلى حدوث تعديلات جذرية على توجهات منظمات الأعمال خاصة التي تنشط في المحيط العربي، والتي أصبح لزاماً عليها التكيف مع تحديات القرن الجديد من أجل البقاء والاستمرارية. ومن بين هذه التحديات نذكر:

#### 1- التحديات الخاصة بالموارد البشرية، الأولية والمالية:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية. أحد تلك المشكلات هو صعوبة تدريب العمال، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، تواجه صعوبة في الحصول على المهارات العملية المطلوبة، وتشهد معدلات دوران عالية للعمالة. يعود ذلك جزئياً إلى الإغراءات والتحفيزات التي تقدمها المشاريع الكبيرة، بالإضافة إلى انخفاض الرواتب والأجور وعدم توفر ظروف عمل مناسبة، وعدم وجود ضمانات للعاملين مقارنة بالمشاريع الكبيرة.

بالإضافة إلى ذلك، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلة في ضعف تدفق المواد الأولية أو عدم انتظامه، مما يجعلها غير قادرة على المنافسة مع المشاريع الكبيرة في الحصول على هذه المواد، خاصة تلك التي يكون عليها طلب عالٍ والعرض محدود. تزيد كلفة المواد الأولية وتفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ضمان مستوى الجودة المطلوبة لهذه المواد، نظراً لضعف القدرة على المراقبة والتفاوض مع الموردين، مقارنة بالمشاريع الكبيرة.

علاوة على ذلك، يعد التعرض للمخاطر العالية المرتبطة بالمشاريع وعدم توفير الضمانات الكبيرة اللازمة أيضاً سبباً في عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الحصول على القروض من مؤسسات أخرى.<sup>2</sup>

#### 2- ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي:

<sup>1</sup> - هايل عبد المولى طشوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 42-43.

<sup>2</sup> - محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، المشروعات الصغيرة: ماهيتها والتحديات الذاتية فيها مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18/17 أفريل، 2006، ص ص 76-77.



## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسست الصغيرة والمتوسطة

تحولت الثورة الرقمية إلى الركيزة الأساسية للنظام الاقتصادي العالمي الجديد، الذي يعرف باسم الثورة الصناعية الثالثة، والتي تُعدُّ ثورة علمية في مجالات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا المعرفية. تلعب هذه الثورة دورا حيويا في تشكيل النظام الاقتصادي وتعدُّ محرك التغيير في مختلف جوانبه. لقد ساهمت بشكل كبير في تقارب أسواق العالم وتحول شكل الملكيات، كما دفعت الشركات الصغيرة إلى الاندماج بهدف التكيّف مع متطلبات البيئة العالمية. وتسعى هذه الشركات لتحقيق الإنتاج المتخصص بحجم كبير، والمعروف أيضا بفوائد الحجم أو الإنتاج الضخم، بهدف تقليل التكاليف وزيادة التنافسية على المستوى العالمي.

لقد ساهم التقدم التكنولوجي بشكل كبير في تسهيل عمليات الاتصال والتنقل بين الدول، وتحقيق سرعة أكبر في تنفيذ المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية. كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، وتوسيع نطاق الأسواق بشكل يجعل المنتجات تحمل طابعا عالميا. ولقد أدى التقدم التكنولوجي أيضا إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة ذات الثقافات المتنوعة. وبالإضافة إلى ذلك ساهم التقدم التكنولوجي في تطوير المؤسسات وتعزيز اهتمامها بتطوير ونشر أساليب الإنتاج القائمة على التكنولوجيا العالية، بهدف تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية. وهذا يساعد هذه المؤسسات على تحقيق مزايا تنافسية قوية مقارنة بالمنافسين. تلك التطورات تعتبر نتاجا حقيقيا لما يعرف بثورة الصناعة الثالثة.

### 3- عالمية الاتصال، التجارة والجودة:

أصبحت الشركات والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، حيث يمكن للمنتج أن يصل إلى أسواق متعددة في نفس الوقت من خلال وسائل الاتصال المتقدمة مثل الفضائيات والأقمار الصناعية والإنترنت. تقدم التكنولوجيا في مجال الاتصالات والمواصلات وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة ساهم في تقليل الحواجز الجغرافية والحضرية وجعل العالم يبدو وكأنه قرية صغيرة. وفي هذه البيئة التنافسية، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديا في تسويق منتجاتها مقارنة بالمنتجات الدولية التي تتنافس في سوق واحدة. تسعى هذه المؤسسات دائما إلى تحقيق التفوق على المنتجات المنافسة من خلال الابتكار وتحسين جودة المنتجات وتكلفتها. وقد تعززت التجارة الدولية، خاصة الصناعية، من خلال اتفاقيات مثل الاتفاقية العامة للتجارة والتعريف الجمركية، التي تهدف إلى خلق منافسة دولية تعتمد على الكفاءة الاقتصادية وتعظيم الدخل القومي وتحسين مستويات المعيشة عن طريق زيادة معدلات النمو الاقتصادي.

من جهة أخرى ومع استمرار تصاعد المنافسة وظهور معايير الجودة العالمية، أصبحت ضرورة حتمية الحصول على جودة عالية للمنتجات. تهدف هذه المعايير إلى تحسين مستوى المنتجات وتوفير ضمانات للعملاء بشأن جودتها. ومن بين هذه المعايير تأتي شهادة ISO كأحد الأدوات التي تعكس قدرات ومواصفات المنتجات،



وتسهم في تعزيز قدرة المنتجات على المنافسة في الأسواق العالمية. ولكي تحصل المؤسسات على هذه الشهادات، يتعين عليها تحسين أدائها وتعزيز قدراتها لمواجهة التحديات الصعبة التي تواجهها.

### 4- عالمية الحدمن التلوث:

تعتبر مكافحة التلوث من بين أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، خاصة في ظل التركيز المتزايد على تحسين الأداء البيئي. يتعين على المؤسسات تبني استراتيجيات لتحسين استخدام الموارد والحد من تأثيرها السلبي على البيئة. يشمل ذلك تقليل النفايات الإنتاجية واستخدام موارد صديقة للبيئة، والحد من استخدام المواد الكيميائية الضارة والألوان الصناعية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسات استكمال الدورة الحيوية للمنتجات من خلال إعادة استخدام المنتجات وإعادة تدوير المخلفات في عمليات الإنتاج. ومع ذلك، يمكن أن تكون هذه الجهود مكلفة للغاية، وقد يجد الأشخاص العاملون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في تحملها مما يضعهم في وضعية صعبة.<sup>1</sup>

### 5- التكتلات الاقتصادية والاتجاه نحو الاندماج:

ان زيادة التركيز على الاندماج والاستحواذ والتحالف في عالم الأعمال يرتبط بالرغبة في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسات من خلال جمع الموارد وزيادة الكفاءة وتحقيق أرباح أكبر. وقد شهدت الساحة العالمية توجهها للعديد من الدول للانضمام إلى اتفاقيات اقتصادية وتكتلات بهدف زيادة القوة التنافسية لتلك الدول. على سبيل المثال، قد شجع تأسيس السوق الأوروبية الموحدة العديد من الدول على تشكيل تكتلات لتعزيز مراكزها التنافسية ومواجهة الكيانات الاقتصادية الأخرى. هذه الاتجاهات تعكس التحول الحاصل في العلاقات الاقتصادية العالمية وسعي الدول والمؤسسات للتعاون والتكامل من أجل تحقيق مصالحها الاقتصادية بشكل أفضل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طراد فارس، مناخمنت الابداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة امجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007/2006، ص 46.

<sup>2</sup> - محمد الناصر حميداتو، بقاص صافية، التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 07/06 ديسمبر، 2017، ص 09.

### خلاصة الفصل:

على الرغم من الأهمية التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلا أن تحديد مفهومها شكل جوهر الاختلاف بين الدول، ويعود ذلك إلى مجموعة من العوامل بما في ذلك العوامل الاقتصادية كاختلاف مستويات النمو بين الدول، تنوع الأنشطة الاقتصادية واختلاف فروع النشاط الاقتصادي، اضافة الى عوامل تقنية وأخرى سياسية، ويتم تصنيف هذه المؤسسات بالاعتماد على مجموعة من المعايير المتعلقة بالتوجه، النشاط الاقتصادي، طبيعة الملكية والشكل القانوني إلى العديد من الأنواع من المؤسسات التي تتمتع بجملة من الخصائص بما في ذلك سهولة تأسيسها وبساطة هيكلها التنظيمي إضافة إلى مرونتها وقدرتها على التكيف. ويعتبر التمويل من أهم المشكلات التي تواجه هذا النوع من المؤسسات خاصة في ظل الشروط الصعبة للاقتراض التي تفرضها البنوك التقليدية الأمر الذي دفع الى استحداث طرق أخرى للتمويل كالقروض الايجاري، رأس المال المخاطر، عقد تحويل الفاتورة التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تغطية الاحتياجات المالية ومواجهة التحديات المستقبلية.

## الفصل الثاني :

مدخل عام لرأس المال الفكري

### تمهيد الفصل:

للمعرفة دور كبير وفعال في مختلف المؤسسات وذلك نظرا لأهميتها البالغة في لتحقيق التنمية من جهة ومسايرة تحديات العولمة من جهة أخرى، فهي عبارة عن مورد استراتيجي مهم في عملية صنع واتخاذ القرارات في مختلف المستويات التنظيمية اضافة الي كونها مطلب أساسي لضمان بقاء واستمرارية المنظمات في عالم الأعمال.

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة شملت مختلف المجالات مما دفع العديد من المؤسسات للبحث عن أساليب وموارد جديدة تضمن لها البقاء والاستمرارية خاصة في ظل مشكلة الندرة التي كانت ولا زالت تعيق عمليات النمو والتنمية، وفي هذا الاطار تعتبر الموارد غير الملموسة أو ما يعبر عنه برأس المال الفكري البديل الأمثل للاستجابة لتحديات البيئة الحالية، فرأس المال الفكري هو عبارة عن المعارف، المهارات، الخبرات وغيرها من الموجودات الفكرية التي يتم من خلالها خلق قيمة للعملاء وبناء علاقات مع المحيط الخارجي للمنظمة وذلك اعتمادا على بنى تحتية، هيكلية ومعلوماتية. يتمتع رأس المال الفكري بمختلف مكوناته بخصوصية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نابعة من خصائص هذه الأخيرة في حد ذاتها، هذه الخصوصية تجعله يحظى بدور بالغ الأهمية في اعداد وتطبيق استراتيجية هذا النوع من المؤسسات وعاملا أساسيا في تحقيق أهدافها التنظيمية ولن يتحقق ذلك الا من خلال ادارته، استثماره وتفعيل آليات بناءه.

تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري

المبحث الثالث: رأس المال الفكري إدارته، الاستثمار فيه وآليات بناءه

### المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

تتميز بيئة الأعمال الحالية بحالة من الصراع التنافسي الأمر الذي دفع العديد من المنظمات إلى تطوير أساليبها، وتقديم منتجات وخدمات تساهم في خلق قيمة للزبائن الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال اعتمادها على الموارد غير الملموسة أو ما يسمى برأس المال الفكري الذي يعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق الثروة وخلق القيمة.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري، خصائصه ومكوناته

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري

المطلب الثالث: خصوصية رأس المال الفكري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في اعداد وتطبيق استراتيجيتها

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري، خصائصه ومكوناته:

يمثل رأس المال البشري الذي يعبر عن الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية المتواجدة لدى الموارد البشرية، إضافة إلى رأس المال الهيكلي المتمثل في الهياكل التنظيمية، نظم المعلومات، قواعد البيانات وغيرها، وأخيراً رأس المال الزبوني الذي يعبر عن علاقة المنظمة بمحيطها الخارجي المكونات الأساسية لرأس المال الفكري الذي يتمتع بجملة من الخصائص تجعله يختلف عن المورد المادي وتميزه عنه.

### 1- مفهوم رأس المال الفكري:

منذ بداية الثمانينات، أدرك المديرون والأكاديميون والاستشاريون على مستوى العالم أن الأصول غير المادية في المنظمات، أو ما يعرف برأس المال الفكري، تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الأرباح. وتعتبر الدراسات التي أجريت في اليابان مثلاً على ذلك، حيث أظهرت نتائج بعض الأبحاث أن الأصول غير المادية هي العامل الرئيسي وراء اختلاف أداء الشركات في هذا البلد. في بداية التسعينات، ظهرت بعض الكتابات التي ناقشت فكرة أن الرأس المال الفكري للمنظمة هو الذي يحقق النجاح والربحية لها. وأشار العديد من الباحثين إلى أن الأصول الأساسية للمؤسسات في مجال التكنولوجيا العالية لا تتمثل فقط في الأصول المادية، بل تشمل أيضاً مهارات أفرادها والتراكم الفكري والمعرفي الذي تمتلكه هذه المنظمات. فالخبراء يتفقون على أن الاستثمار في الأصول غير المادية، مثل المعرفة والمهارات والابتكار، يمكن أن يكون له تأثير كبير على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق النجاح والربحية في السوق المتنافسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فايز عوض بن ظفره، قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018، ص 53.

ويعتبر Ralph Stayer الذي كان يشغل منصب المدير التنفيذي لشركة جونسون فيلي للأطعمة، أحد أوائل الذين استخدموا عبارة "رأس المال الفكري" في بداية التسعينيات. وقد قال أن في الماضي كانت المصادر الطبيعية، النقد والأصول الثابتة هي العنصر الأهم في الثروة الوطنية وأصول الشركات، أما الآن، فقد حل رأس المال الفكري محل المصادر الطبيعية والنقد والأصول الثابتة، وهو يعتبر الآن أهم مكونات الثروة الوطنية وأكثرها قيمة للشركات. وفي الواقع يوجد تباين في آراء الكتاب والباحثين حول تحديد تعريف واضح لرأس المال الفكري. يعود ذلك إلى تعقيد طبيعة رأس المال الفكري ومكوناته المتعددة، التي تشمل المعرفة والخبرات والعلاقات والابتكارات والعلامات التجارية والعملاء وغيرها من الأصول غير المادية التي تسهم في قيمة ونجاح المنظمة. ومع ذلك، يتفق الجميع على أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الربحية والنجاح المستدام للمنظمات، حيث يعتبر محركاً رئيسياً للابتكار والتنمية والمنافسة في الاقتصاد الحديث. ويمكن أن نذكر نماذج لهذه التعريفات وفق الآتي:<sup>1</sup>

تعرف منظمة OECD (The Organization for Economic Co-operation Development) رأس المال الفكري بأنه "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري".<sup>2</sup>

يعرف Thomas Stewart رأس المال الفكري بأنه "مجموع المعرفة والمادة الفكرية الموجودة في المنظمة والتي يمكن استخدامها في كسب الميزة التنافسية وخلق الثروة".<sup>3</sup> وبالتالي يمكن وصف رأس المال الفكري "بالمعلومات والمعرفة الموجودة داخل الشركة حيث أن المعلومات ثابتة في حين أن المعرفة ديناميكية، وتعتبر المعرفة أحد أهم المواد الخام للشركات، فهي أهم مصدر للقيمة المضافة وأحد أهم المخرجات".<sup>4</sup>

يعتبر Despres & Chanvel "أن رأس المال الفكري يعود للموجودات الفكرية التي تعود ملكيتها للمنشأة والتي على أساسها تحصل على الحماية الفكرية".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - صلاح علي أحمد مجد، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني، المؤتمر الدولي حول الابتكار، تقويم الموارد البشرية واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي: رهانات ووجهات النظر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 22/21 أفريل، 2015، ص 5.

<sup>2</sup> - بن عشي بشير، بن عشي عمار، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية-بسكرة- من وجهة نظر الرؤساء، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 14/13 ديسمبر، 2011، ص 3.

<sup>3</sup> - Thomas Stewart, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, New York, Doubleday, 1997, p 8

<sup>4</sup> - Angela Adrian, **Intellectual Capital in the World of Information Economies**, Journal of International Commercial Law and Technology, Vol 3, Issue 4, 2008, p 242.

<sup>5</sup> - Charles Despres, Daniele Chanvel, **Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management**, Butterworth Heinemann, Boston, 2000, p317.

رأس المال الفكري هو "مجموع المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا، فهو صفة للقياديين التحويليين، ويتمثل في قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال، مما يساهم في بقاء المؤسسة في عالم المنافسة لمدة طويلة".<sup>1</sup>

كما أن رأس المال الفكري يتمثل في "مهارات العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المهارات والمعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى".<sup>2</sup>

ويعرف رأس المال الفكري على أنه "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة. هذا التعريف واسع جداً، ويشمل الاختراعات، الأفكار، المعرفة العامة، التصاميم، برامج الكمبيوتر، عمليات البيانات، المنشورات ولا يقتصر فقط على الابتكارات التكنولوجية أو تلك الأشكال من الملكية الفكرية التي حددها القانون (على سبيل المثال براءات الاختراع، العلامات التجارية...)"<sup>3</sup>.

وقد عرفه العنزي بأنه "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن لمسه، ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن".<sup>4</sup>

فرأس المال الفكري هو "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسن أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً. وهذا ما يجعل رأس المال الفكري لا يشكل عبئاً على تكاليف المنظمة بل يمثل استثماراً حقيقياً لها يدفع بها إلى الاستمرارية في النشاط ويمنحها مزايا تنافسية في السوق في ظل اقتصاد المعرفة القائم على أساس إنتاج

<sup>1</sup> - عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والافصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، 2012، ص 23.

<sup>2</sup> - دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016، ص 15.

<sup>3</sup> - Leif Edvinsson, Patrick Sullivan, **developing a model for managing intellectual capital**, European management journal, Vol 14, № 4, 1996, p 358.

<sup>4</sup> - سعد العنزي، الرأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 25، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2001، ص 10.

## الفصل الثاني: مدخل عام لرأس المال الفكري

واستخدام وتوزيع المعرفة والاستفادة منها في الحصول على خدمات و منتجات وطرق عمل جديدة توسع أسواق المنظمة الحالية بل وتفتح لها أسواق جديدة".<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم يمكن أن نستنتج أن رأس المال الفكري هو عبارة عن المعارف، المهارات، الخبرات وغيرها من الموجودات الفكرية التي يتم من خلالها خلق قيمة للزبون وبناء علاقات مع المحيط الخارجي للمنظمة وذلك اعتمادا على بنى تحتية، هيكلية ومعلوماتية.

### 2- خصائص رأس المال الفكري:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز رأس المال الفكري بالمؤسسات وتعطيه طابعه المميز وهي كالاتي:

#### 2-1- خصائص مرتبطة بالجانب التنظيمي:

لكي نوفر صورة واضحة عن الأداء الشامل، يجب أن نعامل رأس المال الفكري كوحدة متكاملة تعمل بتفاعل مستمر دون تجزئته إلى مكوناته الأساسية. تتجلى خصائص رأس المال الفكري المرتبطة بالجانب التنظيمي والإداري في العديد من السمات المرتبطة بالبيئة المؤسسية. فعلى سبيل المثال، يشمل ذلك وجود رأس المال الفكري في جميع مستويات الإدارة، ومرونة التنظيم التي تساعد على التجديد المستمر من خلال المشاركة الفعالة للأفراد، وتشجيع التنظيم على استيعاب العلاقات غير الرسمية وتجنب التركيز الزائد على الهيكلية المركزية في الإدارة. من خلال هذه الخصائص، يتم تعزيز أداء رأس المال الفكري وتحقيق فهم أفضل لقيمه وتأثيره على العمليات والنتائج الإجمالية للمؤسسة.<sup>2</sup>

فرأس المال الفكري يتميز بالاستقلالية في الفكر والعمل، وبالتالي يفضل العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة، ويتفاعل بشكل أكثر ايجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

#### 2-2- خصائص مرتبطة بالموارد البشري:

<sup>1</sup> - رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء)، بحث مقدم للمشاركة في اليوم الدراسي بالمركز الجامعي بالوادي تحت عنوان: الموارد الاستراتيجية الرهان الأقوى لتميز المؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد اللامادي، 26 أبريل 2011، على الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr35621-3.html>, 29/06/2021, 16 :12.

<sup>2</sup> - ولاء محمود عبدالله محمود، تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 116، 2018، ص 32

<sup>3</sup> - زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز - مجمع حسناوي ENIE, CMA، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2017/2016، ص 27.



يتسم رأس المال الفكري بطبيعته التراكمية، حيث ينبع رأس المال الفكري الجديد من استثمارات سابقة في رأس المال الفكري ويشكل الأساس لتطوير رأس مال فكري جديد. ومن المهم أن نفهم أن رأس المال الفكري لا ينشأ من العدم، بل يتطلب بناءه وتطويره داخل المنظمة. ويشمل ذلك جذب رأس المال الفكري الموجود وتطويره والحفاظ عليه.

ولتحقيق فعالية هذه المراحل، يتعين توفر عدد من الخصائص في العناصر البشرية داخل المنظمة. من بين هذه الخصائص، يجب أن تمتلك الأفراد مجموعة من المهارات النادرة والخبرات التراكمية، وأن تتمتع بدرجة عالية من التعلم التنظيمي. فالمهارات والمعارف والأفكار والخبرات التي يتمتع بها الأفراد تمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ، وهي صفات تصعب استبدالها. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن رأس المال الفكري خصائص تتعلق بالبناء الذاتي للعنصر البشري. فالأفراد يجب أن يكون لديهم ميل لتحمل المخاطر والاستعداد للتحديات، والاستعداد للعمل في ظروف غير مؤكدة، والاستفادة من خبرات الآخرين والانفتاح على أفكارهم. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتمتعوا بالمبادرة في تقديم أفكار ومقترحات بناءة تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الملموسة بمرات عديدة.<sup>1</sup>

### 2-3- خصائص مرتبطة بالإبداع:

يتجه رأس المال الفكري نحو المبادرة والسعي المستمر لتقديم أفكار ومقترحات ابتكارية جريئة، والتي قد تكون غير تقليدية في بعض الأحيان. هدف هذا التوجه هو التخلص من القوالب والأنماط الجامدة والمفاهيم التقليدية المعتادة. يعمل رأس المال الفكري على إثارة أفكار ابتكارية تتميز بالجدة والأصالة، والتي تساهم في استثمار القدرات الذهنية وتقديم المقترحات اللازمة لحل المشكلات وتطوير أداء العاملين، وزيادة القدرة على التعامل مع التناقضات في بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع رأس المال الفكري بالاستعداد لقبول التنوع، سواء في مجالات العمل أو في أعضاء الفريق. يتمثل ذلك في القدرة على استيعاب تنوع الأفكار والخلفيات والمهارات في المنظمة. كما يتميز رأس المال الفكري بالاستعداد المستمر لقبول التغيير، سواء عن طريق قبول التكنولوجيا الجديدة أو العمل في مجالات متنوعة. يتضمن ذلك أيضاً قبول المخاطر المرتبطة بالتعامل مع التكنولوجيا المتقدمة أو العمل في مجالات غير مألوفة.<sup>2</sup>

### 2-4- خصائص مرتبطة بالمنافسة:

<sup>1</sup>-ولاء محمود عبدالله محمود، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

<sup>2</sup>-زلمات مريم، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

يتميز رأس المال الفكري بخاصيتين أساسيتين، وهما الندرة والتفرد. وبالتالي، يعتبر رأس المال الفكري مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة، ويسهم في تعزيز القدرة التنافسية لها. فعندما تمتلك المنظمة رأس مال فكري يميزها عن منافسيها، فإنها تكتسب قيمة عالية تمكنها من المنافسة بفاعلية على المستوى المحلي والعالمي.<sup>1</sup>

من ناحية أخرى، يتمتع رأس المال الفكري بالقدرة على التعامل في الأسواق المفتوحة المميّزة بالديناميكية والتغير المستمر والتقلبات الفجائية. وبالتالي، يمتلك القدرة على مواجهة التحديات والتعامل معها بنجاح. فعندما تظهر تلك التحديات، يعتبر رأس المال الفكري فرصة لإثبات الذات وإبراز القدرات المعرفية المتميزة التي تمتلكها المنظمة. تعزز هذه القدرات المعرفية القدرة على التكيف والتعلم والابتكار، مما يساعد المنظمة على النجاح في البقاء والازدهار في سوق تتسم بالتحوّلات السريعة والمتطلبات المتغيرة.<sup>2</sup>

من خلال ذكر جملة الخصائص يلاحظ أن هناك تعدد في السمات والخصائص التي يتسم بها رأس المال الفكري بالمؤسسات، باعتباره مورد استراتيجي هام يمكن استثماره والانتفاع به في تحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة كفاءتها وفعاليتها ومن ثم تحقيق التغيير المطلوب، باعتبار أن رأس المال الفكري يتمثل في الأفراد المميزين بالمؤسسة والذين يمتلكون المعرفة ومن ثم القدرة على إحداث التغيير نحو الأفضل.<sup>3</sup>

### 3- مكونات رأس المال الفكري:

يوجد العديد من التقسيمات والتصنيفات لمكونات رأس المال الفكري اختلفت وتعددت باختلاف الباحثين والمفكرين، ويعتبر Sveiby من المفكرين الأوائل الذي وضع مكونات رأس المال الفكري حيث قام بتقسيمها الى ثلاث مكونات جزئية وهي المهارات الفردية، الهيكل الداخلي، والهيكل الخارجي، بينما Edvinsson قام بتقسيم رأس المال الفكري الى رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، ورأس المال الزبوني. في حين يصنف Stewart رأس المال الفكري الى رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، ورأس المال الزبوني.<sup>4</sup>

من جهة أخرى يرى الكاتبان Despres & Channvel أن " رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة وهذه العناصر هي رأس المال البشري ويشير إلى الموارد البشرية للشركة بما فيها المعرفة، سر الصنع، والتي يمكن تحويلها إلى قيمة، رأس المال الهيكلية ويشير إلى تسهيلات البنية التحتية للشركة، الموجودات العلمية وهي رأس المال الهيكلية للشركة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال

<sup>1</sup>- ولاء محمود عبدالله محمود، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup>- زلماط مريم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup>- ولاء محمود عبدالله محمود، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>4</sup> Kwee Keong Choong, **Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models**, Journal of Intellectual Capital, Vol 9, Issue 4, 2008, p 617.

## الفصل الثاني: مدخل عام لرأس المال الفكري

عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع. والموجودات الفكرية والتي تعود إلى الأصول الفكرية للشركة التي بموجبها تحتاج إلى حماية قانونية".<sup>1</sup>

أما Jay Liebowitz & Tom Beckman يريان أن "رأس المال الفكري يتركب من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، الأول يتشكل من المعارف والكفاءات ومؤهلات المستخدمين في إيجاد حلول للزبائن، أما الثاني فيتكون من كل ما يتبقى في المنظمة عندما يغادرها المستخدمون (قواعد بيانات، بطاقات زبائن، برمجيات، دراسات سوقية، هياكل تنظيمية..)".<sup>2</sup>

ويرى Bontis أن "رأس المال الفكري على مستوى المؤسسة يتكون من رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي ورأس مال الزبائن، حيث يكون رأس المال البشري على مستوى الفرد ويضم أربعة عوامل هي: المورثات الجينية، التعلم الخاص، الخبرة والمواقف عن الحياة والأعمال، ويعد أهم مصدر للابتكار والتجديد الاستراتيجي. ويمثل رأس المال التنظيمي النظم والإجراءات التي من خلالها يمكن تتبع أفعال رأس المال البشري، إلى جانب ثقافة المنظمة التي تكون محددا لنجاحها أو فشلها، أما رأس مال الزبائن فيتمثل في الأصول غير الملموسة المعبر عنها بالمعرفة التي تتعلق بالعملاء، الموردين، الحكومة وأصحاب المصالح".<sup>3</sup>

من خلال ما تقدم يمكن تلخيص مكونات رأس المال الفكري التي ذكرت من قبل بعض الباحثين والمفكرين في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: مكونات رأس المال الفكري

المؤلف	السنة	المكونت رأس المال الفكري
Brooking	1996	رأس مال بشري رأس مال هيكلية (بنية تحتية)

<sup>1</sup> - أحمد قايد نور الدين، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص 3.

<sup>2</sup> - الأخضر عزي، الحبيب ثابتي، المقومات البديلة للاستثمار الفكري في إدارة الموارد المعرفية عرض انتقادي لأفكار ومقاربات منهجية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 8، ص ص 226-227.

<sup>3</sup> - مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018/2017، ص 58.

## الفصل الثاني: مدخل عام لرأس المال الفكري

ملكية فكرية)		
رأس مال بشري رأس مال هيكلية	1997	Edvinsson et Malone
المهارات الفردية الهيكل الداخلي والهيكل الخارجي	1997	Sveiby
رأس مال بشري رأس مال تنظيمي رأس مال متجدد رأس مال علائقي	1997	Roos
رأس مال بشري رأس مال هيكلية رأس مال زبوني	1997	Stewart
رأس مال بشري رأس مال هيكلية رأس مال علائقي	2000	Bontis et al
رأس مال بشري رأس مال هيكلية رأس مال زبوني	2002	MERITUM
رأس مال بشري رأس مال هيكلية رأس مال زبوني رأس مال اجتماعي	2006	Calvalcanti

Source: Imen Mhedhbi, **Capital immatériel: interaction et création de valeur cas d'entreprises tunisiennes**, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2010, p p 42-43.

انطلاقاً من التقسيمات المختلفة لمكونات رأس المال الفكري سيتم الاعتماد على تصنيف Stewart باعتباره الأكثر اتفاقاً بين العديد من الباحثين، وتتمثل هذه المكونات في:

3-1- رأس المال البشري:

يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه "المعرفة والمهارات والقدرات التي اكتسبها الأفراد والذين يثبتون قدراتهم من خلال معدل الانتاج، ومنه فان رأس المال البشري يتضمن كل القدرات والمهارات الفطرية والمكتسبة خلال فترة التعليم والخبرة والتجارب في العمل"، ويرى Stewart أن "رأس المال البشري يطلق على الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات والاعتقادات والمواقف، ومن بين الاستراتيجيات الملائمة لإدارته هي استقطابه وتدريبه والحفاظ عليه وذلك من أجل تشجيع الابداع والمرونة". كما يمكن تعريفه على أنه "المهارات والخبرات التي يكتسبها العاملون خلال مدة خدمتهم".<sup>1</sup>

تعرف اليونيسيف رأس المال البشري على أنه "المخزون الذي تملكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين، الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملاً رئيسياً في تقدير إمكاناتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية".<sup>2</sup>

وعرف رأس المال البشري على مستوى الفرد بأنه "المعارف والمهارات التي يتحكم بها ويتقنها هذا الأخير، هذه المعارف والمهارات تم تراكمها خلال فترة الدراسة وخلال مختلف الدورات التدريبية التي قام بها والخبرات التي شهدا".<sup>3</sup> فهو مجموعة من الموارد غير الملموسة والتي هي جزء لا يتجزأ من عقول موظفي المؤسسة.<sup>4</sup> ويمثل رأس المال البشري "مجموعة الأفراد اللذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات، فهو بذلك قوة عقلية مصدرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة، وتؤثر هذه القوة في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمات".

كما أن رأس المال البشري عبارة عن "مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة والإبداع والابتكار وقدرة أفراد المنظمة على أداء مهامهم وحل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وهو بذلك يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة". بصفة عامة يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه "مزيج مجموع المعلومات والمعارف والمهارات والقدرات والخبرات المتراكمة التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها في خلق الثروة، فهو يمثل القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات، والنخبة المتميزة من العاملين في كافة المستويات، هذه النخبة لها القدرة على العمل بطريقة متميزة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد لمين علون، ربيعة قوادرية، فاعلية رأس المال الفكري في مواجهة الأزمات في ظل اقتصاد اللاملموسات" دراسة حالة بعض النماذج من الشركات"، مجلة معارف، العدد 22، 2017، ص ص 240-241.

<sup>2</sup> - أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر: المفهوم - القياس - الوضع النسبي، مجلة بحوث اقتصادية عربية، المجلد 14، العدد 39، 2007، ص 55.

<sup>3</sup> - Alexandre Guillard, Josse Roussel, **Le Capital Humain en gestion des ressources humaines: éclairage sur le succès d'un concept**, Revue Management et Avenir, N° 31, 2010, P 162.

<sup>4</sup> - Maria do Rozario Cabrita, Jorge Landeiro de Vaz, **Creating value from Intellectual Capital: An Approach based on the Specification of Models**, Portuguese Journal of Management Studies, Vol XIII, N° 02, 2008, P223

تتمثل خصائص رأس المال البشري في عدة جوانب. فهو يتزايد مع الاستخدام ويميل إلى التوليد الذاتي، حيث يؤدي اكتساب المعرفة إلى إنتاج معرفة جديدة. على عكس الموارد المادية التي تستنفد مع الاستخدام، فإن المعرفة تتزايد مع الاستعمال وتفقد قيمتها عندما لا تستخدم. وبالتالي، يكون لدى رأس المال البشري دورة حياة أطول من دورة حياة رأس المال المادي، حيث تتولد وتنمو المعرفة وتنتقل بين الأفراد. يتجدد رأس المال البشري مع تغيرات وتطورات البيئة الخارجية، ويتوقف إسهامه بانتهاء عمر الفرد. لهذا السبب، ترتفع منحى إنتاجية رأس المال البشري بالتوازي مع معارفه ومهاراته وخبراته. وبالتالي، يعتبر رأس المال البشري مورداً استراتيجياً، حيث يتمتع بالخصائص التي توجد في الموارد الاستراتيجية وفقاً لنظرية الموارد والقدرات. يشمل ذلك الندرة والتميز، حيث يكون من الصعب على المؤسسات الحصول على رأس المال البشري أو تكراره. بالإضافة إلى ذلك، فإن رأس المال البشري غير قابل للتداول، حيث لا يوجد سوق يمكن أن يسهل تبادله.<sup>2</sup> ومن هنا كان من الضروري العمل على تطوير رأس المال البشري بالاستعمال، أو عن طريق التعليم بكل أنواعه على اعتبار أنه يتعرض إلى التقادم وبالتالي يحتاج بشكل دائم إلى التجديد المستمر.<sup>3</sup>

### 3-1-1-3- مكونات رأس المال البشري:

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مكونات رأس المال البشري فقد حدده Laroche & Mekinny بثلاث مكونات هي: مهارة الإبداع، مهارة التميز، ومهارة التعلم، أما Chang & Chen فقد حدداً مكونات رأس المال البشري بالقدرات، المعرفة، الإبداع، والمهارات، في حين Cabrales et al حددوا مكونات رأس المال البشري بثلاث مكونات مختلفة هي: الأفكار، الخبرات، والقدرات، كما أشار Chaudhry & Roomi الى أن أهم مكونات رأس المال البشري هي: المعرفة، القدرة، المهارة، والخبرة.<sup>4</sup> ويتكون رأس المال البشري حسب Lothgren من المكونات التالية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - بن خديجة منصف، رأس المال البشري رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، 2013، ص 164.

<sup>2</sup> - سعاد عبود، قياس رأس المال البشري - قياس ما لا يمكن قياسه -، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 1، 2019، ص ص 110-111.

<sup>3</sup> - محمد الدهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص ص 13-14.

<sup>4</sup> - سعد العنزي، حميد علي أحمد الملا، دور رأس المال البشري في منظمات الأعمال، مجلد دنانير، العدد 8، ص ص 391-392.

<sup>5</sup> - مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال -دراسة حالة-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 50.

- أ- الابتكار: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.
- ب- المقدرة (الكفاءة التصفية): وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملین، فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.
- ج- المقدرة الاجتماعية: وهي القدرة على التعامل والاندماج مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الأفراد في المنظمة بهدف تحقيق الأداء المرغوب فيه.
- أما بالنسبة لمؤشرات قياس رأس المال البشري فهي تتمثل في مجموعة من العناصر أبرزها قدرات العاملين وتشمل القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، وقدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار. إبداع العاملين ويشمل قدرات الإبداع، الابتكار لدى العاملين، والدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين. وأخيرا اتجاهات العاملين والتي تشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.<sup>1</sup>

### 3-2- رأس المال الهيكلي:

بوصف رأس المال الهيكلي بأنه "البنية التحتية الداعمة لرأس المال البشري والمتضمنة الطرق التنظيمية، الإجراءات، التقانة، مصادر المعلومات، حقوق الملكية الفكرية وهو يمتلك ويترك في مكان العمل لذا فهو من الممتلكات الحقيقية للمنظمة عكس رأس المال البشري الموجود في عقول الأفراد بمعنى أنه يمثل رأس المال التقني ورأس المال التنظيمي.<sup>2</sup>

كما يعرف على أنه "أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم، ويتمثل في البنية التحتية والداعمة للعاملين ويمتلك رأس المال الهيكلي من قبل المنظمة ويبقى معها حتى عند مغادرة العاملين لها، ويتضمن الأشياء التقليدية كالبنائيات والأجزاء المادية للحاسبات والبرمجيات والعمليات، براءة الاختراع، والعلامات التجارية فضلا عن نظام المعلومات الخاص بها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر، يومي 13/14 ديسمبر، 2011، ص 8.

<sup>2</sup> - غسان فيصل عبد، أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 15، 2009، ص 17.

<sup>3</sup> - لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص 15.

ويتمثل رأس المال الهيكلي في " قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق، وذلك من خلال تطوير الموجودات المعرفية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات الإدارية، حقوق النشر والتأليف، براءات الاختراع والعلامة التجارية".<sup>1</sup> فهو " مجموع الهياكل والعمليات والإجراءات التي تساعد على تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين بأسرع وقت ممكن إلى معرفة مرمزة تمتلكها المنظمة، وتكون قيمة رأس المال الهيكلي من خلال التكرار المستمر والاستخدام المبتكر للمعرفة المشتركة والخبرة".<sup>2</sup>

### 3-2-1- مكوتت رأس المال الهيكلي:

تم تحديد مكونات أساسية لرأس المال الهيكلي نذكرها في ما يلي:<sup>3</sup>

أ- الثقافة التنظيمية: وتتضمن طرق بناء ثقافة المؤسسة وتوافق العاملين مع تطورات المؤسسة، وتنقسم إلى شقين:

أ-1- فلسفة الإدارة: وتتمثل في اعتقادات قادة المؤسسة عن مؤسستهم وخصوصاً فيما يتعلق برسالة المؤسسة والعاملين لديها؛

أ-2- الثقافة الكلية: وتعني كيفية أداء المؤسسة للأعمال وخصوصاً الأنماط والقيم، وينبغي أن تعكس فلسفة الإدارة ويجب أن تكون متوافقة ومنسجمة مع الأهداف الشمولية للمؤسسة وتظهر من خلال السياسات والإجراءات وكذا البرامج المسطرة؛

ب- العمليات الإدارية: وتتضمن آجال إنجاز الأعمال، ومختلف الأنشطة، ودرجة جودة المنتج، إضافة إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية،

ج- أنظمة المعلومات وقواعد البيانات: وتتضمن التنسيق بين العاملين، وتقديم الدعم المتبادل، ومدى توفير البيانات، والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة، وأيضاً مدى المشاركة في المعرفة؛

د- الهيكل التنظيمي: ويتضمن فعالية نظام الرقابة بالمؤسسة، ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

### 3-3- رأس المال الزبوني:

<sup>1</sup> - محمد عزات الحلامة، سامي فياض العزاوي، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، 2009، ص 18.

<sup>2</sup> - نوال يونس محمد، منى يونس سعيد، أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي: دراسة لآراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 8، العدد 30، 2012، ص 98.

<sup>3</sup> - بوشمال عبد الغاني، زرزار العياشي، أثر رأس المال الهيكلي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 4، 2017، ص ص 9-10.



هو المكون الثالث لرأس المال الفكري، فهو انعكاس كامل لقوة رأس المال البشري والهيكلية في إيجاد المعرفة المطلوبة في العلاقات مع الزبائن لإكمال رأس المال الفكري.<sup>1</sup>

ويشير رأس المال الزبوني إلى "القيمة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها ورضا الزبائن وولائهم للمنظمة، ويسمى أيضا رأس المال العلاقتي أو رأس المال الخارجي".

يعرف رأس المال الزبوني بأنه "قدرة العامل على الارتباط بالآخرين، فضلا عن القدرة على دخول شبكة الاتصالات والعلاقات، ومن ثم إيجاد إجابات بسرعة أكبر حول المنتجات، وتخصيص الموارد، وإحداث التعاون داخل وخارج المنظمة، فهو يعكس القدرة على إدارة العلاقات بين الزبائن والمنظمة والمساندين لها والمنظمات وجهات خارجية أخرى".<sup>2</sup> والتي تشمل الزبائن، الموردين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة، وهذه الأطراف لا يمكن للشركة أن تسيطر أو تؤثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون".<sup>3</sup>

ويعكس رأس المال الزبوني "القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف. إن هذه العلاقات التي تبني بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية".<sup>4</sup>

### 3-3-1- مكونات رأس المال الزبوني:

يمكن تحديد عناصر رأس المال الزبوني على النحو التالي: العلامات التجارية، صورة المنظمة، ولاء العملاء، قنوات التوزيع، اتفاقيات الترخيص، وإرضاء العميل.<sup>5</sup>

يؤكد العديد من الباحثين على أن رأس المال العلاقتي يشمل علاقات المؤسسة مع مختلف أصحاب المصلحة، مثل العملاء والشركاء والموردين والمستثمرين وغيرهم. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن رأس المال العلاقتي

<sup>1</sup> - جودي محمد رمزي، خان أحلام، إدارة المعرفة كركيزة أساسية لتنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة-، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 3، 2018، ص 104.

<sup>2</sup> - ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الموصل المجلد 32، العدد 98، 2010، ص 129.

<sup>3</sup> - أكرم أحمد الطويل، بشار عز الدين السماك، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإيحاء الواسع دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 98، 2010، ص 178.

<sup>4</sup> - حسون محمد علي الحداد، موفق خزعل حمد، أثر استثمار رأس المال الفكري على رضا العملاء في المصارف الإسلامية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014، ص 131.

<sup>5</sup> - Kaya, F. B & al, *Intellectual capital in organizations, Problems and Perspectives in Management*, 8 (1), 2010, p 159.

الامتيازات، والعلامات التجارية، والتراخيص، وشبكات التوزيع، والعلاقات مع الحكومة والهيئات والوكالات، وسمعة المؤسسة، والعلاقات مع المجتمعات والجمهور، والاهتمام بالبيئة. يشدد Bainbridge و Roos و Jacobsen على أهمية العلاقة مع العملاء بالنسبة للمنظمات، حيث يعتبر العملاء مصدرا للإيرادات المستقبلية حيث يحصل العملاء على احتياجاتهم المختلفة من المنتجات أو الخدمات من المؤسسات. وبالتالي، يعد رأس المال العلائقي مصدرا لخلق القيمة، وذلك من خلال بناء علاقات موثوقة ومستدامة بين العميل والمؤسسة.

تتأثر عملية توليد القيمة بعدة عوامل تتعلق برأس المال العلائقي، مثل سعر المنتج أو الخدمة المقدمة، جودة ووظيفة المنتج، سمعة المؤسسة، وترابط العملاء مع موظفي المؤسسة. من الواضح أن رأس المال العلائقي يلعب دورا حاسما في نجاح المؤسسات، حيث يمكن أن يساهم في خلق القيمة والحفاظ على علاقات مستدامة ومریحة مع أصحاب المصلحة المختلفين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري

تم إلغاء الاعتقادات السائدة في الاقتصاد التقليدي من قبل الاقتصاد الحديث، حيث أصبحت العوامل الأساسية للإنتاج تتجاوز الأرض والعمل ورأس المال المادي. تم تسليط الضوء على أهمية رأس المال الفكري كعامل إنتاج متقدم، مما دفع الشركات والمؤسسات الحديثة إلى العمل على بناء مخزون معرفي من خلال توثيق العمليات الفكرية بشكل منظم. وبالتالي، تم تشكيل ملكية فكرية تسمح للشركة بالتصرف فيها. ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر اختيار أفراد ذوي قدرات معرفية ومهارات متعددة، وتوفير بيئة مناسبة لاكتساب المعرفة، وتشجيع التدريب والتعليم، بهدف تطوير مهارات جديدة لديهم. هذا يعني أن الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره أصبح أمرا حاسما لنجاح الشركات في الاقتصاد الحديث.<sup>2</sup>

تأتي أهمية رأس المال الفكري من حقيقة أنه يعد مصدرا حاسما للربحية وأساسا للتميز التنافسي للمؤسسات. يلزم الاهتمام بهذا النوع من الرأس المال نظرا للتحديات العلمية والتطور التكنولوجي السريع والضغط التنافسي الجديدة التي تواجهها. ففي الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة، أصبحت القدرات الفكرية العالية أحد العوامل الرئيسية للتفوق والتميز التنافسي. إن بناء قاعدة فكرية قوية يتطلب التزاما كبيرا من الإدارة العليا، فهذه العملية تتطلب وقتا وجهدا ومواردا مادية ومالية. قد يتطلب الأمر أيضا إعادة تنظيم وتصميم جديد لمختلف الأنشطة

<sup>1</sup> - H. J Hejase et al, *Intellectual Capital: An Exploratory Study from Lebanon*, Open Journal of Business and Management, Vol 4, N<sup>o</sup> 4, 2016, p 579.

<sup>2</sup> - صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (ش. م) مختلطة في نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 7، 2011، ص ص 381-382.

والعمليات داخل المؤسسة. فالاهتمام برأس المال الفكري يعد أمراً حتمياً للمؤسسات الراغبة في النجاح في الاقتصاد العالمي الحديث.<sup>1</sup>

### 1 - أهمية رأس المال الفكري في خلق الثروة:

يعد رأس المال الفكري مصدراً رئيسياً لتوليد الثروة للمؤسسات والأفراد وتطويرها. ويشدد على أن ثلث أرباح القيمة المضافة ينبعث من المعرفة. ويتسنى لرأس المال الفكري توليد ثروة هائلة من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع، وقد أكدت الأبحاث المنجزة في مؤتمر إدارة رأس المال الفكري ICM الذي عُقد في نيويورك في عام 2000 هذا الأمر. ومن أهم المعلومات التي تم طرحها في المؤتمر، أن شركة IBM تحصل على أكثر من مليار دولار سنوياً كعائد عن براءات الاختراع التي تمتلكها.<sup>2</sup>

### 2- أهمية رأس المال الفكري في تطوير المورد البشري:

يسهم رأس المال الفكري في تطوير العاملين الجدد من خلال تدريبهم وتأهيلهم بواسطة العاملين القدامى، الذين يعتبرون العقول المدبرة والتي تسهم في خلق رأس مال بشري جديد. هذا الرأس المال البشري الجديد يكون لديه القدرة على المساهمة في الإنتاج والإبداع لصالح المنظمة. وبالتالي، يتم صناعة رأس مال فكري نشط ومحافظ عليه، وهذا ينعكس إيجابياً على تحقيق الأرباح وزيادة استثمارات المنظمة التجارية وتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها. وبواسطة تطوير رأس المال البشري، تزداد القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين في المنظمة، مما يسهم في حصول المنظمة على الجوائز والشهادات المحلية والدولية. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي تطوير رأس المال البشري إلى تحسين العلاقات مع العملاء والمنظمات الأخرى. تعزز تنمية وتطوير رأس المال البشري السيولة والربحية للمنظمة، حيث يمكن للمنظمة أن تدير مجموعة متنوعة من الأقسام الداخلية عبر التوسع الرأسي والأفقي. بالتالي، تكون المنظمة قادرة على تحويل رأس المال البشري المملوك لها إلى سيولة نقدية تمكنها من القيام بواجباتها بفعالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - زروخي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011، ص ص 6-7.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 158-160.

<sup>3</sup> - محمد مفلح الحيص، أثر رأس المال الفكري في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة من خلال الالتزام التنظيمي في مدينة الحسين الطبية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2016، ص ص 12-13.

توجد أهمية قصوى لمكونات رأس المال الفكري، وبشكل خاص رأس المال البشري، في تعزيز اقتصاد المعرفة. وبالتالي، يركز اهتمام مؤسسات ودول كثيرة على تصور الموارد البشرية وتصميم سياساتها ووظائفها ونتائج أعمالها. يعدُّ رأس المال الفكري ميزة تنافسية تمكن المنظمات من تحقيق الأداء المتميز. ولا شك أن المديرين مجهدون لتوسيع دائرة مهام الموارد البشرية لتتجاوز الإجراءات الإدارية البسيطة وتلعب دوراً استراتيجياً أكثر عمقاً، خاصة بعد التحول من التركيز على النشاط البدني إلى التركيز على النشاط المعرفي. وبالتالي، أصبح من الضروري على المنظمات أن تثبت قيمة الموارد البشرية كأحد الأصول الاستراتيجية الهامة في المنظمة، وذلك بشكل خاص في سياق اقتصاد المعرفة. وتتمثل أسس تسيير الموارد البشرية في:

- وجود نظام محدد جداً لإدارة الموارد البشرية يركز على تنظيم المشاريع مثل استكشاف وتوظيف المواهب؛
- التعاقد مع مؤسسات خارجية من أجل استقطاب أفضل الكفاءات وربط ذلك بالاستراتيجية العامة للمنظمات؛
- تعدد صيغ المكافآت بما في ذلك التعاقدية (أي مشروطة بإكمال المشاريع)؛
- تطوير الكفاءات من خلال تبني استراتيجيات متقدمة تتضمن وضع برامج تكوينية تسمح للأفراد باكتساب معارف جديدة.<sup>1</sup>

### 3- أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية:

يعد رأس المال الفكري في المنظمة ميزة تنافسية، وهذا ما أكده Jerome Adanes، المدير الرئيس للتعلم في شركة شيل النفطية، حيث قال: " نحن ملتزمون بأن نصبح منظمة متعلمة، ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع". واستناداً إلى هذا المبدأ، تعمل شركة Gemini الاستشارية المتخصصة في إعادة هندسة محطات توليد الكهرباء على استشارة الشركات لمدة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر، لأنها تعتقد أن المشاركة في رأس المال الفكري تشكل ميزة تنافسية. ويرد Jim Nobel قائلاً: " نحن نتحدث عن التنافس من خلال الكفاءة، والكفاءة هي المعرفة". إن رأس المال الفكري يعد كنزاً مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه للوجود والتطبيق. وأحد الطرق لاستخراجه هو نشر المعرفة، ويؤيد Stewart هذا الرأي قائلاً: "إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مال فكري عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن تنفيذه، لأن رأس المال الفكري يحتوي على معرفة مفيدة". ويحذر Brooking من نتائج عدم نشر المعرفة، حيث يقول: " إن المعرفة كموجودات في المنظمة غالباً ما تغفل ولا تنشر، وذلك ليس بسبب فشل المدراء في

<sup>1</sup> - حوحو مصطفى، هاملي عبد القادر، العشعاشي عبد الحق، واقع الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية -، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 1، العدد 1، ص ص 167-168.

التفكير في أعمالهم، بل لأنهم لا يحولون المعرفة إلى رأس مال في شركاتهم ولا يستغلون القدرات العقلية التي تبني وتحافظ على العمل".

### 4- أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الاستمرارية:

يعتبر رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمات في عالمنا اليوم. الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء والاستمرارية للشركات. كما أشار ستيفارت، فإن ثلثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية في عام 1954 اختفت أو صغرت بشكل كبير بحيث لم تعد كبيرة بما يكفي للاحتفال بالذكرى الأربعين لتأسيسها. وفي الفترة من عام 1979 إلى 1994، تراجع عدد الموظفين في أكبر الشركات الأمريكية بنسبة ثلث، في حين ظهرت شركات صغيرة تعتمد بشكل أكبر على الموجودات المعرفية بدلاً من الموجودات المادية الأخرى. وشركة (Nike) للأحذية تعتبر مثالاً بسيطاً، حيث لا تصنع الأحذية بنفسها، وإنما تركز على البحث والتطوير ووضع التصاميم والتسويق وتقديم الخدمات المعرفية. وهذا يعني أنها تحقق مبيعات أعلى مقارنة بعدد موظفيها مقارنة بالشركات الأخرى.<sup>1</sup>

وتتحقق الأهمية البالغة لرأس المال الفكري انطلاقاً من تحقيقه لدورين مزدوجين أحدهما دفاعي يساهم في حماية الأصول الفكرية للمنظمة والآخر هجومي يهدف إلى تحقيق التفوق التنافسي من خلال اختراق أسواق جديدة، استعمال تكنولوجيا حديثة وغيرها. فالأدوار الدفاعية لرأس المال الفكري تضم حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة، حماية حرية التصميم والإبداع، تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى، أما الأدوار الهجومية تضم توليد العائد عن طريق المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري، الملكية الفكرية للشركة، الموجودات الفكرية للشركة، معرفة الشركة ومعرفة كيف (براءة الشركة)، إضافة إلى ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة، تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين، تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة، وصياغة استراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: خصوصية رأس المال الفكري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في إعداد وتطبيق استراتيجيتها

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 159

<sup>2</sup> - صلاح الدين بابكر محمد البشري، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مجموعة مختارة من شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة صناعية، 2010، ص 16.

تبحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل مستمر على مصادر يمكن أن تحقق بها تفوقا تنافسيا، وبسبب المنافسة الشديدة على الأسواق والموارد أصبح رأس المال الفكري المورد الأمثل لتحقيق التفوق والتميز، وضمان استمرارية المؤسسات في بيئة سريعة التغيير.

### 1- خصائص رأس المال الفكري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمكن تحديد خصائص رأس المال فكري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مكوناته المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني وما ينطوي تحت هذه المكونات من عناصر فرعية (القوى العاملة، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، العلاقة مع العملاء وغيرها).

### 1-1- خصائص رأس المال البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد بشكل كبير على الاستخدام الكثيف لعنصر العمل. في المؤسسات الحرفية بشكل خاص، يتم استيعاب فائض العمالة بتكلفة مناسبة، مما يقلل من الحاجة إلى استخدام التكنولوجيا بشكل كبير. وهذا يساهم في تجنب المصاريف الإضافية المتعلقة بصيانة التكنولوجيا. بالإضافة إلى ذلك، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مركزاً ذاتياً للتدريب والتطوير لمالكها والعاملين بها. نظراً لأنهم يشاركون في النشاط الإنتاجي بشكل مستمر، يتاح لهم فرصة لاكتساب المزيد من المعلومات والمعرفة. وهذا يؤدي إلى تنمية قدراتهم وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة لهم. بشكل عام، يعزز هذا النمط من التشغيل الذاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق، ويساهم في تعزيز دورها كمحرك للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل.<sup>1</sup>

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بميزة خاصة تجعلها تتفوق على المؤسسات الكبيرة، وهي العلاقات القوية التي تربط صاحب المؤسسة بالمستخدمين. نظراً لأن عددهم محدود، يتمتع أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقدرة على التواصل المباشر مع المستخدمين والاستجابة لاحتياجاتهم بشكل فعال. يتم اختيار المستخدمين وفقاً لاعتبارات شخصية، مما يعزز الارتباط الشخصي والثقة بين الطرفين. بفضل الحجم الصغير للمؤسسة، يكون هناك إشراف مباشر وتوجيه للعاملين، مما يتيح اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة لتلبية المشكلات والتحديات التي تطرح. يعمل العاملون في هذه المؤسسات بروح الفريق الواحد ويتمتعون بالولاء للمؤسسة، مما يعزز الكفاءة والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة. باختصار، فإن العلاقات القوية والتواصل المباشر

<sup>1</sup> - ياسر عبد الرحمن، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 3، 2018، ص 220.

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساعد على تحقيق مزايا تنافسية، مثل الاستجابة السريعة لاحتياجات المستخدمين واتخاذ القرارات الفعالة.<sup>1</sup>

فيما يتعلق برقابة العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنها عادة تتم بصورة فردية، حيث يقوم المالك بالاعتماد على الملاحظة والتواصل المباشر مع العمال، ثم يقوم بتصحيح مسار العمل. هذا النهج يعتبر مرنا ولكنه قد يكون غير فعال في بعض الأحيان بسبب عدم اعتماده على أسس علمية. وعلى العكس من ذلك، تعتمد المؤسسات الكبيرة عادة على استخدام معايير أداء علمية، حيث يتم قياس وتفسير الأداء، ثم يتم تصحيح مسار العمل. ويعود ذلك في الأساس إلى اعتبارات التكلفة التي قد تتحملها المؤسسة الصغيرة إذا تبعت نظاما للرقابة يعتمد على التقنيات الحديثة.<sup>2</sup>

### 1-2- خصائص رأس المال الهيكلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

فيما يتعلق بالجانب التنظيمي، تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بارتباط الملكية بالإدارة. وعادة ما تكون هذه المؤسسات تابعة لأفراد أو عائلات أو شركات أشخاص، على النقيض من المؤسسات الكبيرة التي تكون مملوكة لمجموعة من المساهمين أو الشركاء، سواء كانوا أفرادا ذوي شخصية معنوية أو طبيعية. ويؤدي هذا النمط إلى زيادة مسؤوليات المالك الذي يتحمل مسؤولية إدارة وتسيير جميع وظائف المؤسسة. يكون صاحب المؤسسة حاضرا ومشاركاً في جميع جوانب التسيير، ويكون في اتصال مباشر مع أعضاء المؤسسة، حيث يعتبر عنصرا أساسيا لا يمكن تجاوزه في اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بتنظيم أو إدارة المؤسسة. وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتميل اتخاذ القرارات إلى التركز والتركيز في يد صاحب المؤسسة، بما في ذلك عمليات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العام. ويعود السبب في اتباع هذا النهج المركزي إلى الجمع بين الإدارة والملكية في هذه المؤسسات. ومن جانب آخر، يعد ارتباط الملكية بالإدارة مصدرا للحوافز الخاصة، على عكس المؤسسات الكبيرة التي تفتقر إلى هذا الحافز. وهذا بدوره يؤدي، جنبا إلى جنب مع عوامل أخرى، إلى كفاءة استخدام الموارد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - طالب خالد، القرض الايجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص التمويل الدولي والمؤسسات النقدية والمالية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2011، ص 10.

<sup>2</sup> - شاي صباح، أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009/2010، ص ص 159-160.

<sup>3</sup> - فارس طارق، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28.



تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة والتعقيد المنخفض مقارنة بالمؤسسات الكبيرة يجعل إدارتها مرنة وقراراتها سهلة. كما تتميز هذه المؤسسات بمرونة عالية في جوانبها المختلفة، حيث يمكنها التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تحدث. على سبيل المثال، فإنها قادرة على تعديل إنتاجها وخدماتها لتلبية احتياجات السوق بسرعة. يعزى هذا التكيف السريع إلى حقيقة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل بعدد قليل من الموظفين، مما يسهل عليها تنظيمها بشكل بسيط ويساعدها على التكيف بسرعة.<sup>1</sup>

على الجانب الآخر، يتميز نظام المعلومات في المؤسسات الكبيرة بتعقيده وطوله نظراً لكثرة المراكز وتعقيد الهيكل التنظيمي الذي يفرض مسارات محددة لتدفق المعلومات. في المقابل، يكون نظام المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيطاً وقليل الهيكلية، وذلك بسبب بساطة حجم المعلومة وقلة عدد مراكز الإنتاج والاستهلاك، بالإضافة إلى قرب هذه المراكز من بعضها البعض، مما يجعل قنوات الاتصال ونقل المعلومات قصيرة. وبالإضافة إلى ذلك، وجود أطراف الاتصال المختلفة في مكان واحد يجعل طرق الاتصال غير الرسمية هي الأكثر انتشاراً، حيث تعتمد على الاتصال الشفهي والمباشر وتستخدم الحوار والإشارات وغيرها. ويترتب على هذا السلوك الارتباط المباشر مع واحدة من أبرز خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي أن البعد العلاقتي يكون أكثر أهمية من البعد التنظيمي على مستوى هذه المؤسسات. ان عدم تقييد نظام المعلومات بالشكلية داخل وخارج المؤسسة والاعتماد على مجموعة من العلاقات غير الرسمية والشخصية في نقل المعلومات، يؤدي إلى سرعة نقل المعلومات واتخاذ القرارات. وهذا يمنح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرونة عالية في التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية واستجابة سريعة لها.<sup>2</sup>

### 1-3- خصائص رأس المال الزبوني في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بميزة العلاقة الشخصية والمباشرة مع العملاء. يعرف صاحب المؤسسة عادة عملاءه بأسمائهم ويكون على دراية بظروفهم الشخصية ويتواصل معهم بشكل صديق. هذا يخلق جواً من الثقة والخصوصية بين صاحب المؤسسة والعميل. وهذا النوع من العلاقة الشخصية يساعد في تقديم الخدمة بجو من الود والصدقة، مما يجعل العملاء يفضلون التعامل مع هذه المؤسسات. بفضل هذه العلاقة الشخصية، يتمكن صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من تحديد رغبات العملاء ومعرفة اتجاهات تطوّرهم والاستجابة لأي تغيير يطرأ على احتياجاتهم. يتم تحليل ودراسة اتجاهات التطور في المستقبل بناء على المعرفة التفصيلية

<sup>1</sup> - ياسر عبد الرحمن، براشن عماد الدين، مرجع سبق ذكره، ص 220.

<sup>2</sup> - شاوي صباح، مرجع سبق ذكره، ص 160.



للعلاء والسوق. ونتيجة لذلك، يتمكنون من الاستجابة بسرعة لأي تغيير في الرغبات والاحتياجات، بدلاً من أن يعتمدوا على دراسات سوقية معمقة كما يفعلون في المؤسسات الكبيرة، مما قد يكلفهم الكثير من الجهد والموارد. بالتالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أكثر قرباً للسوق والمجتمع المحلي، حيث يمكنها بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء وفهم احتياجاتهم بدقة والتكيف معها بسرعة. هذا النوع من العلاقات الشخصية يعطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميزة تنافسية قوية في سوق الأعمال.<sup>1</sup>

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتجه إلى الأسواق الصغيرة والمحدودة والتي لا تثير اهتمام المؤسسات الكبيرة، كما أن درجة المخاطرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست كبيرة خاصة المخاطر في السوق، نظراً لسهولة الدخول والخروج منه لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان.<sup>2</sup>

### 2- دور رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق استراتيجيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المؤسسة، وتتعامل الاستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمؤسسة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

- ما هي الفرص المتاحة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟
- ما هي التهديدات التي تواجهها المؤسسة من المنافسين، المؤسسات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟
- ما هي نقاط قوة الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
- ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تملك رؤية استراتيجية واضحة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تقتصر إلى هذه الرؤية. تحديد الأدوار التي يلعبها رأس المال الفكري أمر حاسم لتنفيذ الاستراتيجية بشكل ناجح. بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في مجال الإنتاج والتصميم، يمكن أن يكون لرأس المال الفكري دور دفاعي في حماية المنتجات والابتكارات وتصميم المنتجات. يمكن تحقيق ذلك من خلال ضمان حقوق الملكية الفكرية وتجنب التقاضي القانوني والحفاظ على حرية التصميم. أما بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية الأخرى التي تعتمد على تجميع وتكامل المكونات لإنشاء منتجات وخدمات، فإن دور رأس المال الفكري هو

<sup>1</sup> - طالبى خالد، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-10.

<sup>2</sup> - كنوش عاشور، طرشي محمد، (2006)، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17/18 أبريل، 2006، ص 45.

## الفصل الثاني: مدخل عام لرأس المال الفكري

تركيزها على تكامل ابتكارات الآخرين مع إضافة قيمة من خلال إنتاج وتوزيع منخفض التكاليف. وبالنسبة للمؤسسات الأخرى، يمكن أن يكون رأس المال الفكري مكملاً لتحقيق الشهرة أو صورة ذهنية تميز المؤسسة في أسواقها. يمكن استخدام رأس المال الفكري لخلق تفرد وتميز في المنتجات أو الخدمات أو العمليات التي تقدمها المؤسسة.

بالنهاية، اختيار المؤسسة لأدوار رأس المال الفكري يعتمد على نوع المؤسسة ورؤيتها واستراتيجيتها. يجب أن تحدد المؤسسة كيف يمكن أن يساهم رأس المال الفكري في تحقيق أهدافها والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري

يعتبر القياس عاملاً أساسياً للتقييم والوقوف على صحة الأشياء من عدمها وعلى اعتبار أن رأس المال الفكري من الموارد غير المادية وغير الملموسة فإن هذا الأمر يجعل من قياسه أمراً صعباً في كثير من الأحيان، لكن بالرغم من ذلك تم وضع العديد من النماذج والطرق لتقييم هذا المورد الاستراتيجي والوقوف على مدى كفاءته وفاعليته.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس رأس المال الفكري

المطلب الثاني: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري

المطلب الثالث: صعوبات قياس رأس المال الفكري

المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس رأس المال الفكري

<sup>1</sup> - فراج الطيب، زياني توفيق، دور رأس المال الفكري في إعداد استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 1، 2017، ص ص 70-71.

يعتبر القياس عنصر أساسي من عناصر البحث العلمي وبدونه لا يمكن اختبار صحة الفروض والنتائج، ونشأت الحاجة إليه للتعرف على الأشياء جيدا وما تتطوي عليه من خصائص ومظاهر، وعلاقات بين هذه الخصائص والمظاهر، ويعتبر أفضل طريقة لفهم الشيء والحدث المراد قياسه، لذا تزايدت أهميته لدى باحثي الإدارة لما يوفره من معلومات لمتخذي القرار في المنظمة.

### 1- مفهوم قياس رأس المال الفكري:

" يشير القياس الى مجموعة إجراءات تتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص والحكم على امكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة". وعلى هذا الأساس يتضمن مفهوم قياس رأس المال الفكري تحديد السمات الرئيسية المطلوبة في هذا الأخير وتقييم تأثيرها على المتغيرات الأخرى. ويهدف ذلك إلى تزويد صناع القرار بمعلومات حول نوعية رأس المال الفكري التي تمكن من رفع كفاءة المنظمة وموظفيها. يجب أن نلاحظ هنا وجود فرق بين قياس وتقييم رأس المال الفكري. إذ تركز صيغ القياس بشكل رئيسي على كيفية قياس أداء المنظمة داخليا وكيفية الكشف عنه لتحسين إدارتها ومساعدة الإدارة في إدارة المنظمة بشكل أفضل. أما صيغ التقييم، فتركز بشكل رئيسي على تحديد القيمة الاقتصادية للمنظمة وأصولها غير المادية. وعادة ما تعتبر صيغ التقييم نظرة خارجية، وتصمم لمساعدة المحللين والمستثمرين في تقييم القيمة المالية للمنظمة.<sup>1</sup>

يتم تقديم تقييم رأس المال الفكري لتوفير معلومات تسلط الضوء على كيفية استخدام المنظمة لمواردها وتوجهها طويل الأجل. يساعد التقييم في توجيه انتباه واهتمام صناع القرار نحو تطوير كفاءة وفعالية قرارات التوظيف والتدريب، وتقييم أداء الموظفين وصيانة رأس المال البشري وتنميته وتطوير ممارساته. كما يساهم في زيادة الفهم والوعي بدور المعرفة وطبيعة وعناصر رأس المال الفكري، ويهدف إلى توجيه الاستثمارات نحو اتجاهات محددة. بالإضافة إلى ذلك، يقدم التقييم معلومات للأطراف الخارجية تساعد على تقييم مدى الامتثال الاجتماعي للمنظمة لمسؤولياتها الاجتماعية.

وقد أشار Stewart إلى مجموعة من المؤشرات التي بالإمكان استخدامها لقياس رأس المال الفكري منها متوسط عدد سنوات الخبرة العملية للموجودات الفكرية، معدل الدوران الوظيفي للموجودات الفكرية، درجة جودة المنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة، درجة استقطاب المنظمات المنافسة للموجودات الفكرية العاملة في المنظمة، موقع وسمعة المنظمة في السوق، قدرة الموجودات الفكرية على حل المشكلات الخدمية والإنتاجية، الاقتراحات التي يتم تنفيذها / إجمالي الاقتراحات المقدمة من قبل الزبائن، رضا الزبائن والأرباح المتحققة. إن المؤشرات

<sup>1</sup> - أحمد بركات، أهمية وقياس رأس المال الفكري، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، 2020، ص 939.

المذكورة يمكنها أن تعطي فكرة حول قيمة رأس المال الفكري في المنظمة رغم أنها لا تحدد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري.<sup>1</sup>

تركز المؤسسات الناجحة بشكل متزايد على قياس رأس المال الفكري، وتسعى باستمرار لاستخدام أفضل المقاييس التي تسمح بقياسه بدقة وصحة. فعندما تتمكن المؤسسات من إدارة رأس المال الفكري بفعالية، يصبح لديها ميزة تنافسية كبيرة. في السابق، كان تركيز الباحثين يتركز بشكل رئيسي على وصف رأس المال الفكري، ولكن في وقت لاحق، تحول هذا التركيز إلى إدارته وقياسه. فقياس وتقييم رأس المال الفكري بدقة يكون ذو أهمية بالغة عند حدوث عمليات الاندماج أو الاستحواذ، حيث يحدد تحديد قيمته قيمة الحصص الجديدة لأصحاب المؤسسات الجديدة. وأي خطأ في القياس والتقدير يمكن أن يؤدي إلى خلل في تقييم الحصص والقيم الجديدة.<sup>2</sup>

من خلال ما تقدم يمكن أن نحدد أبعاد مفهوم القياس في ما يلي:

- عملية تستهدف جمع المعلومات عن خاصية أو سمة معينة؛
- عملية تتبع فيها مجموعة من الاجراءات مثل طريقة القياس، أداة القياس، توقيت القياس...؛
- عملية تحدد النتائج بصورة كمية قابلة للملاحظة؛
- عملية تتوقف نتائجها على دقة أداة القياس المستخدمة؛
- عملية ضرورية في اتخاذ القرارات لأنها تساعد مراكز القرار من خلال نتائجها على تحديد البدائل الأنسب من بين البدائل المتاحة.

### 2- أهمية قياس رأس المال الفكري:

يعتبر القياس لرأس المال الفكري أمراً هاماً لعدة أسباب. أولاً، يكشف القياس عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة، ويساعد في تحديد الأفراد ذوي القدرات الابداعية والتميزية. ثانياً، يعتبر رأس المال الفكري مصدراً ثميناً وقدرة تنافسية للمنظمة، ويمكن للمديرين استخدام القياس لاكتشاف وتعزيز هذا المصدر. فعندما يكون لديهم فهم دقيق للسلوك والقدرات المتوقعة لرأس المال الفكري في المستقبل، يمكنهم تكييفه لصالح المنظمة وتحقيق التميز عن المنافسين. ثالثاً، يعتبر القياس أداة هامة في المحافظة على رأس المال الفكري، حيث يساعد

<sup>1</sup> - عبد الله علي، قياس رأس المال الفكري، Revue d'économie et de statistique appliquée، المجلد 6، العدد 1، ص ص 156-157.

<sup>2</sup> - عدوكة لخضر، بوهزة محمد، بوقلي زهرة، منظور رأس المال الفكري وطرق قياسه، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 3، العدد 1، ص ص 231-232.

## الفصل الثاني: مدخل عام لرأس المال الفكري

في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء أفراد المنظمة. يمكن استخدام القياس لتقييم أداء المنظمة بالنسبة للسياسات المعتمدة في إدارة رأس المال الفكري وتحقيق أهدافها. وعندما يتم تحديد أي انحرافات أو أخطاء، يمكن اتخاذ إجراءات سريعة لتصحيح المسار ووضع خطط لتطوير وتنشيط أداء العاملين وحماية خبراتهم من التقادم. بشكل عام، يمكن القول إن القياس الدقيق لرأس المال الفكري يساهم في تحسين أداء المنظمة وتعزيز قدرتها على التنافس والاستمرارية في السوق.<sup>1</sup>

فعملية قياس رأس المال الفكري تساهم في فهم أفضل للأصول غير المالية وقيمتها في خلق قيمة للشركة. فهي تعتبر وسيلة لتقييم الأصول غير المادية بطريقة شفافة مما يعزز تحسين شفافية التقارير الداخلية والخارجية ويسهم في تحقيق إدارة أفضل واستخدام أفضل لرأس المال الفكري. علاوة على ذلك، تساعد عملية القياس في الاستفادة الكاملة من رأس المال البشري في المؤسسة فهي تمكن الموظفين من استغلال معرفتهم ومهاراتهم لجذب المزيد من العملاء وتحقيق المزيد من الفوائد للمؤسسة. كما تساعد في استغلال القيمة المتعلقة بالملكية الفكرية بما في ذلك براءات الاختراع واتفاقيات الترخيص والبرامج المتطورة. وبالتالي تسهم في زيادة العائد المالي من خلال تطوير شبكة العمل وزيادة الربحية المستقبلية.<sup>2</sup>

فقياس الأصول غير الملموسة يفيد في معرفة مدى تنفيذها في المنظمة وبالتالي يهدف قياس رأس المال الفكري إلى استخراج القيمة التي تم إنشاؤها.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري

يتطلب تقييم رأس المال الفكري اتباع طرق محاسبية محددة لتحديد القيمة السوقية للشركة والقيمة الدفترية. يمكن استخدام القيمة الدفترية للتعبير عن قيمة الأصول والأموال السائلة في البنوك بعد خصم الديون، في حين يمكن استخدام القيمة السوقية لتقدير القيمة الكلية لأسهم الشركة. القيمة السوقية للشركة عادة ما تكون أعلى من القيمة الدفترية، ويعزى ذلك في الغالب إلى وجود رأس المال الفكري. فقيمة أسهم الشركة تعتمد على القدرة الفريدة للشركة على تطوير المنتجات والسيطرة على المعايير والتقنيات والبرمجيات، بالإضافة إلى تكوين الشراكات مع الشركات الأخرى. لذلك، يشير اتساع الفارق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية إلى أن الشركة تمتلك رأس مال فكري أكثر قيمة وذكاء، وتعتمد أقل على الأصول المادية التي يمكن شراؤها بسهولة. لذا، فإن

<sup>1</sup> - عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص ص 82-83.

<sup>2</sup> - تركي الشمري، محمد عمر باطويح، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (مفهومه، قياسه، آثاره، وتنميته)، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 4، 2010، ص ص 204-205.

<sup>3</sup> - Gogan, L. M., & al, **intellectual capital- a possible approach**. International conference. Bari, Italy, 2015, p 1326.

تقييم رأس المال الفكري يساهم في توضيح القيمة الحقيقية للشركة وفهم أهمية الأصول غير المادية في تحقيق النجاح والربحية.<sup>1</sup>

ويعتمد قياس رأس المال الفكري على مجموعة من الطرق والنماذج نذكر أكثرها انتشارا وتداولاً:

### 1- طريقة القيمة السوقية:

تعتمد هذه الطريقة على حساب الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمة.<sup>2</sup> ويتم حسابها وفقاً للصيغة التالية:<sup>3</sup>

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية} - \text{القيمة الدفترية}$$

يعتبر مدخل القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية من قبل Stewart أحد الأساليب المستخدمة في قياس رأس المال الفكري. يستند هذا النموذج إلى الفرضية بأن القيمة السوقية تعكس القيمة الحقيقية للوحدة الاقتصادية، بينما القيمة الدفترية تعتبر القيمة التاريخية التي يمكن الحصول عليها من السجلات المحاسبية وتعكس قيمة الموجودات الملموسة فقط.

بموجب هذا النموذج، يتم حساب قيمة الموجودات الفكرية بالفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية، ويمكن الحصول على القيمة السوقية من خلال ضرب عدد الأسهم في الوحدة الاقتصادية في سعر السهم السائد في السوق.

يعتبر هذا المدخل من المداخل المهمة في قياس رأس المال الفكري، حيث يساهم في تحديد القيمة الكامنة للوحدة الاقتصادية وفهم أهمية الأصول غير المادية في تحقيق القيمة الشاملة للشركة. ومن خلال تطبيق المعادلة التالية يتم استخراج قيمة رأس المال الفكري أو الموجودات الفكرية.

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للأسهم} - \text{القيمة الدفترية للأسهم}$$

إذ أن: القيمة السوقية للأسهم = قيمة السهم في السوق

القيمة الدفترية للأسهم = قيمة السهم في السجلات

وعلى الرغم من سهولة تطبيق هذا النموذج إلا أنه يواجه العديد من المشكلات منها:

- قد لا تتعامل بعض الوحدات الاقتصادية مع الأسواق المالية وبذلك يصعب إيجاد القيمة السوقية لها؛

<sup>1</sup> - سعد عبد الكريم الساكني، رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه، مجلة بغداد، العدد 18، 2008، ص 134.

<sup>2</sup> - Sandra, I., & Rodrigues, B, **intellectual capital: the strategic resource of organizations**. th malopolska school of economics in Tarnow research papers collection , Vol 36, N<sup>o</sup>4, 2017, p 61.

<sup>3</sup> - سعد علي العنزلي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 279.

- ان استخدام أسعار الأسهم لاحتساب القيمة السوقية لتحديد رأس المال الفكري غير عملي بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعود وهبوطاً.<sup>1</sup>

### 2- طريقة العائد على الأصول:

يتم حساب متوسط الأرباح السنوية من الأصول غير الملموسة للشركة عن طريق تقسيم متوسط أرباح الشركة قبل الضرائب لفترة زمنية على متوسط الأصول الملموسة للشركة. يطلق على هذا النسبة اسم عائد الأصول. بعد ذلك يتم مقارنة عائد الأصول للشركة بعائد الصناعة الذي يعتبر متوسط الأرباح المحققة من الأصول الغير ملموسة في صناعة مشابهة. يتم ضرب الفرق بين عائد الأصول للشركة وعائد الصناعة بمتوسط الأصول الملموسة للشركة لحساب متوسط الأرباح السنوية من الأصول غير الملموسة. وبهذه الطريقة يتم تحديد كفاءة استخدام الشركة لأصولها غير الملموسة لتحقيق الأرباح. تعتبر نسبة العائد على الأصول مقياساً هاماً لأداء الشركة وقدرتها على تحقيق أرباح مقابل الاستثمار في الأصول.<sup>2</sup>

### 3- بطاقة الأداء المتوازن:

يهدف هذا النموذج إلى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال الفكري. يقوم النموذج بإضافة مكونات جديدة، بما في ذلك متغيرات الابتكار والتعلم، تحسين نشاط الأعمال، علاقات الزبائن، وتكوين القيمة، وذلك في ضوء المؤشرات المالية وغير المالية. ويمكن القول أن رأس المال الفكري يوفر رؤية شاملة للوضع الحالي للمنظمة، حيث يقوم بتقديم قيم ملموسة وغير ملموسة التي تساهم في عملية تكوين القيمة. يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لربط عملية تقييم رأس المال الفكري برسالة المنظمة واستراتيجيتها، من خلال ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء.

باستخدام هذا النموذج، يتم تحديد وقياس أداء المنظمة فيما يتعلق بتكوين القيمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يساعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن على توجيه اتخاذ القرارات وتحسين الأداء بشكل شامل من خلال توفير رؤية متوازنة للجوانب المالية وغير المالية للمنظمة.<sup>3</sup>

### 4- أسلوب الاستبعاد:

<sup>1</sup> - ساجد خالد محمد ديب عبد الدايم، واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019، ص 49.

<sup>2</sup> - Fatemeh Babai & al, **Intellectual Capital Measuring and Reporting**. Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège, Vol 85, 2016, p 1068.

<sup>3</sup> - يوسف مريم، أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016، ص 29.

أسلوب الاستبعاد في تقييم رأس المال الفكري يهدف إلى قياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة في المنظمات. يتم ذلك من خلال استبعاد الدخل المتوقع من الأصول المالية والأصول الملموسة من العوائد السابقة والمتوقعة، والتركيز فقط على عوائد المعرفة. بمعنى آخر، يتم اعتبار الأصل المتبقي بعد الاستبعاد هو الأصل المعرفي. يقترح باول سترسمان استخدام أسلوب "المستوى الكلي" لقياس رأس المال الفكري، حيث يعامل هذا الأخير على أنه القيمة المتبقية بعد استبعاد رأس المال المالي أو النقدي. يتم تحقيق ذلك بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية، والتي تعتبر التكلفة الحقيقية لرأس المال. يتم حساب القيمة المضافة الاقتصادية عن طريق استبعاد جميع التكاليف الاقتصادية مثل التكاليف المتعلقة بالأراضي وتكاليف السلع والضرائب وتعويضات المساهمين، وذلك من الإيراد للوصول إلى القيمة المتبقية وهي رأس المال الفكري. ان تطبيق هذا الأسلوب ينتج عدة أساليب أخرى لقياس تأثير المعرفة على أداء المنظمات. من هذه الأساليب: تراكم المعرفة، وتقييم رأس المال المعرفي للموظفين، ومساهمة تكنولوجيا المعلومات في رأس المال الفكري.

باختصار، يساعد حساب القيمة المضافة الاقتصادية في تحديد ما يملكه الموظفون من تراكم المعرفة حول عمليات الشركة التي تمثل بدورها رأس المال الفكري. يعرف تراكم المعرفة الذي يملكه الموظفون أيضاً بثقافة الشركة، حيث يحتفظون في عقولهم بجزء كبير من رأس المال المعرفي للشركة. وبذلك، يصبحون مساهمين في الأصول المعرفية ويسلكون سلوك المدراء، حيث يعتبر اكتساب المعلومات والاستفادة منها أساساً لجميع الأعمال الإدارية.<sup>1</sup>

### 5- نموذج توبن Tobin's Q :

مؤشر Tobin's Q هو أداة مهمة لقياس الموجودات الفكرية كميًا. تم تطوير هذا المؤشر بواسطة James Tobin الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد. يعبر هذا المؤشر عن النسبة بين القيمة السوقية للمنظمة وتكلفة استبدال الأصول المادية. إذا كانت قيمة Q أقل من واحد فهذا يشير إلى أن قيمة السوق للمنتج ستكون أقل من تكلفة إنتاجه. وعندما تكون قيمة Q أعلى من واحد فهذا يشير إلى أن المنظمة تحقق أرباحاً عالية بفضل الموجودات التي لا تمتلكها الشركات المنافسة.

مؤشر Tobin's Q يتميز بميزة رئيسية، حيث يتجاوز مبدأ التكلفة التاريخية ويعتمد مفهوم تكلفة الاستبدال كبديل لقياس رأس المال الفكري. وبالتالي يتيح لنا معرفة الفرق بين القيمة السوقية للشركة وتكلفة استبدالها بالكامل،

<sup>1</sup> - نعيمة يحيوي، نجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال -دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، 2015، ص 168.



وهذا التفاوت يعزى تماما إلى تأثير رأس المال الفكري. يتيح هذا المؤشر أيضا إجراء مقارنات بين المنظمات المماثلة، ويمكن استخدامه كمؤشر مرجعي لتحسين الإدارة الداخلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما أنه يمكن استخدام نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية ومؤشر Tobin's Q لقياس رأس المال الفكري في الحالات التالية:

- عندما تتم المقارنة بين منظمات متشابهة من حيث نوع الصناعة والعمليات التشغيلية، أو يكون من السهل مقارنة أصولها المادية في السوق، هذا من جهة، وعلى الجانب الآخر يمكن استخدام هذا المؤشر لقياس كفاءة وفعالية الإدارة وذلك عن طريق متابعة التغير في هذه النسبة من سنة إلى أخرى؛

- عندما يمكن رقابة التحركات في قيمة رأس المال الفكري، فعندما ترتفع كلا من نسبة القيمة الدفترية إلى القيمة السوقية، وينخفض مؤشر Q فإنه من المعقول افتراض أن قيمة الأصول غير الملموسة للمنظمة يمكن أن تكون محل تعاقد، وهذا يعطي إشارة للمستثمرين بأنه لا يوجد ضمان يتعلق بإمكانية توليد أرباح مستقبلية.<sup>1</sup>

### 6- نموذج شركة سكانديا:

شركة Skandia كانت واحدة من أوائل الشركات التي اتجهت فعليا نحو قياس وإدارة رأس المال الفكري. وكان الهدف الرئيسي للعمل على رأس المال الفكري في الشركة هو تصور وتجسيد الأصول التي تدفع الأداء وخلق متطلبات مسبقة للقدرة التنافسية على المدى الطويل. في عام 1992، بدأت شركة Skandia AFS السويدية في مشروع تحديد وجرد الأصول غير الملموسة للشركة. وأظهرت هذه العملية أكثر من 50 عنصرا ذو قيمة غير مكشوفة تماما في أنظمة المحاسبة التقليدية. وتم تقديم أول تقرير داخلي حول رأس المال الفكري للشركة في عام 1994. وفي عام 1995، تم نشر أول تقرير عن رأس المال الفكري للشركة بعنوان "تصور رأس المال الفكري". من خلال هذه الجهود، قادت Skandia الطريق في فهم أهمية رأس المال الفكري وقياسه وإدارته. وقد أثرت هذه الخطوة في تطور المفاهيم والأدوات المتعلقة بقياس القيمة الفكرية للشركات وأصولها غير الملموسة. ولقد ألهمت الشركات الأخرى لمتابعة هذا المجال وتبني أساليب مماثلة لقياس وتحسين رأس المال الفكري.<sup>2</sup>

بعد تعيين Edvinsson كمدير لرأس المال الفكري في شركة AFS Skandia، قام بتطوير نموذج لقياس الأصول المعرفية في الشركة. استخدم تصور المنزل كنموذج لشرح العلاقة بين الأشكال المختلفة لرأس المال الفكري،

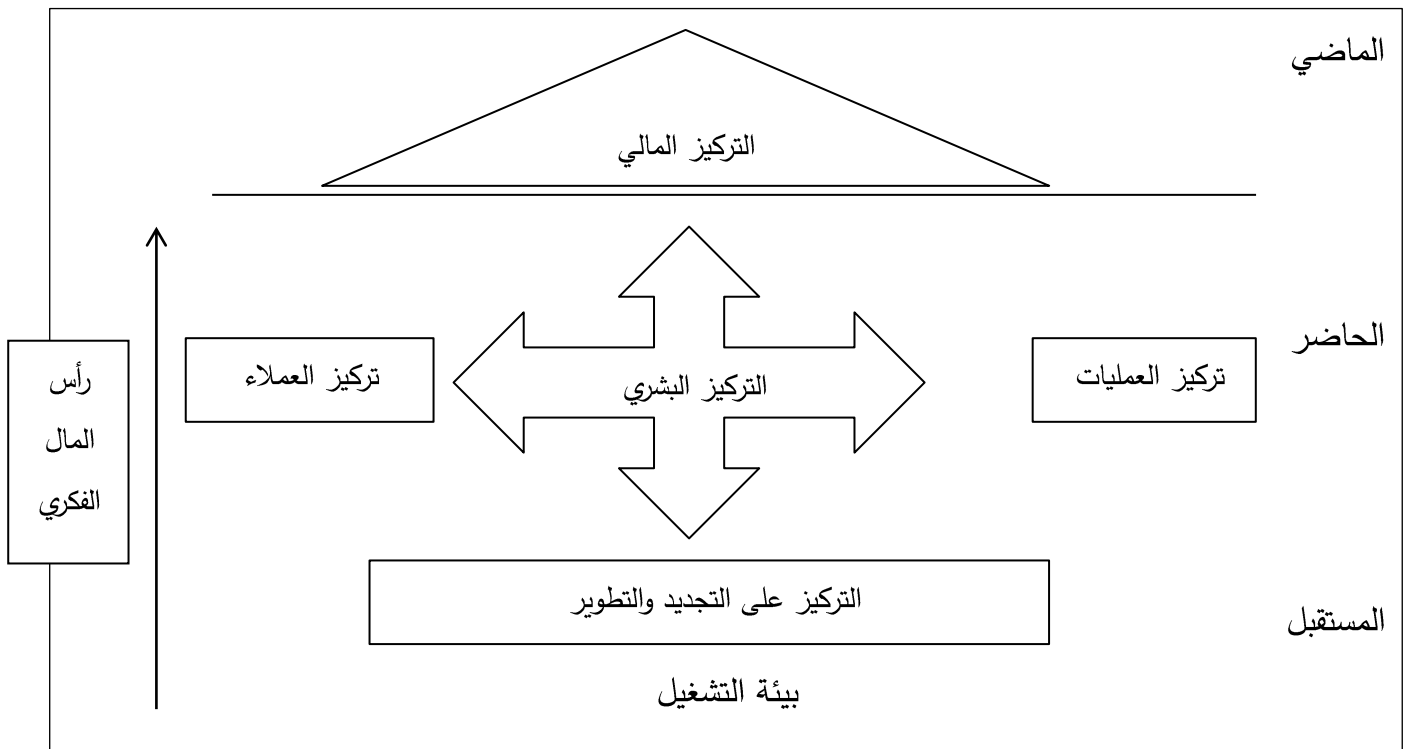
<sup>1</sup> - أفكار سعيد خميس عطية، نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه، مجلة الإدارة التربوية، العدد 18، 2018، ص 313.

<sup>2</sup> - حروزي خالد، شكري معمر سعاد، "ملاح سكانديا" نموذج حديث للقياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري والأصول الفكرية -دراسة حالة بشركة كوندور الكترونيكس-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص ص 533-534.

## الفصل الثاني: مدخل عام لرأس المال الفكري

بهدف تحقيق توازن بين الجوانب المالية والفكرية داخل المنظمة. كما قام بجمع المعلومات المتعلقة بالأداء المالي السابق والمعلومات الحالية لتوفير طريقة عملية لتخطيط القيمة المستقبلية لرأس المال الفكري والتنبؤ بها. يتكون النموذج من خمسة عناصر أساسية والتي تأخذ في مجموعها شكل المنزل، فالتركيز المالي يمثل السقف وتركيز العملاء وتركيز العمليات يمثلان الجدران، والتركيز البشري أو الموظفين يمثل روح المنزل في ما يمثل التركيز على التجديد والتطوير المنصة أو القاعدة.

الشكل رقم 03: نموذج سكانديا



المصدر: السعيد معطوب، عمر بن سديرة، نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، المجلد 5، العدد 2، 2020، ص 504.

يعتبر النموذج التركيز البشري المصدر الأساسي لخلق القيمة في المنظمات، حيث يتيح التفاعل بين العوامل المختلفة. يقوم العامل البشري أي الموظفون بتحويل مدخلات العملاء ومعرفتهم إلى عمليات ومنتجات جديدة من خلال الابتكار. كما يحفزون على تجديد وتطوير المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج مالية إيجابية. على الرغم من انتشار نموذج سكانديا واعتماد العديد من الشركات عليه في قياس وتقييم أصولها الفكرية، بما في ذلك مبادرات شركة Dow الكيميائية في تقييم البحث والتطوير وبراءات الاختراع، إلا أنه تعرض للكثير من الانتقادات. يعتمد النموذج على مؤشرات مالية وغير مالية لتقديم رؤية متعددة الأبعاد للقيمة، مما يسمح للمنظمة بمقارنة أداءها المالي بأدائها الفكري وأدائها السابق بالحالي. ومع ذلك، يعتبر النموذج غير عملي نظرا للعديد من المؤشرات التي يستخدمها في قياس العناصر الخمسة. قد يصعب هذا عملية قياس رأس المال الفكري أو يجعلها غير مجدية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: صعوبات قياس رأس المال الفكري

يتمحور الهدف الأساسي لعملية قياس رأس المال الفكري حول قياس الموارد المتاحة للاستغلال وتقييم البدائل وكيفية توجيهها نحو الاستغلال الأمثل. ولتحقيق هذا الهدف، يجب اعتماد أسس وإجراءات وأساليب موثوقة وفعالة. تكمن أهمية ربط آلية القياس بإجراءاتها التنفيذية في ضمان تنفيذ القياس بشكل صحيح وفعال. يجب أيضا ضمان التوافق بين الأسس والقواعد والمبادئ التي يتم الاستناد إليها في عملية القياس المحاسبي. فالترابط السليم بين هذه العناصر يساهم في تحقيق نتائج قياس دقيقة وموثوقة. بالتالي، يجب أن يتم تطوير آليات القياس وتصميمها بعناية لضمان توافقها مع الأسس والقواعد المعتمدة. يجب أيضا تطبيق إجراءات تنفيذية صارمة لضمان تنفيذ القياس بدقة وموضوعية. ويتعين أيضا تقييم النتائج التي تنجم عن عملية القياس بشكل منتظم لضمان استمرارية التحسين وتحقيق الأهداف المرجوة. تطرح مشكلات عديدة عند محاولة قياس رأس المال الفكري يمكن إيجازها كما يلي:

#### 1- مشكلة التحديد، العدد والوصف:

<sup>1</sup> - السعيد معطوب، عمر بن سديرة، نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، المجلد 5، العدد 2، 2020، ص 503-505.

تتناول المشكلة في التحديد الفئات المختلفة من الأصول المعرفية وكيفية تصنيفها بناء على قيمتها وأهميتها في أعمال الشركة وتمييزها عن بقية الأصول. ومن الناحية الأخرى، يشكل التحدي المتمثل في طبيعة المعرفة غير الملموسة وغير المحددة عقبة، حيث تصبح صعوبة التقدير والوصف بشكل دقيق. وبسبب هذه الصفة غير القابلة للعد والوصف، فإن المعرفة تتعرض للتجاهل في العديد من الحالات، وخاصة في السياق المحاسبي حيث لا يمكن تسجيل القيود المحاسبية المتعلقة بها.

### 2- مشكلة تقدير وتمييز الدخل:

تتمركز مشكلة التقدير في كيفية تقدير الدخل المتوقع الحصول عليه والناجم عن استخدام الأصول المعرفية وما يلزمها في حالة عدم التأكد عملاً بمبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات. أما مشكلة تمييز الدخل تتمحور في آلية التمييز ما بين الدخل الناجم عن الأصول الملموسة والدخل الناجم عن الأصول غير الملموسة نتيجة التداخل فيما بين تلك الأصول.

### 3- مشكلة تقدير العمر الإنتاجي:

تقدير العمر الإنتاجي للأصول غير الملموسة، وبشكل خاص الأصول المعرفية، يعد بالفعل مشكلة هامة عندما يتعلق الأمر بتحديد الدخل. يعود ذلك إلى صعوبة تحديد أو تقدير العمر المحتمل لاستخدام المعرفة، حيث إنه من الصعب تحديد فترة زمنية محددة لاستخدام المعرفة نظراً لتغيرات سريعة في المعرفة ذاتها. فقد تتغير مع تقدم التكنولوجيا والتطورات العلمية والتغيرات في احتياجات السوق والمتطلبات التنظيمية. فتظهر معارف جديدة وتنتهي معارف أخرى في غضون فترة زمنية قصيرة نسبياً. وبالتالي، يكون من الصعب تحديد عمر إنتاجي ثابت للأصول المعرفية.

### 4- مشكلة رسملة الدخل:

لغرض احتساب القيمة الحالية للدخل المستقبلي لأبد من تقسيم الدخل المتوقع من الأصل المعرفي على معدل خصم معين والمشكلة في كيفية تحديد هذا المعدل.

### 5- مشكلة صعوبة التخصيص

يعتبر ربط أداء الشركة بالمعرفة بطريقة مباشرة وعلى أساس خطي تحدياً في مجال الخدمات. وذلك يعود إلى تعقيد طبيعة الخدمات وتفاعلها مع العديد من العوامل الأخرى. فعندما يتعلق الأمر بالإنتاج، يمكن قياس الأداء بشكل مباشر من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية والجودة والكفاءة. ولكن في مجال الخدمات، تكون النتائج أكثر تعقيداً وتنوعاً، وتتأثر بعوامل مثل توقعات العملاء وتجاربهم وتفضيلاتهم.

### 6- مشكلة ما هو المطلوب قياسه في رأس المال الفكري:

المعرفة تكون ذات قيمة وأهمية للشركة عندما تترجم إلى تأثير ملموس على العمليات والأنشطة ومنتجات الشركة. فعندما يتم تطبيق المعرفة بشكل فعال ومناسب، يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز التنافسية. ومع ذلك يجب أن نعترف بأن قيمة المعرفة قد تكون متغيرة وتتباين من شركة لأخرى ومن شخص لآخر. يعود ذلك إلى طبيعة المعرفة وغير الملموسة. قد يتعين على الشركات تحديد كيفية تحويل المعرفة إلى قيمة قابلة للقياس، وذلك من خلال تنظيم وتوجيه العمليات والأنشطة لتحقيق العوائد المرجوة.

### 7- مشكلة كون المعرفة رصيذا أم تدفقا:

لمعرفة يمكن أن تتحول إلى معلومات مكافئة وتصبح مملوكة للشركة وقابلة للحصول عليها ونقلها وتخزينها وفقاً للمنظور المحاسبي والقانوني. يتم التعامل مع المعرفة في هذا السياق على أنها أصول ملموسة يمكن تقييمها وتتبعها في الميزانية والتقارير المالية. ومع ذلك، من المنظور الإداري، يعتبر التفكير في المعرفة كتدفق يتم من خلاله تحقيق الأداء وخلق القيمة. في هذا السياق، لا يمكن فصل المعرفة عن حاملها، فالمعرفة تكون مترابطة بشكل أساسي بالأشخاص والعلاقات والعمليات داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

كما تتمثل صعوبات قياس رأس المال الفكري في: أولاً القواعد المحاسبية التقليدية تم تصميمها بشكل أساسي لقياس الموجودات المادية مثل المباني والمعدات، التي كانت تعتبر مصدر الثروة في العصر الصناعي. وبالتالي، فإنها لا تتناسب بشكل كاف مع قياس الأصول غير الملموسة التي تتضمن رأس المال الفكري. ثانياً، غياب نظام محاسبي شامل يستخدم النقود كعامل لقياس الأصول غير الملموسة يعزز صعوبة تحديد قيمتها. وبالإضافة إلى ذلك عدم وجود قوائم مالية تفصح عن وجود الأصول غير الملموسة في المنشأة يزيد من تعقيد عملية قياسها وتقدير الفوائد المستقبلية المتوقعة منها. وبالتالي، فإن الصورة النهائية للقيمة الكلية للمنشأة لا تكتمل.

علاوة على ذلك، يجب أن نلاحظ أن رأس المال الفكري يمكن أن يكون له قيمة مختلفة بالنسبة لشركة معينة مقارنة بشركة أخرى، خاصة إذا كانت طبيعتها تختلف. وهذا يؤدي إلى وجود أنظمة قياس متنوعة، وبالتالي يصعب المقارنة بين الشركات والقطاعات المختلفة. ومن أجل التغلب على هذه الصعوبات، يتطلب تطوير نظم محاسبية جديدة تأخذ بعين الاعتبار الأصول غير الملموسة وتفصح عنها في القوائم المالية، كما يتطلب الأمر

<sup>1</sup> - فاضل نبي عثمان، مداخل قياس رأس المال الفكري محاسبياً، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 4، العدد 27-28، 2009، ص 111-112.

توحيد المعايير المحاسبية وتطبيقها بشكل منسق على مستوى الصناعة، مما يسهل عملية المقارنة والتحليل بين الشركات المختلفة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: رأس المال الفكري إدارته، الاستثمار فيه وآليات بناءه

تعتبر المعرفة عاملاً أساسياً من عوامل الإنتاج وعنصراً جوهرياً في مختلف الأنشطة الإدارية والإنتاجية باعتبارها مزيج من القدرات والمهارات والخبرات التي تضمن الارتقاء بمستوى الأداء، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال الإدارة الفعالة للموارد المعرفية والاستثمار في الموارد البشرية، وتشجيعها على مشاركة معارفها واستغلالها بما يخدم الأهداف التنظيمية العامة إضافة إلى تفعيل آليات بناءها.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: إدارة رأس المال الفكري

المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري

المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري

<sup>1</sup> - رزقي محمد ، مهديد فاطمة الزهراء ، مشكلات قياس وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 1، 2014، ص ص 94-95.

### المطلب الأول: إدارة رأس المال الفكري:

ان الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري تقتضي ادراك الضرورة الحتمية لرأس المال الفكري والموارد المعرفية في عالم أصبحت فيه المعرفة مقياساً للتقدم الدولي الأمر الذي يلزم بضرورة توظيفها واستغلالها بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها.

دارة رأس المال الفكري هي مجال إداري متطور يعود أصله إلى منتصف الثمانينات من القرن الماضي. تم تطوير هذا المجال بواسطة الأبحاث المؤثرة للبروفيسور Davied Teece والمستشار Seviy Eric Karl في كتاباتهما حول إدارة المعرفة. يتركز مفهوم رأس المال الفكري على جانبين رئيسيين وهما توليد القيمة واستخلاص القيمة. يتضمن توليد القيمة مجموعة من الأنشطة مثل التدريب والتعليم والإبداع وتطوير العملاء وإدارة القيم والثقافة التنظيمية. أما استخلاص القيمة، فهو عملية معقدة تتطلب فهم مصادر وطرق تحويل القيمة إلى نقد، ويتركز بشكل كبير على الأوراق المصنفة والتي يتم إنتاجها بواسطة رأس المال البشري. بالإضافة إلى ذلك، يركز استخلاص القيمة على التقييم وعمليات القرار وقواعد البيانات والفحص والتصنيف والاختيار وعلى آليات التحويل وأنظمة إدارة الأصول والقدرات. يتضمن أيضاً حصد المستوى والدرجة المطلوبة من القيمة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية والأهداف طويلة الأجل.<sup>1</sup>

### 1- خطوات ادارة رأس المال الفكري:

إن الإدارة والتسيير الفعال للرأس المال الفكري يتكون من أربع خطوات رئيسية وهي:<sup>2</sup>

**1-1- التعرف على دور المعرفة كقوة محركة ومدى الاعتماد عليها في المنظمة، ومساهمتها في إعطاء فائض قيمة، حيث كلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائداً ومردوداً أكبر والعكس من ذلك إذا لم تكن المنظمة ذات كثافة معرفية كان الهدف من تحقيق مردود أكبر هو تحسين إدارة الأصول المالية والمادية.**

<sup>1</sup> - سليمان حسين البشتاوي، إسماعيل احمد حسين بني طه، أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، 2014، ص 237.

<sup>2</sup> - علي محمد ثجيل، سليمة طبائبية، دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، الملحق الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص 10.

1-2- مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها ومحاولة إيجاد الرأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفها في الخطوة السابقة.

1-3- وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمنظمة بمعنى وضع الخطط للاستخدام الأمثل للأصول الفكرية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية، إضافة إلى تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم الخدمات والمنتجات المميزة.

1-4- زيادة إنتاجية الأصول الفكرية والطاقات البشرية الفكرية، فلا بد أولاً من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية عكسية) فإنتاجية الأصول الفكرية يجب أن تركز على فكرتين أساسيتين:

1-4-1- أن الأصول الفكرية لا يمكن إدارتها بنفس الطريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي.

1-4-2- أن العاملين الذين هم أكثر معرفة بعملهم هم الأكثر قدرة من أي جهة أخرى كونهم المسؤولين عن زيادة إنتاجية عملهم المعرفي.

وقد أوضح Stewart خمس مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري:

- الاستفادة قدر المستطاع من الأفكار والأعمال لصالح المنظمة وإقامة علاقات جيدة مع موظفيها وزبائنها،

- توفير الموارد التي يحتاجونها وتعزيزها في بناء شبكة داخلية متكاملة بينهم؛

- توجيه بناء المعلومات في المكان المناسب؛

- توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار،

- هيكله الرأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

تؤكد الإدارة الفاعلة والكفؤة لرأس المال الفكري على قدرتها على توجيه وإدارة الأصول الفكرية نحو الإبداع

والتميز. تتميز هذه الإدارة بقدرتها على جذب واستقطاب الأفراد ذوي المعرفة والمهارات العالية وجعلهم يعملون

داخل المنظمة باستمرار على تحقيق التميز التنافسي والابتكار. وبهذه الطريقة، تعتبر الإدارة الفاعلة لرأس المال

الفكري عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة، حيث تساهم في توجيه وتحفيز الأفراد وتمكينهم من تطوير معارفهم

ومهاراتهم، وتعزز الثقافة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتفوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ندى إسماعيل، ناظم جواد، تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 14، 2009، 136.



### 2- نماذج ادارة رأس المال الفكري:

لقد أشار Green إلى أن إدارة رأس المال الفكري مهمة في غاية الصعوبة لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل تلجأ في كثير من الأحيان إلى المقاومة، وهناك عدد من النماذج التي قدمت بخصوص إدارة رأس المال الفكري نقدم منها:

#### 2-1- نموذج Stewart:

يعتمد هذا النموذج على استغلال الأفكار المقدمة من قبل الموظفين في صالح المنظمة وتوفير الموارد التي يحتاجونها. يهدف النموذج أيضا إلى مساعدة الموظفين على بناء شبكة علاقات داخلية قوية وتعزيز فرص العمل وتعزيزها. يعمل النموذج على إشاعة أجواء الابتكار والحرية، والتشجيع على طرح العفوي للأفكار دون القيود التي قد تعوق الإبداع وتكبح الطموح. بالإضافة إلى ذلك، يهدف النموذج إلى توفير المعلومات بشكل واضح ومفهوم، وضمان عدم وجود غموض في التفاصيل أو نقص في المعلومات. هذا يسمح بإنشاء نظام معلومات فعال وقاعدة بيانات متميزة تساهم في تحسين أداء المنظمة وتعزز العلاقات الجيدة مع العملاء.

#### 2-2- نموذج Leonard & Straus:

يركز هذا النموذج على التخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيمها بطرق تسمح بإدارة رأس المال الفكري بمرونة عالية وتوجيه اهتمامات المنظمة نحو الموجودات الفكرية. يعتبر تعزيز عوائد استثمارات المنظمة في الموجودات الفكرية أحد أهم أهداف المنظمات المعاصرة. يشجع هذا النموذج على المشاركة في المعلومات ويعتبرها ذات أهمية كبيرة، حيث يتمرن الموجودات الفكرية بزيادة قيمتها باستخدامها. بالإضافة إلى ذلك، يؤكد النموذج على تعزيز قدرات حل المشكلات المهنية من خلال تكوين شبكات فردية، حيث يتم جمع الأفراد معا لحل مشكلة محددة ويتم حلها بالتعاون. تتميز هذه التفاعلات بقوة كبيرة وتعتمد على تشجيع التعلم المشترك ونشر المعرفة وروح التعاون وخلق بيئة تنظيمية مناسبة. كما يهدف النموذج أيضا إلى تطوير آليات فعالة للتغذية العكسية لتحسين الأداء والتعلم من الخبرات السابقة.

وقد ذكر Drucker من خلال تطرقه الى إدارة رأس المال الفكري نقطتين مهمتين وهما:

- حتى تصل إنتاجية رأس المال أعلى مستوى يجب البدء بتغيير وجهات النظر بقضية مشاركة الآخرين لمعرفةهم وحثهم على تبادل المعرفة؛

- تغيير وجهات نظر المنظمات بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثنى ما تمتلكه المنظمة من موجودات والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.<sup>1</sup>

### 2-3- نموذج Daniel:

أشار في نمودجه إلى خمس خطوات تنطلق من البدء بالاستراتيجية وذلك من خلال تأطير دور المعرفة في العمل، وبيان أثر الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات، ثم يتم تقييم استراتيجيات المنافسين وما لديهم من موجودات فكرية، أي معرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري، وبعدها يتم فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، ماذا تملك المنظمة؟ وماذا تستخدم؟، ثم تأتي عملية تقييم الموجودات الفكرية وكلفها، وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؟، ليتم في الأخير تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري

يعد الاستثمار في الموارد المعرفية خاصة رأس المال الفكري مشروعا اقتصاديا مربحا حيث يتم توظيف الموارد المالية في الحصول على موارد معرفية بشرية ومعلوماتية تساهم في تشكيل مخزون معرفي للمنظمة وعلامة فارقة تميزها في عالم المنافسة.

### 1- تعريف الاستثمار في رأس المال الفكري:

يعرف الاستثمار بشكل عام بأنه "الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، أي أنه حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي في صورة أوفر أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر". ويعرف الاستثمار في رأس المال الفكري على أنه "توظيف الأموال من قبل المنظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة، وتكوين الخبرات المعرفية، أو بغية الحصول على البيانات والمعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها"، بالرغم من أن الإنفاق على البحث والتطوير وتطوير الكفاءات والمهارات المعرفية ينتج قيمة ويجب أن يعتبر استثمارا، إلا أن المنظمات تعامله كتكلفة. ومن وجهة نظر اقتصادية يعتبر هذا الإنفاق استثمارا بشريا يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة في المستقبل. إذا يعتبر الإنفاق والاستثمار في الموارد

<sup>1</sup> - بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر، يومي 13/14 ديسمبر، 2011، ص ص 13-15.

<sup>2</sup> - محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 45.

المعرفية، وخاصة رأس المال الفكري، مشروعاً استثمارياً تهدف المنظمة منه إلى تحقيق نوعين من الأهداف: الأهداف المادية تشمل الوفورات التي يحققها المورد المعرفي نتيجة انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتجات، كما تشمل الأهداف غير المادية تقديم أفضل الخدمات للعملاء والمستفيدين.<sup>1</sup>

### 2- أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري:

تجسد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بصفة خاصة ورأس المال المعرفي بصفة عامة من خلال الجوانب التالية:

#### 2-1- أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة:

يتم تعزيز أداء المنظمات، وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي، عن طريق الاستثمار في الموارد المعرفية. ففي أدبيات التخطيط الاستراتيجي يشدد على أهمية الموقع الاستراتيجي للمنظمة في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد المعرفية. ويساهم هذا الاستثمار بشكل فعال في تحقيق العوائد المالية العالية. يمكن للاستثمار المعرفي أن يلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تخفيض تكاليف العمل الإداري بنسب عالية. تسعى العديد من المنظمات لتحقيق العوائد التي يمكنها الحصول عليها نتيجة الاستثمار في رأس المال الفكري. فأى قيمة مضافة تحققها المعرفة تكون ثمينة، وعلى المنظمات أن تجد طرقاً لاستخدام هذه المعرفة وأن تسعى للاستثمار في رأس مالها الفكري، مع التركيز على جانبين أساسيين: الأول هو تصميم هياكل تنظيمية مرنة، أي وضع هيكل تنظيمي يستجيب للمتغيرات البيئية ويشجع على الابتكار، ويمكن للمنظمة من خلاله تحقيق التميز والتفوق في الأداء.

أما الثاني هو استخدام تقنية المعلومات، حيث تساهم في توفير المعلومات داخل الوحدات التنظيمية ومن وإلى البيئة الخارجية، وتساعد في بناء وتصميم الاستراتيجية التنظيمية. وبالتالي، تساهم في تعزيز الترابط والتكامل بين الوحدات التنظيمية والعملاء والموردين وغيرهم.<sup>2</sup>

من أجل مساعدة الإدارة في تعزيز عملية اتخاذ القرارات، يجب ربط نموذج رأس المال الفكري بنماذج الدعم الأخرى في المنظمة. يتم تحقيق هذا التكامل على عدة مستويات. على المستوى العليا للإدارة والمنظمة، يجب التركيز على الأصول التي يمكن أن تدعم عملية إنشاء القيمة، مثل إدارة الموارد البشرية وتبادل المعلومات بين

<sup>1</sup> - محمد زوبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13/14 ديسمبر، 2011، ص 09.

<sup>2</sup> - مقارني الهاشمي، براهيم نجاه، الاستثمار في رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية - رؤية تحليلية في ظم دراسات سابقة-، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 13، العدد 1، 2019، ص 32.

المؤوسين. في هذا السياق، قد يلجأ المديرون إلى التعاون مع منظمات خارجية متخصصة في قضايا الأداء وتحسين الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يتعلق تكامل نماذج اتخاذ القرار والدعم بالمستويات التشغيلية أيضا. هناك عدة مواقف وأمثلة تتطلب وجود تخطيط جيد للاستثمار في الأصول غير الملموسة. على سبيل المثال، عندما يكون حجم الاستثمارات كبيرا، تزداد الحاجة إلى وجود نموذج يوضح البدائل المختلفة لتوزيع تلك الاستثمارات. عندما تحتاج إحدى الإدارات إلى فهم عميق لمجال معين، مثل فعالية إدارة البحث والتطوير، يمكن إنشاء نموذج تقييمي لتلك الإدارة يوضح العوائد المرتبطة بالاستثمار في تلك الأصول غير الملموسة. وعندما تكلف إحدى الإدارات الوظيفية بنظم إدارة التدريب أو إدارة المعرفة، يصعب غالبا ربط النفقات بالعائد. وباستخدام نموذج الأداء، يمكن مساعدة مديري تلك الإدارات في تبرير الاستثمارات التي يطلبونها من خلال تحديد العوائد المتوقعة بوضوح. يساعد هذا النموذج في توحيد الأطراف المتداخلة وخلق فهم واضح للفرص المتاحة من خلال تحديد العلاقات بين تلك الأطراف.<sup>1</sup>

### 2-2- أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري بالنسبة للمورد البشري:

يعزز الاستثمار في رأس المال البشري الإبداع والابتكار، وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين استثمار رأس المال المعرفي والقدرة على الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين في المنظمات. يشير مفهوم الإمكانيات المحتملة للأفراد إلى وجود قدرات فكرية وإبداعية غير مستغلة لديهم، والتي يمكن استثمارها لتحقيق منافع مستقبلية. وبالتالي، يجب الاعتراف برأس المال الفكري كأحد الأصول غير المادية الرئيسية التي تساهم في تحقيق الربحية وتعزيز الميزة التنافسية. ينبغي للمنظمات أن تعمل على تطوير سياسات وهياكل وأنظمة تعزز استفادة الأفراد من إمكانياتهم المحتملة، وتجعلهم أكثر استعدادا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

عندما تهتم المؤسسة بتنمية إمكانيات أفرادها، ستعزز شعورهم بالمسؤولية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.<sup>2</sup> ويعتبر رأس المال الفكري أحد أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، حيث يمثل القوى العلمية التي تساهم في تطوير البشرية والتدريب وتلبية احتياجات تنمية الإبداع والتعلم المؤسسي. يتم ذلك من خلال إدخال تحسينات جوهرية في أعمال المنظمة ومتابعة التطورات المستمرة.

تؤكد أقوال Brown على أهمية استثمار رأس المال الفكري، حيث يشبه عدم استثماره إلى الذهب غير المستخرج. هذا الوصف يبرز الفوائد التي يمكن للمنظمات والمجتمعات استخلاصها من الاهتمام برأس المال

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية في منظمات الأعمال المعاصرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2006، ص 433-434.

<sup>2</sup> - عبيد مكي خالد، عيوج مختار، الاستثمار في اللاملموسات كاستراتيجية لتحقيق الإبداع وتحسين أداء المنظمة الجامعية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 8، 2017، ص ص 713-714.

الفكري، حيث يؤدي إلى زيادة القدرة الإبداعية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم، وتعزيز التنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة أو مطورة، وتقليل فترة التطوير، وخفض التكاليف وتحقيق تنافسية الأسعار، وتحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري:

تمر عملية بناء رأس المال الفكري بجملة من الخطوات التي تبدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة والعمل على تدريبها وتأهيلها ثم تنشيطها من خلال الأخذ بآرائها واقتراحاتها وأخيراً المحافظة عليها من خلال تحفيزها بما ينعكس بشكل فعال على أداء المنظمة ومخرجاتها ويدعم علاقتها مع عملاءها.

### 1- استقطب رأس المال الفكري:

لقد أدت العولمة إلى تحرير حركة رأس المال المادي والبشري، مما يعني أنه يمكن نقلهما بحرية دون حواجز أو قيود. وهذا التحرير يعود إلى تقليص المسافات وتكامل العالم في قرية صغيرة. وقد أدى هذا التطور إلى تحويل الإنتاج الفكري إلى سلع وخدمات تحقق أرباحاً تفوق أرباح القطاعات الإنتاجية الأخرى. والأفكار والمعرفة أصبحت الآن الأساس في تحقيق القوة الاقتصادية، وتعتبر بديلاً أكثر قيمة من المصادر الطبيعية والمادية. ومن المعروف أن العنصر البشري يعتبر أساسياً في إنتاج المعرفة. لذا، فإن الاهتمام بتطوير الموارد البشرية أصبح ضرورة ملحة، حيث يعتبر الموظفون عاملاً في إنتاج المعرفة وفي نفس الوقت يستفيدون منها. في ظل التوجهات الحالية في المنظمات مثل العالمية والتنافس الشديد، أصبحت جل المنظمات تولي اهتماماً كبيراً لاستقطاب الموارد ذات الكفاءة. وذلك بسبب الفهم المتزايد لأهمية تغيير دور إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت تسعى لتحقيق النجاح والإيرادات بدلاً من كونها عاملاً تزيد من التكاليف.<sup>2</sup>

وفيما يلي تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات:

### 1-1- استقطب العقول النادرة:

<sup>1</sup> - عبد الرحمن بن أحمد هيجان، رأس المال الفكري استراتيجية التحول من الفئة العامة الى الفئة المتميزة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2007، ص ص 3-4، على الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr13128.html>, 29/06/2021, 15 :32.

<sup>2</sup> - رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر، 2011، ص 7.

يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمنظمات الحديثة، حيث يسهم في نجاحها وتطورها. وبالتالي، يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو لجان مخصصة لهذا الغرض متابعة وجذب العقول المبدعة والنادرة، واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة يستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رأس المال الفكري وتعزيز الابتكار والإبداع. من الممارسات المشهورة في هذا السياق هو استعانة بعض الشركات الكبرى في الولايات المتحدة بخبراء من الهند بأجور منخفضة. وفي بعض الأحيان، قامت تلك الشركات بتأجير طائرات لنقل هؤلاء الخبراء. تلك الممارسات تعكس الاستراتيجيات التي تهدف لتوفير تكلفة أقل وجذب المواهب المتميزة. ويمكن أن يتم تصنيف تلك المشاريع التي يقومون بها بأنها تعتمد على الاقتصاد في التكاليف أو "شراء العقول".

ومع ذلك، يجب ملاحظة أن هذه الممارسات تثير أيضا بعض الأسئلة والتحديات، مثل الاعتماد المفرط على العمالة رخيصة التكلفة واستغلالها، وتجاهل تطوير المواهب المحلية وتعزيز الابتكار المحلي. لذا، يجب أن يتم التفكير في الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب بشكل أخلاقي ومستدام، وتعزيز التنوع والتكافؤ في فرص العمل والتطوير المهني.<sup>1</sup>

فاقتصاد المعرفة فتح الطريق أمام المزيد من الشركات للانتقال خارج الحدود الوطنية مع قدر أكبر من الحركة التي توفر فرص جديدة للشركات لزيادة قدرتها التنافسية من خلال البحث عن الكفاءات في كل مكان من العالم.<sup>2</sup>

### 1-2- شجرة الكفايات:

يتكون تحديد كفاءة وفعالية المورد البشري من مكونين رئيسيين: المكون المعرفي والمكون السلوكي. المكون المعرفي يتعلق بالمفاهيم والمعلومات والمهارات والخبرات التي ترتبط بكفاءة الفرد. أما المكون السلوكي فيتعلق بالأداء والسلوك الذي يمكن ملاحظته وتقييمه أثناء أداء العمل.

شجرة الكفايات هي تقنية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حيث تستخدم لتحديد وتوضيح المهارات والخبرات المطلوبة للمنظمة، بالإضافة إلى سيرة الذاتية للأفراد. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحديد المزيج المناسب من الأفراد المطلوبين للمنظمة. تسهل شجرة الكفايات استخدام أسواق الموارد البشرية الإلكترونية، مثل التوظيف الإلكتروني، عن طريق الإنترنت. أهم طرق التوظيف الإلكتروني تشمل السير الذاتية الإلكترونية، حيث يتم تقديم سيرة ذاتية عبر الإنترنت، والتقييمات عبر الإنترنت، حيث يتم تقييم المرشحين عن طريق منصات إلكترونية،

<sup>1</sup> - فلاح الزهرة، نوري الحاج، استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، يومي 13/14 ديسمبر 2011، ص 8.

<sup>2</sup> - Federal Reserve Bank of Dallas, **Globalizing the Knowledge Economy**, the Annual Report of - Federal Reserve Bank of Dallas, USA, 2006, p 11.

والمقابلات عبر الإنترنت، حيث يتم إجراء المقابلات عن بعد عبر وسائل الاتصال عبر الإنترنت. يساعد استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية على تسهيل وتسريع عمليات توظيف الموظفين وتحسين فعالية الاختيار والتقييم، مما يسهم في استقطاب واختيار المواهب المناسبة لتلبية احتياجات المنظمة.<sup>1</sup>

### 1-3-مراجعة منطلت المعرفة والتعلم:

ركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية مثل المدارس والمعاهد والكليات والجامعات تعتبر مصادر مهمة لاكتشاف المواهب واستقطابها. توفر هذه المنظمات بيئة مثالية لتطوير المهارات والمعرفة والخبرات لدى الطلاب والطالبات. وبناء على ذلك، يعتبر البعض أن زيارة هذه المنظمات تعد أحد أولويات الإدارة العليا. فعندما يتعاون قادة المنظمة مع المؤسسات التعليمية، يمكنهم بناء علاقات وثيقة مع الطلاب الموهوبين وتوجيههم نحو فرص عمل في المنظمة في المستقبل.<sup>2</sup>

### 2-صناعة رأس المال الفكري:

يمثل الاهتمام بتكوين رأس مال فكري خاص بالمنظمة جانبا مهما في السياسات والممارسات التي تتخذها المنظمة. يمكن للمنظمات أن تستثمر في تطوير برامج ودورات تدريبية لتعزيز المعرفة والمهارات لدى موظفيها. كما يمكنها تنفيذ برامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم لتعزيز التواصل وتبادل المعرفة والخبرات بينهم.

من خلال هذه الإجراءات المنهجية تتمكن المنظمة من خلق نسيج معرفي خاص بها.<sup>3</sup>

### 2-1-خرائط المعرفة:

تعد خرائط المعرفة كنظام تسيير المعرفة فهي "أقسام من نظام المعلومات الموجه لإدارة المعرفة الهيكلية، وهي أنظمة قائمة على تكنولوجيا المعلومات المتطورة من أجل استيعاب وتحسين طرق الإنشاء، التخزين، البحث، التحول وإدماج المعرفة، إن هذه الأنظمة هي قائمة على إدارة المعرفة على أساس طرق ومفاهيم وعروض

<sup>1</sup> - Constanta BODEA & al, **Human Resource Management in the Internet Age: e-Recruitment and e-Selection Methods**, Economy Informatics Review, 2003, p 7.

<sup>2</sup> - رياض بن صوشة، نادية خريف، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>3</sup> - خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر تنمية رأس املا الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد 5، العدد 9، 2012، ص ص 10-11.

خاصة محددة للأفق وتعطي صورة واضحة لرأس المال الفكري أو رأس المال المعرفي الموجود أو الذي نبحت عنه في المنظمات المعرفية".<sup>1</sup>

خرائط المعرفة توفر عرضاً مرئياً للمعرفة الحيوية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تسلط الضوء على نوع المعرفة التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف، وتؤكد على أن المعرفة ليست مجرد شيء ملموس، ولكنها أيضاً غير قابلة للتعبير عنها بسهولة. فعندما نتحدث عن المعرفة، فإننا عادة ما نعرف أكثر مما يمكن أن نعبر عنه بالكلمات. وبالإضافة إلى ذلك، المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد وتجاربه الشخصية.

لذلك يعتمد حصول منظمات المعرفة على عائد أكبر من استثمارها في المعرفة على بناء خرائط تصف المسارات التي تؤدي إلى المعرفة داخل المنظمة وتسهيل الوصول إليها. يهدف استخدام خريطة المعرفة إلى تحديد المكان المعرفي للمنظمة بالمقارنة مع الشركات المنافسة. يساعد ذلك المنظمة على تحديد مناطق القوة والضعف في المعرفة وتحديد فجوات المعرفة التي يجب سدها. يمكن أن تتيح خرائط المعرفة للمنظمة تنظيم المعرفة الداخلية وتعزيز التبادل والتعلم بين أفراد المنظمة.<sup>2</sup>

### 2-2- بناء الأنسجة الفكرية:

تمثل الأنسجة الفكرية "تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض، ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر".<sup>3</sup>

### 2-3- القيادة الذكية:

يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء إلى قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر، كما أن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، والتي من أبرزها ما يأتي:

- الاستمرار: لا ينتظر أداء متفوق حتى يشيد بموظفيه، بل يقوم بالتقدير لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق والتفوق يؤدي إلى مزيد من التقدير،

- الفورية: تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر،

<sup>1</sup> - دوخي مقدم يمينة، دور الخرائط المعرفية في بناء رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة - دراسة حالة جامعة الجزائر

<sup>3</sup> - مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 4، العدد 3، 2020، ص 138.

<sup>2</sup> - دوخي مقدم يمينة، نفس المرجع السابق، ص 143.

<sup>3</sup> - فلاح الزهرة، نوري الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 9.



- الامتاع: يجعل التقدير ممتعا وصعب النسيان،

- الشمول: يشجع مديرو الأقسام على تقدير عاملهم ويقدر الصغير قبل الكبير،

- الدستور: التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

### 3- تنشيط رأس المال الفكري:

تنشيط رأس المال الفكري يعني "الاهتمام بأراء العاملين ومقترحاتهم وتشجيع الجماعات الحماسية لتنشيط الإنجازات العالية في العمل واستخدام العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشكلات".<sup>2</sup>

استنادا إلى تعريف Stewart لرأس المال الفكري بأنه "مجموع كل شيء لكل ما يقدمه أفراد المنظمة من معرفة تزيد أو تمنحها الميزة التنافسية"، وجذا يعني أن رأس المال الفكري يشمل جميع المعارف والمهارات والخبرات الموجودة في عقول الأفراد. فهو يعتبر أحد الموارد الرئيسية للمنظمة، ويعكس المساهمات الابتكارية والإبداعية التي تساهم في تحقيق تفوق المنظمة على منافسيها في سوق المنافسة.

لذلك، من الضروري تحديد رأس المال الفكري واستخدامه بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة. يعتبر الفرد الذي يقدم ابتكارا أو اقتراحا يساهم في زيادة أرباح الشركة وتقديم حلول ناجحة للعملاء رأس مال فكري.

لتحقيق الاستفادة القصوى من الأفراد المتميزين بالخبرة والمهارات، يجب تطوير العمل وتعديل الهيكل التنظيمي وتوفير نظام ملائم للاتصالات وتدفق المعلومات لتبادل المعرفة ونشرها ونقلها من مواقع الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك. تنشيط رأس المال الفكري وتطويره يتطلب رسم خريطة للمعارف الواضحة والضمنية للعاملين واستخدامها في صنع القرارات وتطوير المعرفة الجديدة للعاملين وتخزين واسترجاع ونشر المعرفة على مستوى المنظمة بشكل عام. علاوة على ذلك، فتح قنوات الاتصال وتطوير مهارات ومعارف العاملين في جميع مستويات الإدارة يساهم في تنشيط رأس المال الفكري وتطويره. بالتالي، يمكن للتخصصين أن يقدموا آراء واقتراحات حول كيفية تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، وتشمل ذلك رسم خرائط المعارف وتوصيلها إلى مصادر اتخاذ القرار وتطوير مهارات ومعارف العاملين وتعزيز نظام الاتصالات داخل المنظمة.

### 3-1- أساليب تنشيط رأس المال الفكري:

<sup>1</sup> - عبد المطلب ببيصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/2017، ص 174.

<sup>2</sup> - بورديمة سعيدة وآخرون، صناعة رأس المال المعرفي بين جودة منظومة التكوين وضرورة الاندماج في اقتصاد المعرفة حالة الجزائر، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 5، العدد 1، 2018، ص 231.

حدد بعض الباحثين أساليب كثيرة في مجال تنشيط رأس المال الفكري وتطويره تصب جميعها لصالح زيادة الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية للمنظمة، ومن بين ما ذكروه ما يلي:

### 3-1-1- استقطب أفضل الموارد البشرية إلى المنظمة:

الشركات الأمريكية واليابانية وغيرها من الشركات الكبيرة غالباً ما تستخدم أساليب تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، وتتفق الكثير من المال لاستقطاب المواهب المتميزة، وذلك لأنها تدرك أن تلك المواهب يمكن أن تساهم في تعزيز الابتكار والإبداع في المنظمة. تستخدم الشركات العديد من الأساليب والاختبارات والمقابلات بهدف تقييم مهارات ومعرفة المتقدمين واكتشاف المواهب الكامنة لديهم. بعد ذلك، يتم اختيار المرشحين الأكثر تميزاً وملاءمة لمتطلبات الشركة.

### 3-1-2- استعمال طريقة هدف الأفكار في إثارة القدرات الإبداعية للأفراد:

إذ أنه من خلال استخدام هذا الأسلوب تستخدم الجماعات الصغيرة التي تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الأفراد على إطلاق قدراتهم الإبداعية وطرح معلوماتهم ومعارفهم بشكل مستقل بين الواحد عن الآخر.

### 3-1-3- زيادة التحديات في العمل والعمل بقدرة الجماعات الحماسية:

يعتبر وجود رؤية بعيدة المدى وتحديات محددة واسعة النطاق من أهم العوامل التي تساهم في تنشيط رأس المال الفكري وتحفيزه. قادة الشركات الناجحة يسعون إلى وضع أهداف طموحة وتحديات قوية تحفز العاملين على تحقيق أداء متميز وتعزيز الابتكار والإبداع في المنظمة.

تحديد أهداف كبيرة مثل تحسين الأداء بنسبة معينة أو زيادة الإنتاجية في فترة زمنية محددة يعطي للعاملين هدفاً واضحاً يسعون لتحقيقه. يشعر العاملون بالحماس والتحفيز للوصول إلى تلك الأهداف الكبيرة والمحددة.

بالإضافة إلى ذلك، العمل في جماعات حماسية ونشطة يمكن أن يكون محفزاً قوياً لتنشيط رأس المال الفكري. عندما يكون لديهم الحرية في المناقشة والتفكير الإبداعي وتحقيق الإنجازات العالية، فإنهم يشعرون بالاطمئنان والحيوية والتفاؤل. يتم تحفيزهم بروح المغامرة والتحدي والمخاطرة، وهذا يساهم في تعزيز رأس المال الفكري وتطويره. بالتالي، تحفيز العاملين وتشجيعهم على تحقيق التحديات الكبيرة والعمل في جماعات حماسية يلعب دوراً حاسماً في تنشيط رأس المال الفكري وتحفيزه. يجب أن توفر الشركات البيئة المناسبة والهيكل التنظيمي والثقافة التي تشجع على الابتكار والإبداع وتوليد الإثارة والمتعة في المناقشة والعمل الجماعي.

### 3-1-4- التقييم العادل والموضوعي للعاملين:

لضمان تحقيق التقييم الأهداف المرجوة منه، يجب أن يتم بطريقة عادلة وموضوعية وعملية من خلال فريق متخصص. يتطلب ذلك الإجابة على مجموعة من الأسئلة المحددة، مثل كيفية تحقيق التفوق، وكيفية قياسه،

وكيفية إدارته، وكيفية حسابه من قبل الإدارة. يعتبر السعي للتفوق أمراً ثقيلاً، حيث يتأثر رأس المال الفكري سلباً في حالة المنافسة غير النزيهة، مما يؤدي إلى تقليل المساهمات في توليد الإيرادات وتحسين الاستثمارات. لذا، من الضروري أن نعمل على استبعاد الأفراد ضعيفي الأداء، وتعزيز ودعم الأفراد ذوي المهارات والمعارف المتقدمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب علينا تقليل الاستثمار المالي في الأعمال البسيطة التي لا تتطلب مهارات متخصصة، وبدلاً من ذلك يجب تحسين كفاءتها عن طريق التكنولوجيا والتحسينات الأخرى، بدلاً من الاعتماد على العمالة غير المدربة والتي تعتبر عبئاً على المنظمة.

يجب أن يتم التقييم العادل والموضوعي والعملي لتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال إدارة فريق متخصص، واستبعاد الأفراد ضعيفي الأداء، ودعم الأفراد ذوي المهارات المتقدمة، وتحسين العمليات والاستثمارات. لتحقيق الكفاءة والتنافسية.

### 3-1-5- العمل بإدارة المصارحة بالأرقام:

إن تشارك العاملين في عمليات الإدارة والتفكير المشترك هو منهج حديث يتم تبنيه، وقد توصل إليه الباحث جاك ستك في عام 1986 في كتابه الشهير "اللعبة القوية في الأعمال". يعتمد هذا الأسلوب على استخدام المعلومات الجديدة في أذهان الأفراد على نحو فوري، من خلال تعزيز القدرات الذهنية لهم وتهيئة البيئة الملائمة للمشاركة في توليد الآراء والأفكار. يتضمن العمل بهذا الأسلوب توفير فرص للاجتماعات واللقاءات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والآراء وتوليد الأفكار المبتكرة. ويتم ذلك من خلال توفير وسائل تواصل فعالة ومناسبة لتبادل المعلومات ومناقشة القضايا ذات الصلة. يشمل هذا الأسلوب أيضاً مصارحة الأفراد بلغة الأرقام، مثل الأرقام البيعية والإنتاجية والسوقية، وغيرها من البيانات المهمة. يتم توفير هذه البيانات للعاملين لمساعدتهم في التفكير بشكل أفضل واتخاذ قرارات مستنيرة بناء على الأدلة الواضحة.

### 3-1-6- استمرارية رفع المعايير:

يعتبر هذا الأسلوب منهجاً لتعزيز الموارد البشرية وتحسين أداءها من خلال تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز وتطويرهم وتوسيع قدراتهم. يتم تحقيق ذلك من خلال تحسين المهارات وتسريع النمو الاحترافي والمهني للأفراد الموهوبين. يستخدم هذا الأسلوب لفرز المحترفين الذين يجمعون بين المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة، وتحقيق الأهداف الطموحة والواسعة. يتم استفادة من هؤلاء الأفراد وترقيتهم إلى المناصب المهنية العليا، مما يسمح للإدارة ببناء رأس مال فكري قوي من خلالهم. بالإضافة إلى ذلك، يسمح هذا الأسلوب بفصل الأفراد ذوي الأداء المتدني، حيث يتم اتخاذ إجراءات للتعامل معهم بطريقة مناسبة. قد يتم توفير فرص تحسين الأداء لهؤلاء

الأفراد من خلال توفير التدريب والمساعدة، ولكن في بعض الحالات قد يتم اتخاذ قرارات بشأن إنهاء التعاقد معهم واستبعادهم من الفريق.<sup>1</sup>

### 4- المحافظة على رأس المال الفكري:

للمحافظة على رأس المال الفكري يجب على المنظمة إتباع استراتيجيات عمل ذات قواعد عقلانية تمكنها من حماية كيانها من الظروف المستقبلية والمجهولة في ظل المنافسة الشديدة وهذه الاستراتيجية يمكن أن تبنى على القواعد التالية:<sup>2</sup>

### 4-1- تنشيط الحافز الملبي الاعتبلي:

تتكون هذه المجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية من عدة جوانب تحفز الفرد وتدفعه لتنفيذ المهام المكلف بها بكفاءة وتقان. تتضمن هذه العوامل إشباع حاجات الفرد ورغباته المادية والمعنوية والاجتماعية، وتوجيهه نحو سلوك محدد. تعزز الحوافز المادية والمعنوية تحفيز الفرد، عن طريق التركيز على الجوانب المادية مثل الأجور والمكافآت والمشاركة في الأرباح، وتوفير حوافز إبداعية. بالإضافة إلى ذلك، تشمل الحوافز المعنوية إشعار العاملين بأهميتهم وإشراكهم في عملية الإدارة، ومنح الأوسمة والشارات، وكتابة الشكر. وتعزز الجوانب الاجتماعية من الحوافز، وتشمل احترام العاملين وتعزيز مكانتهم في المجتمع المهني. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة عمل تحترم العمال وتشجع على التعاون والتواصل الجيد بين الفريق. توفر هذه العوامل والمؤثرات الخارجية الدافع اللازم للفرد لأداء واجبه بشكل أفضل، من خلال تلبية احتياجاته المادية والمعنوية والاجتماعية، وتقديم الحوافز المناسبة التي تعزز الارتباط والتحفيز.

### 4-2- التصي للتقدم التنظيمي

التقدم التنظيمي يشير إلى عدم قدرة الفرد على تطوير مهاراته ومعرفته بشكل مستمر، وعدم مواكبته للتطور والتجديد في مجال اختصاصه. يمكن أيضاً وصفه بالقيادة الذين يتبعون نهجا تقليديا ويحاولون الحفاظ على الوضع الحالي دون تغيير، نظرا لأن التغيير قد يؤثر على مكانتهم الاجتماعية والاقتصادية. يكون القائد التقليدي أكثر تمسكا بالتقدم ويعمل على الحفاظ على مستوى الأداء الحالي دون التطوير.

<sup>1</sup> - عباس حسين جواد الحميري، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، على الرابط:

<https://abu.edu.iq/research/articles/>, 16/08/2021, 14 :49

<sup>2</sup> - عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، ملحق دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص 14-15.

أما التصدي للتقادم، فيعني اتخاذ جميع الإجراءات والوسائل التي تهدف إلى تطوير قدرات ومهارات وخبرات العاملين في المنظمة بشكل مستمر. يهدف ذلك إلى تمكينهم من مواكبة آخر التطورات في مجالهم والاستفادة منها. تتضمن هذه الإجراءات توفير فرص التدريب والتعلم المستمر، وتشجيع الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز ثقافة التطوير والتجديد في المنظمة. وهناك عدة أنواع من التقادم التنظيمي يجب التصدي له:

- تقادم المعرفة ويشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية وتقدم الخبرات والمهارات الفنية والمهنية؛

- تقادم القدرات ويظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية؛

- التقادم الثقافي ويتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.

### 4-3- مواجهة الإحباط التنظيمي:

الإحباط التنظيمي هو "حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عوائق وعقبات مادية: كالاكتفاء الشخصي، تخريب الآلات والمعدات، وعوائق نفسية كعدم الرضا، الاستياء، التوتر، القلق، الانطواء، الاكتئاب وعوائق أخرى تنظيمية لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها".

### 4-4- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:

الاغتراب التنظيمي هو "حالة الشعور بعدم الاندماج والابتعاد عن المجتمع والثقافة حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية التي يشترك فيها الآخرون عديمة المعنى بالنسبة للشخص المغترب اجتماعيا لذلك فهو يشعر بالعزلة والانفصال عن المجتمع إذ لا يستطيع أن يرى ذاته في المجتمع ويشعر آنذاك بضياح ذاته". لتقليل فرص الاغتراب التنظيمي، يجب أن تتبع المنظمة وسائل متعددة تشمل التحفيز، والثقة، والتكيف، والكرامة، والاندماج. تلك الوسائل يمكنها التعامل مع جميع أشكال الاغتراب داخل المنظمة، وهي: الاغتراب الثقافي، والاعتراب الاجتماعي، والاعتراب الحضاري. في هذا السياق، يعتبر المبتكرون والمبدعون وأصحاب القدرات المميزة هم أكثر إحساسا بالاغتراب من الآخرين. يسعون إلى استكشاف وابتكار مبادئ وآراء جديدة، وعادة ما تتعارض تلك المبادئ والآراء مع المعايير السائدة في بيئتهم. لذلك، يتطلب التعامل مع هذه الفئة الخاصة من العاملين اهتماما خاصا وتمكينهم من التعبير عن أفكارهم ومساهماتهم بحرية، وتوفير بيئة محفزة تشجع الابتكار والتجديد. بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضا تعزيز التحفيز والثقة بين الفرق والأفراد داخل المنظمة. يمكن ذلك من خلال توفير فرص التطوير المهني والتدريب المستمر، وتشجيع التواصل والتعاون بين الأعضاء، وإقامة فرص للتفاعل الاجتماعي والتعارف. كما يجب أن يكون هناك تركيز على الكرامة والاحترام المتبادل بين جميع الأفراد، بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية والاجتماعية.

### 4-5- تعزيز التميز التنظيمي:

ويقصد به "جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع، الابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع مستويات الإدارة في المنظمة، حيث يكثر عدد المتميزين في المنظمة ثم يمنحها سمة القوة والبقاء".

### 5- الاهتمام برأس مال العملاء:

يعكس هذا البعد الذي ذكرته الوسائل والأساليب التي تستخدمها المنظمة لتنمية وتطوير رأس مال العلاقات الذي تمتلكه. يتضمن ذلك الاهتمام بآراء الزبائن وتطلعاتهم ومقترحاتهم. عندما تأخذ المنظمة آراء الزبائن بعين الاعتبار، فإنها تولي أهمية كبيرة لفهم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم. وبناء على هذه المعرفة، يمكن للمنظمة تصميم منتجات وخدمات جديدة تلبي تلك الاحتياجات والتوقعات، أو تعديل المنتجات والخدمات الموجودة لتحسينها بناء على ملاحظات الزبائن.<sup>1</sup> ويرتكز الاهتمام بالعملاء على تطوير نظام توثيق لاحتياجات ومتطلبات العملاء، تطوير نظام تقديم الخدمة، ومنح مزايا تنافسية إضافية للعملاء.<sup>2</sup>

### خلاصة الفصل:

إن قدرة المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية يكمن في امتلاكها رأس مال فكري بمكوناته المختلفة (رأس مال بشري، رأس مال هيكلي ورأس مال زبوني) ويتميز هذا الأخير بخصوصية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميزه عن المؤسسات الكبيرة ويعود ذلك إلى خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حد ذاتها سواء تعلق ذلك بحجم القوى العاملة، طبيعة الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات، علاقتها مع العملاء ونوعية الأسواق المستهدفة وغيرها. وباعتبار رأس المال الفكري أحد أهم الأصول والموارد الاستراتيجية كان من الضروري العمل على الاستثمار في المورد البشري، تأهيله والارتقاء بمستوى أدائه، إضافة إلى تهيئة البنية التحتية وتوفير البيئة التنظيمية التي تساهم في ابتكار القيمة وتقديم مخرجات ذات قيمة تحقق الأداء المتميز والتفوق التنافسي

<sup>1</sup> - خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>2</sup> - كائنكان فواز عبد الحميد مرعي، حنان اسامه حسن، أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 1، العدد 6، 2017، ص 7.

## الفصل الثاني: مدخل عام لرأس المال الفكري

وتضمن الاستجابات للتحديات التكنولوجية والمعرفية وتحقيق كل ذلك لا يقتصر فقط على امتلاك رأس مال فكري بل يتعداه ليشمل ضرورة ادارة وتنمية هذا المورد الاستراتيجي.

الفصل الثالث:

الإطار النظري للميزة التنافسية



### تمهيد الفصل:

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة شديدة المنافسة إلى كسب ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها الاستمرارية في سباق البقاء والتميز مع المؤسسات الأخرى، ومواجهة الظروف المعقدة التي تفرضها عليها مختلف تغيرات البيئة التي تنشط فيها، وباعتبار الميزة التنافسية هدف استراتيجي تسعى جميع المنظمات إلى بلوغه و تحقيقه فقد تحولت هذه الأخيرة إلى مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة، حيث ازداد الاهتمام بالإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المنظمات التي تهدف من خلال ذلك لزيادة قدرتها في خلق منتجات، خدمات، وأفكار مستندة إلى معرفة واسعة و قادرة على تدعيم مركزها التنافسي على اعتبار أن الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوى، بينما الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أبعاد، مصادر ومؤشرات قياس الميزة التنافسية

المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

في ظل البيئة التنافسية الديناميكية والتحديات القائمة أصبحت المؤسسات ملزمة بمضاعفة جهودها والعمل على الاستغلال الأمثل للفرص والتصرف المناسب في مواجهة التحديات قصد احتلال موقع تنافسي قوي في السوق، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية تضمن لها إمكانية تحقيق التفوق على منافسيها وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء الحاليين والمحتملين.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: الميزة التنافسية مفهومها، العوامل المؤثرة على انشائها

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية، خصائصها ومدخلها

المطلب الثالث: الميزة التنافسية أهميتها ومعايير الحكم على جودتها

المطلب الأول: الميزة التنافسية مفهومها، العوامل المؤثرة على انشائها:

إن الاهتمام بالمزايا التنافسية تعد أولوية في سياقات التفكير الاستراتيجي للمنظمات، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين إلى التعرف على هذا الموضوع من خلال التعرف على مضامينه ومحاولة إيجاد آليات تسهم في تحقيق استدامة الميزة التنافسية.

### 1- مفهوم الميزة التنافسية:

تؤكد مختلف الدراسات والبحوث في موضوع الميزة التنافسية أن هذه الأخيرة ما هي إلا امتداد لما يعرف بالميزة النسبية L'avantage comparatif لصاحبها David Ricardo المستعملة في التجارة الدولية لمحاولاته تفسير أسباب قيام التجارة الدولية.

يرجع ظهور المفهوم الأساسي للميزة التنافسية إلى كل من Chamberlin 1939 ثم إلى Selzinck 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف كل من Hofer و Shendel الميزة التنافسية بأنها "الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد" ثم وضع كل من بورتر وداي الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا أنها هدف للاستراتيجية أي متغير تابع بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقريت، مذكرة ماجستير، تخصص الادارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص 43.

ولقد حاول العديد من الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية، فقد عرفها Pitts and lei على أنها "استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".<sup>1</sup>

وعرفها Macmillan and Tampoe بأنها "الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين".<sup>2</sup> ويشير مفهوم الميزة التنافسية الى "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين وهما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز".<sup>3</sup>

يعتبر Porter أن "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة".<sup>4</sup>

أما هيئة التجارة والصناعة البريطانية عرفت الميزة التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى". فالميزة التنافسية تعتبر "هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة بشكل يضمن ولاء العملاء ومن ثم السيطرة على جزء من السوق بشكل يضمن الربحية على المدى الطويل".<sup>5</sup>

حسب Willie Pietersen الميزة التنافسية تعني "أن تحقق فجوة أكبر من منافسيك بين القيمة التي يراها عملاؤك في منتجك والتكاليف التي تتحملها لتوفير هذا المنتج".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - Pitts. R & Lei. D, **Strategic management: building and sustaining competitive advantage**, West Publication, USA, 1996, p 68.

<sup>2</sup> - Macmillan. H & Tampoe. M, **Strategic management, process, content, and implementation**, Oxford Publication press, 2000, p 89.

<sup>3</sup> - محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص ص 42-43.

<sup>4</sup> - Michel porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000, p 8.

<sup>5</sup> - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول -، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 4/3 ديسمبر، 2012، ص 3.

<sup>6</sup> - Willie Pietersen, **Defining Competitive Advantage: How much more value do you deliver than your competitors?**, The European Business Review, September - October, 2010, p 34.

فهي تعكس " القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تحققها لزبائنها، حيث تتجسد عند نجاح المؤسسة في إحدى الاستراتيجيات التنافسية المختارة، من خلال الريادة في التكلفة أو من خلال التمايز أو التفاضل سواء في كل القطاعات أو في قطاع معين".<sup>1</sup>

وتعني الميزة التنافسية " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية ( العمل، رأس المال والتكنولوجيا )".<sup>2</sup>

حيث أن " الميزة التنافسية في مؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح، مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية بدون أن يكون ذلك على حساب الأرباح".<sup>3</sup> وبناء على ذلك يمكن القول أن " المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية عندما يكون معدل أرباحها أعلى من معدل أرباح الصناعة، أو ما يعبر عنه بنسب العائد على المبيعات أو العائد على الأصول".<sup>4</sup>

يرى Hoffman أن الميزة التنافسية هي " تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عال للشركة في السوق مقارنة بالمنافسين، وذلك بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للشركة".<sup>5</sup> فالميزة التنافسية هي " مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين، فهي بذلك تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها".<sup>6</sup>

الجدول التالي يوضح بعض التعاريف التي تناولها الباحثين والكتاب في ما يخص الميزة التنافسية:

<sup>1</sup> - نهلة غالب عبد الرحمن، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عدد من الشركات المساهمة، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، المجلد 1، العدد 23، 2019، ص 325.

<sup>2</sup> - سعاد فهد الحوال، التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2015، ص 228.

<sup>3</sup> - الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقريت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، 2017، ص 26.

<sup>4</sup> - محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2009، ص 155.

<sup>5</sup> - Hoffman, Nicole, *An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage - Concept: Past, Present, and Future"*, Academy of Marketing Science Review, 2011, p 28.

<sup>6</sup> - صالح حميمدات، أحمد سلايمي، القيادة الإسلامية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمتوسطة، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي الخاص بولاية جيجل - الجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 7، العدد 2، 2016، ص 70-71.

الجدول رقم 08: تعريف الميزة التنافسية

التوجه أو التركيز	التعريف	البلد
الأنشطة	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	Hofer 1980
المكانة الذهنية	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها ايجابيا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	Fahey 1989
الكلفة	قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	Roppaport 1992
قيمة الزبون	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	Evans 1993
المنافسة	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	Macmalland & Tampo 2000

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2012، ص 194.

من خلال التعريفات المقدمة نستنتج بأن الميزة التنافسية هي جملة الخصائص والصفات التي تنفرد بها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

## 2- عوامل نشأة الميزة التنافسية:

قد تستمر الميزة التنافسية لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة، ولكن تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية تؤدي إلى وجودها وهي كالتالي:

### 2-1- العوامل الخارجية:

التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والقانونية تلعب دورا حاسما في تحديد مدى نجاح المؤسسات وقدرتها على البقاء والتنافس في سوق متغير. لذا، يصبح من الضروري أن تتمتع المؤسسة بمرونة عالية وقدرة على متابعة وفهم هذه التغيرات وتوقعها. تحليل المعلومات وتوقع التغيرات يساعد المؤسسة على فهم اتجاهات السوق وتغيرات الاحتياجات ورغبات المستهلكين. من خلال جمع وتحليل البيانات المتاحة ومراقبة المؤشرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية والتغيرات القانونية، يمكن للمؤسسة التنبؤ بالتغيرات المحتملة والتكيف معها بشكل أفضل.

تلعب السرعة في استجابة المؤسسة للتغيرات الخارجية دوراً مهماً في خلق الميزة التنافسية. عندما تتمكن المؤسسة من استيراد التكنولوجيا الحديثة وتبنيها بسرعة، فإنها تكون قادرة على تلبية احتياجات السوق وتلبية توقعات المستهلكين بشكل أفضل من منافسيها. يمكن لذلك أن يساهم في خلق ميزة تنافسية وزيادة حصتها في السوق.

### 2-2- العوامل الداخلية:

هي " قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (استقطاب) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين". فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا 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 للزبون.<sup>1</sup>

إن تحقيق الميزة التنافسية ينبع من القدرة على استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة. يتضمن ذلك الإمكانيات الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من العوامل التي تميز المؤسسة عن منافسيها. من وجهة نظر مايكل بورتر، ينظر إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني إحدى الاستراتيجيتين الرئيسيتين وهما التكلفة المنخفضة والتميز. التكلفة المنخفضة تعني تقديم المنتجات أو الخدمات بتكلفة أقل من المنافسين، بينما التميز يعني تقديم منتجات أو خدمات فريدة وذات قيمة عالية للعملاء.

بناءً على ذلك، تحقق الميزة التنافسية عندما تتمكن المؤسسة من تقديم قيمة عالية للعملاء، سواء عن طريق تقليل التكاليف وتوفير سعر تنافسي، أو عن طريق تحقيق التميز في المنتجات والخدمات بشكل يجعل العملاء مستعدين لدفع سعر إضافي. تصميم استراتيجيات تنافسية ناجحة يتطلب فهماً عميقاً لاحتياجات وتفضيلات العملاء والقدرة على توجيه الموارد والقدرات بطريقة تلبي تلك الاحتياجات وتفضيلات العملاء بشكل فعال. إن تحقيق الميزة التنافسية يعزز موقع المؤسسة في السوق ويسهم في جذب واحتفاظ العملاء وزيادة الربحية والنمو المستدام، وهكذا يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بعنصرين أساسيين وهما كالآتي:

- القيمة المدركة لدى المستهلك: تلعب دوراً حاسماً في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. إذ يشمل مفهوم القيمة لدى المستهلك عوامل متعددة بالإضافة إلى السعر والجودة، مثل مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع وتجربة العميل في التعامل مع المؤسسة. بمعنى آخر، المستهلك يشعر بالحصول على قيمة أعلى

<sup>1</sup> - فاديه وليد حنفي أبو شامه، دور أرس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2015، ص 40.

نتيجة تعامله مع المؤسسة، وهذا يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق جذب المزيد من العملاء والحفاظ على العملاء الحاليين. لذلك، من المهم على المؤسسة تحسين القيمة المدركة لدى المستفيدين من خلال استغلال الإمكانيات المختلفة التي تتمتع بها، بما في ذلك إدارة رأس المال الفكري. وبالتركيز على تلبية احتياجات المستفيدين وتوفير الخدمات والمنتجات التي تفوق توقعاتهم، يمكن للمؤسسة تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق النجاح في سوقها. بالإضافة إلى ذلك، توفير الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات يعزز رأس المال الزبوني ويعزز العلاقة بين المؤسسة والعملاء.

- التميز: يمكن أيضا تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تقديم سلعة أو خدمة فريدة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو تكرارها. يتطلب ذلك استخدام الموارد والقدرات بشكل أمثل، مما يسمح في النهاية بتحقيق مزايا وعوائد أكبر. هناك عدة مصادر يمكن الاستفادة منها لتحقيق التميز، ومن بينها الموارد المالية، ورأس المال الفكري، والقدرات التنظيمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية، خصائصها ومداخلها

تمر دورة حياة الميزة التنافسية بأربع مراحل أساسية تبدأ بالانطلاق وتنتهي بالانحدار وخلال كل مرحلة من هذه المراحل يشهد حجم الميزة التنافسية الذي يعتبر أحد محدداتها حالة من التذبذب بين الارتفاع والانخفاض، أما بالنسبة للمحدد الآخر فيتمثل في نطاق السوق أو السوق المستهدف والذي يتحدد انطلاقا من خصائص الميزة التنافسية.

#### 1- محددات الميزة التنافسية:

في دراسة بورتر لمحددات الميزة التنافسية على المستوى القومي، تمت دراسة عشر دول وتبين أن الشركات التي تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها في ظل التنافس العالمي الشرس، هي تلك التي تستمر في التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة. ووفقا لبورتر، فإن مسؤولية خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها تقع على عاتق الشركات، والتي يجب أن تدرك دور الابتكار وأهميته. يعتبر الإبداع مصدرا رئيسيا للحصول على ميزة تنافسية. وقد أشار بورتر إلى أربعة عوامل محددة للميزة التنافسية، وهي: أحوال عوامل الإنتاج، وأحوال الطلب المحلي، والصناعات المرتبطة والصناعات المساعدة، واستراتيجية المنشأة

<sup>1</sup> - فاديه وليد حنفي أبو شامه، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

وهيكل الصناعة، وطبيعة المنافسة المحلية. تعمل هذه المحددات كنظام متكامل، حيث يوجد تبادل تأثيرات بينها.<sup>1</sup>

وبالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية نجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هامين هما:

- حجم الميزة التنافسية

- نطاق التنافس

### 1-1- حجم الميزة التنافسية:

تحقق الميزة التنافسية صفة الاستمرارية عندما تنجح المؤسسة في الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج. وبالتالي، كلما كانت الميزة أكبر، زادت الجهود التي يضطر المنافسون لبذلها للتغلب عليها. يجدر بالذكر أن المؤسسات التي ترغب في البقاء والتفوق في بيئة متسمة بالتحويلات وشدة المنافسة يجب أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك. تتمثل هذه القدرات في مجموعة من الكفاءات التنظيمية والإدارية والتكنولوجية التي تمكنها من تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات ورضا المستهلكين. يعكس القيام بذلك بفاعلية وفعالية حجم الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة تحقيقها وقدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة.<sup>2</sup>

تعمل كل مؤسسة على استغلال ميزتها في الحصول على قطاعات سوقية جديدة، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج فإن للميزة التنافسية أيضا دورة حياة تمر بها حيث يتغير حجم الميزة من مرحلة إلى أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فلاق محمد، يوسف أحمد، رأس المال الفكري ودوره في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة معارف، المجلد 14، العدد 1، 2019، ص ص 281-282.

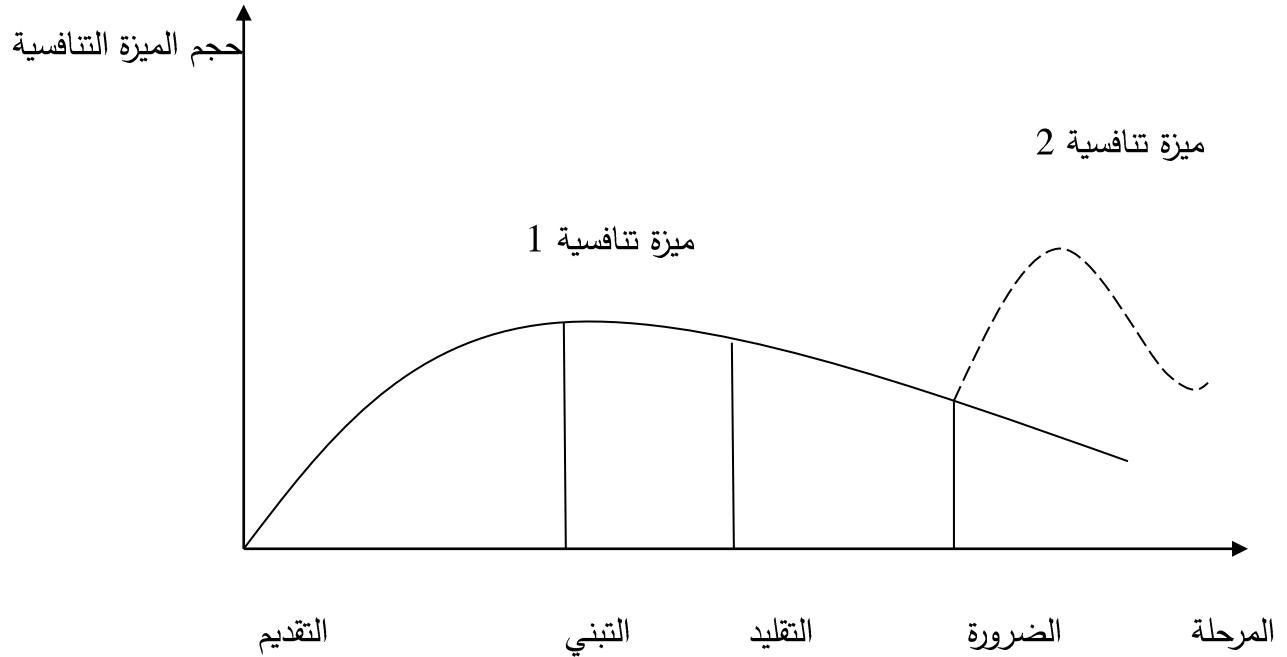
<sup>2</sup> - بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر الهاتف النقال - موبيليس -، ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011/2012، ص ص 88-89.

<sup>3</sup> - واكلي كلثوم، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية - حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص 107.



الشكل التالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم 04 : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: بن جدو بن عليّة، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لفندق الأوراسي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2014 / 2015، ص 57.

من خلال الشكل رقم 04 يتضح بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

أ-مرحلة التقديم:

من الشكل يتضح أن هذه المرحلة هي الأطول بالمقارنة مع المراحل الأخرى. تحتاج هذه المرحلة إلى الكثير من الإمكانيات المادية والمالية والبشرية وجهود ضخمة. يحدث ذلك لأن الميزة التنافسية تقدم لأول مرة في الصناعة وتكون جديدة على المستهلكين. ومع مرور الوقت وتعرف المستهلكين على الميزة، يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين. يمكن أن نلاحظ أن حجم الميزة التنافسية يتبع شكل دالة متزايدة، وبالتالي يشار إلى هذه المرحلة أيضا بمرحلة النمو السريع.

ب-مرحلة التبني:

في مرحلة التركيز على الميزة التنافسية، يبدأ الاهتمام بالميزة مع استقرارها نسبيا من حيث الانتشار. يتضح من الشكل أن حجم الميزة التنافسية يصل إلى ذروته في هذه المرحلة. ونظرا لارتفاع حجم الميزة التنافسية، يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك والبحث لمعرفة مصدر أو مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة. يهدفون إلى

محاولة تجاوز هذه الميزة أو تقليل تأثيرها على سوق المنافسة. هذه المرحلة تكون مهمة للمؤسسة للحفاظ على الميزة والتصدي للتحديات التي تواجهها من المنافسين.<sup>1</sup>

### ج-مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفرة.

### د-مرحلة الضرورة:

في حالة عدم قدرة المؤسسة على تحسين الميزة الحالية أو اكتساب ميزة جديدة، فإنها تفقد تماما أسبقيتها التنافسية. يصبح من الصعب جدا للمؤسسة أن تستعيد مكانتها في سوق المنافسة إذا واجهت تراجعا في ميزتها التنافسية. لذلك، تصبح ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس مختلفة أمرا حاسما. يجب أن تكون المؤسسة على استعداد للاستثمار في البحث والتطوير والابتكار للحفاظ على ميزة تنافسية قوية ومستدامة.<sup>2</sup>

### 1-2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

يعبر نطاق التنافس عن مدى توسع أو تحديد نشاطات وعمليات المؤسسة. وهناك اتفاق بين الباحثين بأن لدى المؤسسات التي تعمل على نطاق واسع فرصة لتحقيق وفرة في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة. أما بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في نطاق ضيق، فإنها يمكن أن تحقق ميزة التركيز على قطاع معين أو خدمة واحدة، وبالتالي تكون قادرة على تقديم هذه الخدمة بأقل تكلفة وبمستوى أعلى من الجودة. بالتالي يتوجب على المؤسسات دراسة نطاق التنافس واختيار النمط الأنسب لها بناء على الميزة التنافسية المستهدفة والموارد المتاحة لديها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 2 أوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006، ص 21.

<sup>2</sup> - يوسف سعاده وآخرون، إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 113.

<sup>3</sup> - سعدية مزيان، تفعيل الابتكار التسويقي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013 /2012، ص 58.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية

هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقى، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة كما سنوضحه في الجدول الموالي:<sup>1</sup>

**الجدول رقم 09: الأبعاد الرئيسية لنطاق التنافس**

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقى	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم. هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أي منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها في كل أرجاء العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فوجود روابط من الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011/2010، ص 53-54.

### 2- خصائص الميزة التنافسية

تتمثل السمات المميزة للتنافسية في قدرتها على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، وذلك من خلال تأثيرها على عملاء المنظمة وإحساسهم بالقيمة المضافة التي تقدمها. تتجلى هذه السمات في كفاءة أداء المنظمة في

<sup>1</sup> - رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011/2010، ص 53.

أنشطتها المختلفة، وفي القيمة المتميزة التي تقدمها لعملائها، أو في كلاهما. تتبع هذه السمات من الداخل، وتعزز قيمة المنظمة، ويمكن أن تستمر لفترة طويلة عندما يتم تطويرها وتجديدها بشكل مناسب.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذلك تتمثل خصائص الميزة التنافسية في كونها:<sup>2</sup>

- تشتق من حاجات ورغبات الزبائن؛
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.

### 3- مداخل الميزة التنافسية:

تتمثل مداخل الميز التنافسية في ما يلي:

#### 3-1- المدخل المستند إلى الموارد:

كشفت العديد من الوقائع أن العامل الأكثر تأثيراً على الربحية ليس هيكل الصناعة بل هو موارد وكفاءات المؤسسة الأساسية. وبناء على ذلك، أصبحت النظرة الهيكلية التقليدية غير قادرة على تفسير تنافسية المؤسسات، مما جعلها تتراجع تدريجياً أمام المقاربة الجديدة والأكثر شمولية المعروفة بالمقاربة المرتكزة على الموارد. وفي نهاية الثمانينات من القرن الماضي، شهدت نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي تغييراً هاماً، حيث تحول التركيز من التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التحليل الداخلي للمؤسسة، الذي يركز على مواردها الداخلية سواء كانت مادية أو غير مادية. إن هذه المقاربة المرتكزة على الموارد تستمد أصولها بشكل مشترك من:

- قانون المنافذ المشهور لـ Say، الذي يرى بان الإنتاج يودي منطقياً إلى خلق الطلب على المنتجات، ذلك لان عملية تشكيل المنتج من شأنها- حسب رأيه- أن تفتح في نفس اللحظة منفذاً على منتجات أخرى،
- نظرية الريع لـ David Ricardo التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد ريعية مفيدة.

#### 3-1-1- فرضيت المقاربة المبنية على الموارد:

<sup>1</sup> - محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 82.

<sup>2</sup> - سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط 1، 2016، ص 99.

بالنسبة لفرضيات المقاربة المبنية على الموارد يقترح Barney فرضيتين بديلتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية هما:

### أ- الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد:

يفترض هذا النموذج أن المؤسسات في نفس الصناعة قد تمتلك موارد استراتيجية متباينة. وبمعنى آخر، يمكن أن تتميز المؤسسات بموارد مختلفة بشكل نسبي، حتى وإن كانت تنتمي إلى نفس القطاع أو الصناعة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتباين الموارد المالية بين المؤسسات، وكذلك المعارف التكنولوجية التي تمتلكها، بالإضافة إلى شهرة المؤسسة وسمعتها. هذه المتغيرات يمكن أن تكون مصادر تميز تساعد المؤسسات على تحقيق تنافسية مستدامة في السوق.

### ب- الفرضية الثانية: نسبية حركية للموارد:

حركية الموارد بين المؤسسات قد تكون محدودة وغير مطلقة وذلك بسبب وجود عوامل تحد من قدرتها على التحرك بشكل كامل. على سبيل المثال، قد يكون نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى صعبا بسبب وجود براءات اختراع تقيد نقل المعرفة والتكنولوجيا. بالنسبة لشركة "Mc Donald's"، كانت تمتلك ميزة تنافسية في بداية نشاطها بسبب طريقة إنتاجها الفريدة والتي لم يتم تقليدها من قبل المنافسين في ذلك الوقت. ومع مرور الوقت، تمكنت بعض المنافسين مثل Harvey's و QUICK و Burger King من تطوير منتجات وخدمات تنافسية مشابهة لتلك التي تقدمها "ماكдонаلدز". وذلك بسبب طبيعة السوق والصناعة وقدرتها على تكرار وتقليد الأفكار والممارسات. لذلك، للخروج من هذا التحدي، على "ماكدونالدز" أن تعتمد استراتيجية تساهم في خلق قيمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة. قامت الشركة بذلك من خلال التركيز على تطوير منتجات جديدة بشكل مستمر وتقديم خدمة عالية الجودة، بالإضافة إلى بناء علاقة جيدة مع عملائها. وبذلك، تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تعتمد على مواردها الداخلية التي يصعب على المنافسين تقليدها بنفس القدر، وتعتبر هذه الميزة ثروة حقيقية للشركة.<sup>1</sup>

يشير Lynch & Chaharbaghir إلى أن الموارد تهيكّل في أربع مستويات:

<sup>1</sup> - سملاي يحضيه، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، على الرابط:

<https://manifest.univ-ouargla.dz/archives/facult%C3%A9-des-sciences-economiques,-des-sciences-commerciales-et-des-sciences-de-gestion-fsescsg/206> , 18/09/2021, 15 :40.

- الموارد المتقدمة: وهي الموارد التي تؤدي إلى تحرك وانتقال استراتيجي في الصناعة التي تعمل فيها منظمة الأعمال؛
  - الموارد الجوهرية: تبني الخصائص الفريدة لمنظمة الأعمال وأساسيات الميزة التنافسية المستدامة؛
  - الموارد الأساسية: " هي الموارد الشائعة والموجودة عند جميع المنظمات لكنها مفيدة لبقاء المنظمة"؛
  - الموارد الخارجية: " وهي التي تقوم منظمات الأعمال بشرائها في أغلب الأحيان وتعطي ميزة تنافسية مستدامة".
- يتضح مما سبق أن هيكله الموارد تساعد المنظمة على تحديد نقاط القوة لاستغلالها ونقاط الضعف لتجنبها، وتطوير واستغلال الموارد التي تساعد المنظمة في بناء الميزة التنافسية واستدامتها.<sup>1</sup>
- أما فيما يخص الخصائص الأساسية للموارد فهي تتمثل حسب Barney في:
- القيمة: يعتبر المورد ذا قيمة للشركة عندما تتمكن من الاستفادة من فرص السوق، أو عندما تساعد على مواجهة التهديدات البيئية وتحقيق التفوق على المنافسين.<sup>2</sup>
  - وتكون الموارد ذات قيمة عندما تساهم في إنتاج شيء يريده العملاء وبسعر يكونون مستعدين لدفعه.<sup>3</sup>
  - الندرة: يجب أن يكون المورد نادراً، أي أنه يجب أن يكون مسيطر عليه من قبل عدد محدود من الشركات، ذلك أن ندرة المورد تقلل من عدد المنافسين الحاليين والمحتملين للشركة.
  - التقليد: يجب أن يكون من الصعب تقليد المورد من قبل المنافسين.
  - الاستبدال: لكي تستمر قيمة المورد يجب أن لا تكون لديه بدائل يمكن الوصول إليها بسهولة، لذلك يجب على الشركة مراقبة بيئتها ومنافسيها الحاليين والمحتملين.<sup>4</sup>
- على الرغم من أن لدى شركة معينة قد تكون لديها موارد أكثر أو أقل بالمقارنة مع شركة أخرى، إلا أن الموارد النادرة والقيمة التي يصعب تكرارها هي التي توفر ميزة تنافسية مستدامة. وتكون هذه الميزة واضحة خاصة عندما تنجح الاستراتيجيات في الاستفادة القصوى من تلك الموارد. وبالتالي، تتمكن الشركة التي تمتلك تلك الموارد النادرة والقيمة من الحصول على ميزة تنافسية على منافسيها في السوق، وبالتالي تحقيق عوائد أعلى.

<sup>1</sup> - حياة قمرى، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة

دكتوراه، علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2016، ص ص 20-23.

<sup>2</sup> - Asma Ben Temelist, *l'avantage concurrentiel durable dans une perspective inter – organisationnelle* les cas des sous traitants Tunisiens en habillement, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, université Paris – Dauphine, 2013, p 68.

<sup>3</sup> - Nuno Cardeal, Nelson Antonio, **Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?**, African Journal of Business Management, Vol. 6, N<sup>o</sup> 37,19 September, 2012, p 10161.

<sup>4</sup> - Asma Ben Temelist, **op-cit**, p 69.

فالمزايا التنافسية التي يتم الحفاظ عليها بمرور الوقت تؤدي إلى تحقيق أداء أفضل. ومع تغير طبيعة الأعمال والمنافسة، أصبحت الموارد غير الملموسة أكثر أهمية وأكثر قدرة على إنتاج ميزة تنافسية. فعادة، تكون هذه الموارد نادرة حقاً ويكون من الصعب على المنافسين تكرارها. وبالتالي، تعتبر الموارد غير الملموسة عاملاً حاسماً لتحقيق التفوق في السوق. تشمل هذه الموارد على سبيل المثال العلامة التجارية المرموقة، والسمعة الجيدة للشركة، والملكية الفكرية المحمية، والعلاقات القوية مع العملاء والشركاء التجاريين. إن الحفاظ على هذه الموارد الغير ملموسة واستغلالها بشكل فعال يمكن أن يساهم في بناء ميزة تنافسية قوية ومستدامة للشركة.<sup>1</sup> ولقد أكد Tamas على ظهور توجه جديد في المنظمات وهو استخدام عمال المعرفة بوصفه مصدراً جديداً في تحقيق التفوق التنافسي وهذا يدخل ضمن موارد المنظمة وأضاف Tamas أن عمال المعرفة يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بأفضل صورة ممكنة وبذلك ستمتع المنظمات بقدرات تمكنها من الحصول على التفوق التنافسي.<sup>2</sup>

### 3-2- المدخل المستند الى الكفاءات:

من الضروري التمييز بين الكفاءة والموارد، فحسب Penrose تمثل الموارد "مجموع الخدمات الكامنة التي يمكن أن تعرف بصفة مستقلة عن بعضها البعض، في حين أن الكفاءات لا يمكن تعريفها إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط. وبالتالي يمكن اعتبار الموارد عبارة عن رصيد في المنظمة، والكفاءات عبارة عن تدفقات، فالموارد هو ما تمتلكه المؤسسة والكفاءة هي ما تعرف فعله".

باختلاف أنواع الكفاءات التي نجدها في المنظمات ولتحقيق الميزة التنافسية، تعتبر الكفاءة التنظيمية ونتيجة تجسدها من خلال شبكة علاقات ضمنية ما بين مختلف الموارد، والتي يصعب على المنافس تقليدها، هي العامل المحقق للتمييز.<sup>3</sup>

من الناحية الأخرى، تعتبر الكفاءات المحورية مفتاحاً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية. وقد وضع كل من C.K. Prahalad و G. Hamel نظرية الكفاءات المحورية، حيث يتم تعريف الكفاءات المحورية على أنها

<sup>1</sup>- Susan E. Jackson et al, **Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management**, The Organizational Frontiers Series, Jossey-Bass A Wiley Imprint, United States of America, 2003, p 04.

<sup>2</sup>- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة ( إدارة معرفة الزبون ) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 140.

<sup>3</sup>- موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس، 2005، ص 176-178.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية

"مجموعة من المهارات المتفوقة والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات المتقدمة التي تشكل في مجملها أساسا هاما وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس".

تعتبر الكفاءات المحورية من القدرات الفريدة التي تميز المؤسسة عن المنافسين وتمنحها القدرة على تقديم منتجات وخدمات متميزة. قد تتضمن الكفاءات المحورية الخبرات الفريدة للفريق العامل، والتقنيات المتقدمة، والعمليات الفعالة، والعلاقات القوية مع العملاء والشركاء التجاريين. إن تركيز المؤسسة على تطوير وتعزيز هذه الكفاءات المحورية يمكن أن يسهم في بناء تفوق تنافسي مستدام وتحقيق النجاح في المستقبل.

وتتمثل مميزات الكفاءة بأنها:

- ذات هدف: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة،

- صياغتها تتم بصورة ديناميكية: حيث أن كل العناصر المكونة لها تتعامل في ما بينها (درائيات فنية، ذاتية وغيرها)،

- مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية بحيث ما يمكن ملاحظته هو الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة فيها ونتائجها،

- مورد مكتسب: الفرد لا يولد كفؤا للأداء لعمل ما إنما يكتسب ذلك من خلال التدريب والخبرة عبر الزمن.<sup>1</sup>

### 3-2-1- مقاربت تسيير الكفاءات:

ان الدور المحوري الذي أصبحت تؤديه الكفاءات ضمن نظام التسيير نابع من كونها مرتبطة بمتغيرات هامة في الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، ففهم علاقة الكفاءات بهذه المتغيرات ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق ثلاث مقاربات:

#### أ- المقاربة التسييرية:

من المنظور الإداري، تعتبر الكفاءات مجموعة المعرفة والخبرات الفردية والجماعية التي تتراكم عبر الزمن، والقدرة على استغلال تلك المعرفة والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة. ومن هذا المنطلق، تكون الكفاءات مرتبطة بالقدرة على العمل وتحقيق الأداء الفعال في أي وضعية وظيفية محتملة.

تفترض المقاربة التسييرية أن الكفاءات يجب أن تكون جاهزة للتعبئة والاستغلال في أي وضعية عمل، ولتحقيق ذلك، يجب أن تتوفر بيئة تنظيمية تمكن العاملين من العمل بفاعلية، بالإضافة إلى وجود تحفيز ورغبة في

<sup>1</sup> - لشهب الصادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.



## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية

العمل تنشأ وتتحقق من خلال عملية التحفيز. وبالتالي، تعد الكفاءات نظاماً متكاملًا يتطلب مسؤولية الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، وتقع المسؤولية على الإدارة لتوفير بيئة تنظيمية وتحفيزية مناسبة.

ب- المقاربة العملية:

من المقاربة العملية، يتم اعتبار الكفاءات نتيجة للتفاعل المستمر بين عدة عناصر، بما في ذلك التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية، والتكنولوجيا. وتكون الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات غير قابلة للتحقيق إلا من خلال التفاعل المستمر بين هذه المكونات. تعتبر القدرة، وفقاً للمقاربة العملية، ليست فردية وإنما جماعية، وليست ثابتة وإنما نسبية وقابلة للتغيير. فعلى سبيل المثال، يتعلق الأمر بقدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة بهدف تحسين الفعالية ومواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والبيئة التنافسية. بالتالي، تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وتتطلب القدرة على تعظيم التفاعل الإيجابي بين هذه العناصر. من خلال هذا التفاعل المستمر، يتم تحسين الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

### ج- المقاربة الاستراتيجية:

وفق المقاربة الاستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، العملية، والتنظيمية المتمسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.<sup>1</sup>

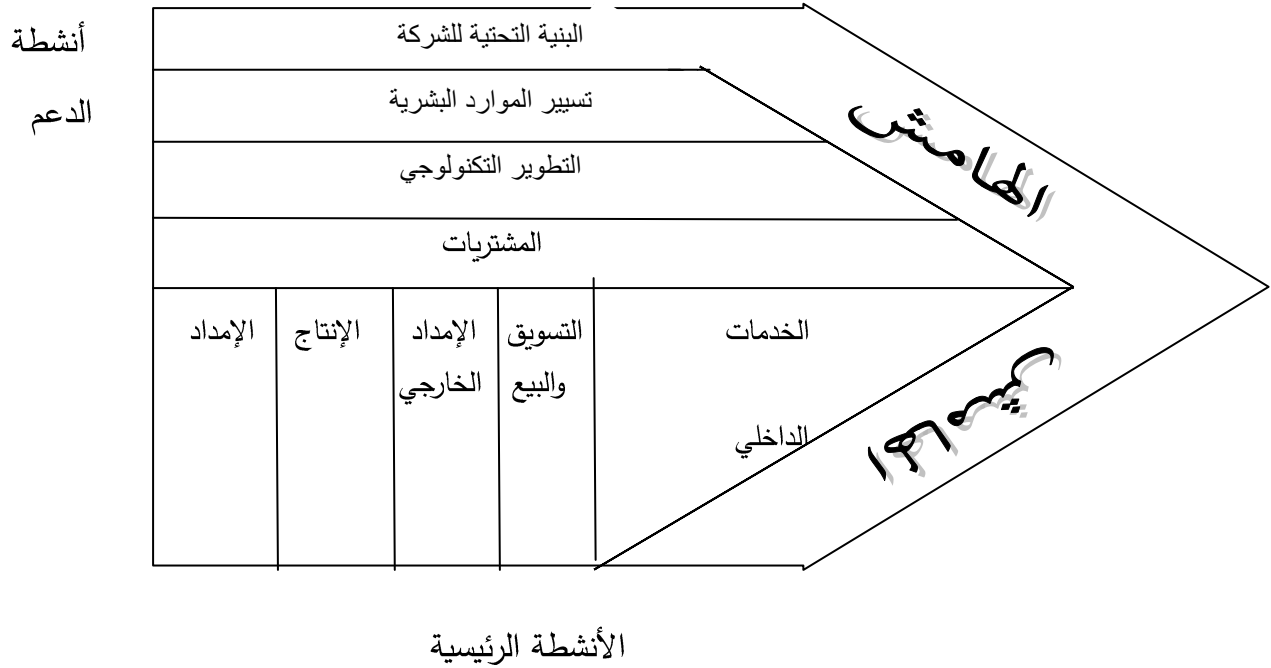
### 3-3- المدخل المستند إلى سلسلة القيمة:

مفهوم سلسلة القيمة الذي طوره مايكل بورتر يعتمد على فكرة أن المنظمة تقوم بسلسلة من الأنشطة المترابطة لإنتاج وتقديم منتجات أو خدمات للعملاء. تهدف هذه الأنشطة إلى إنشاء القيمة التي يرغب العملاء فيها والتي تميز المنظمة عن منافسيها. تحديد الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب تحليل تكاليف هذه الأنشطة وتقدير القيمة التي يتم إنشاؤها للعملاء من خلالها. إن الهدف الأساسي للمنظمة في هذه الحالة هو تحديد سلسلة من الأنشطة التي تمكنها من توليد القيمة في المنتجات أو الخدمات لعملائها بطريقة تفوق منافسيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بن موسى محمد، تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 33، العدد 2، ص 5-6.

<sup>2</sup> - Ghedjghoudj Elhadi, **management stratégique les différentes approches**, office des publication universitaire, Alger, 2013, p 83 .

الشكل رقم 05 : سلسلة القيمة لبورتر



Source: Chaîne de valeur de Porter: concept et exemple de mise en œuvre, sur le site <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.htm>, 15/12/2021. 16 :10.

يوضح الشكل رقم 05 أنه من خلال سلسلة القيمة يمكن تقسيم نشاطات المؤسسة إلى نوعين: <sup>1</sup>

- أنشطة أساسية: والتي تساهم مباشرة في عملية الإنتاج والبيع مثل الإمدادات الداخلية والخارجية الخاصة بالمخزون والنقل والاستلام، الإنتاج، التسويق، الصيانة وغير ذلك.
- أنشطة مساعدة: والتي تقدم خدمات أو موارد للنشاطات الأساسية مثل الموارد البشرية، التكنولوجية، التموين، الوظائف الإدارية.

### 3-3-1- الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة لسلسلة القيمة:

تقسم سلسلة القيمة الى نوعين من الأنشطة وهي :

أ- الأنشطة الأساسية:

تتمثل في:

أ-1- الإمدادات الداخلية:

تتعلق باستلام وتخزين وتوزيع داخلي للمواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية، وتتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على جودة المادة الأولية والعناصر النهائية المكونة للمنتج.

<sup>1</sup> - مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، بدون طبعة، ص 195.

أ-2- الإنتاج:

يتمثل في " إدخال المادة الأولية المشتراة لتحويلها إلى منتج نهائي عبر مراحل الإنتاج المختلفة من تصنيع وتجميع وتركيب....إلخ". والميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من هذه العملية تتوقف على سرعة عملية الإنتاج وتلبية طلبيات الزبائن.

أ-3- الإمدادات الخارجية:

وهي " عبارة عن الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين المادة المنتجة ونقلها وتوزيعها للزبائن"، والميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها هي من خلال إيصال السلعة في الوقت المناسب للزبائن، والفعالية في التعامل مع طلبياتهم، وأخيرا المخزون الكافي لتلبية الطلبات غير المتوقعة.

أ-4- التسويق والمبيعات:

" ترتبط هذه الأنشطة بالاهتمام بالوسائل التي تدفع المشتري للإقدام على شراء المنتج"، والميزة التنافسية التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة تتحقق من خلال مستوى وجودة الوسائل المستعملة مثل الترويج والإشهار ومدى جودة وتغطية القوى البيعية لشبكات التوزيع عبر مختلف المناطق الجغرافية.

أ-5- الخدمات:

" هي كل الخدمات التي تصحب المنتج، خاصة خدمات ما بعد البيع وما يتعلق بها من عمليات التركيب والتصليح وتدريب المستهلك على كيفية الاستعمال"، والميزة التنافسية تنتج هنا عن مدى جدية وسرعة هذه الخدمات المساعدة التي تقدمها المؤسسة للمستهلك، فكلما كانت هذه المعاملات سريعة كان التميز لصالح المؤسسة على حساب المنافسين في السوق.

ب- الأنشطة المساعدة:

تتمثل في العناصر الآتية:

ب-1- إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية أحد الأركان المهمة في أي منظمة، حيث تعتمد عليها في استقطاب وتوظيف وتدريب الموظفين، بالإضافة إلى تطبيق نظام الأجور والمكافآت. إن اكتساب المؤسسة لموارد بشرية مؤهلة يسهم في تحسين أدائها ورفع مستوى تنافسيتها مقارنةً بالمنافسين. وفي ذلك يكمن الدور الحاسم لجودة عمليات التدريب والتوظيف.

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى جذب الكفاءات المناسبة للمنظمة وتوظيفهم بالطريقة الصحيحة، وذلك من خلال استخدام أدوات وتقنيات توظيف فعالة تساعد في اختيار الأفراد الأكثر تأهيلاً لشغل الوظائف المتاحة.

ب-2- التكنولوجيا:

تظهر التكنولوجيا المكتسبة تأثيرا كبيرا على ميزة التنافسية التي تسعى المؤسسات لاكتسابها. يتعلق ذلك بقدرة المؤسسة على الاستفادة من التطور التكنولوجي، والبحث المستمر عن التقنيات الجديدة وتبنيها بفعالية. وباستخدام التكنولوجيا المبتكرة، يمكن للمؤسسات تحسين عملياتها الداخلية وتحسين كفاءتها وإنتاجيتها. يمكن أن تساعد التكنولوجيا في تحسين تدفق العمل، وتسريع عمليات التصنيع أو الخدمة، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

ب-3- التموين:

تتعلق بوظيفة التزود بالمدخلات المستعملة (آلات، مواد أولية ولوازم) في سلسلة القيمة للمؤسسة والمحافظة عليها وتؤثر وظيفة التموين على الميزة التنافسية للمؤسسة سواء من حيث التكاليف أو من حيث تمييز المنتجات.

ب-4- البنية التحتية:

تتكون البنية التحتية للمؤسسة من مجموعة من النشاطات المختلفة التي تسهم في تحقيق أهدافها. تشمل هذه النشاطات التخطيط والمالية والعلاقات الخارجية وتسيير الجودة، بالإضافة إلى استجابة المؤسسة لاحتياجات وتطلعات العملاء. تعزز البنية التحتية أيضا ثقافة المؤسسة وطرق إدارة أنشطتها، وتساهم في تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها في السوق.

تحقق المؤسسات قيمة إجمالية من خلال سلسلة القيمة، وتشمل هذه القيمة الأنشطة التي تنتجها المؤسسة والهامش الذي يتم تحقيقه. يعرف الهامش على أنه الفرق بين القيمة الإجمالية ومجموع التكاليف المرتبطة بتنفيذ الأنشطة التي تنتج القيمة. وفقاً للمفكر الاقتصادي مايكل بورتر، يعتبر التفوق التنافسي نتيجة تنظيم عناصر سلسلة القيمة والتفاعل بينها بشكل فعال. على سبيل المثال، في حالة الإمدادات الداخلية، تم تطوير أنظمة فعالة مثل نظام Just In Time بهدف تجنب أو تقليل تكاليف التخزين في المؤسسة. يتيح ذلك زيادة قيمة النشاط وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

3-4- المدخل المستند إلى هيكل الصناعة:

<sup>1</sup> - واكلي كلثوم، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية - حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة -، مرجع سبق ذكره، ص 121-122.

يمكن تعريف الصناعة بأنها "مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات تشبع الحاجة الأساسية نفسها للمستهلك".<sup>1</sup>

يهدف التحليل الهيكلي للصناعة إلى تقييم حالة التنافس والمنافسة في الصناعة بين مختلف الكيانات الاقتصادية النشطة فيها، سواء كانت كيانات فعلية أو كيانات محتملة. في البداية، كان التحليل يعتمد على تقدير نسبة التركيز في الصناعة، وذلك لتقييم مدى اقتراب السوق من حالة المنافسة الكاملة أو الاحتكار الكامل. وكان الهدف من ذلك هو استنتاج أداء المؤسسة في هذا السياق. ومع اكتشاف عدم صلاحية مفهوم السوق المستقر، ظهر مصطلح المنافسة المحتملة، والذي يقدر إمكانية دخول وخروج المؤسسات من وإلى الصناعة. أصبحت هذه المفهوم أكثر أهمية من المنافسة بين المؤسسات الموجودة بالفعل في السوق. فالتركيز يتحول من التركيز على المنافسين الحاليين إلى التركيز على قدرة المؤسسات المحتملة على دخول السوق أو الخروج منها. باختصار، التحليل الهيكلي للصناعة يهدف إلى تقييم حالة التنافس بين المؤسسات الموجودة في السوق وقدرتها على التنافس مع المؤسسات المحتملة في المستقبل.<sup>2</sup>

إن المهمة التي تواجه المدراء هي تحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة لغرض تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة.<sup>3</sup> تم وضع إطار القوى الخمس لأول مرة بالتفصيل من قبل بورتر 1980، حيث يؤكد بورتر على أن هناك خمس قوى تنافسية أساسية تحدد إمكانية الربح في صناعة ما. عندما تكون هذه القوى مكثفة لا تكون لدى الشركة سوى فرصة ضئيلة لتحقيق عوائد أعلى من المتوسط في هذه الصناعة وعندما تكون هذه القوى ضعيفة أو غائبة يكون تحقيق عوائد أعلى من المتوسط أكثر سهولة.<sup>4</sup>

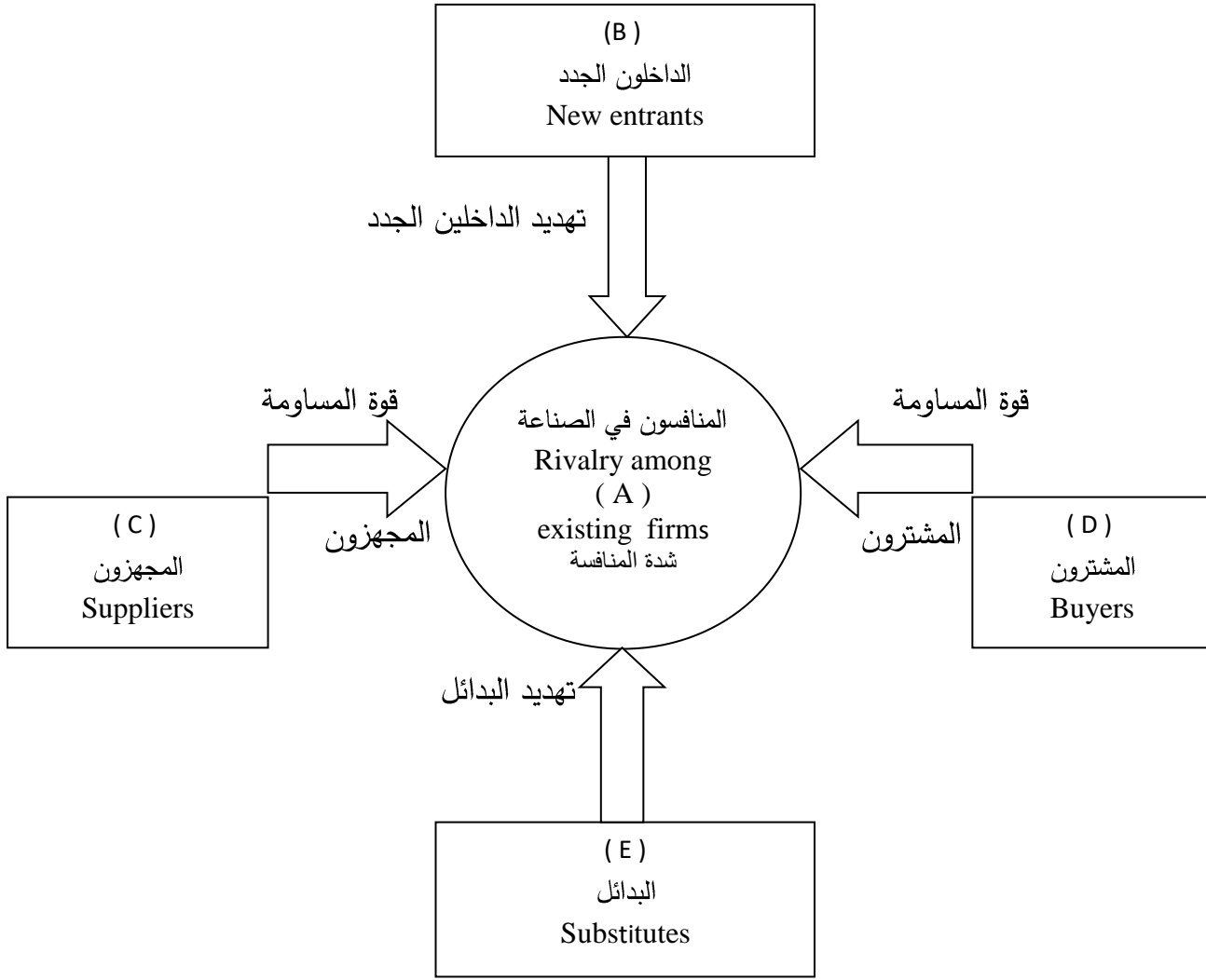
<sup>1</sup> - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية - نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة -، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 132.

<sup>2</sup> - عرقابي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002-2008، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2009، ص 12.

<sup>3</sup> - فاضل محمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>4</sup> - Neil Kay, **competitive strategy**, Edinburgh business school, Heriot - watt university, 2014, p 15.

الشكل رقم 06: نموذج Porter للقوى الخمسة للمنافسة



المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية - نظريات، مداخل، أمثلة وخصايا معاصرة-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 133.

تعتبر مقارنة هيكل الصناعة لبورتر أحد أهم الإضافات في مجال العوامل المحددة للميزة التنافسية، حيث أظهر في هذه المقاربة ضرورة التركيز على التحليل القطاعي أو الصناعي للأسواق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.<sup>1</sup> المطب الثالث: الميزة التنافسية أهميتها ومعايير الحكم على جودتها:

مع تزايد حدة المنافسة وتزايد الداخلين الجدد ومنتجاتهم الجديدة في السوق، لا ضمانة لأي مؤسسة أن تستمر في نشاطها وترتقى بمستوى أدائها الا اذا تمكنت من امتلاك خصائص فريدة من نوعها تميزها عن غيرها من المنافسين، وحتى يتم الارتقاء بجودة الميزة التنافسية لا بد من العمل على تطويرها وتجديدها باستمرار.

<sup>1</sup> - عرقابي عادل، مرجع سبق ذكره، ص 75.

### 1- أهمية الميزة التنافسية:

لم تعد التنافسية تعتمد فقط على تقديم المنتجات والخدمات بأقل تكلفة، بل تركز الآن على مبادئ وأسس جديدة مثل الجودة والتميز. يتطلب تحقيق الجودة والنوعية المرغوبة موارد بشرية متميزة قادرة على السيطرة على التكاليف وابتكار أشكال التميز والتفوق في المنافسة. وفي ظل التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة، تصبح قدرة الشركات على تحقيق الدخل والنمو والاستمرارية أمراً حاسماً. يتطلب ذلك تحديث الهياكل الإنتاجية وتحسين كفاءتها، وتعزيز العنصر البشري، وتحسين بيئة الأعمال، وجذب الاستثمارات المناسبة.

دعم التنافسية يعتبر الوسيلة الرئيسية لتعزيز الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء لمواجهة التحديات المذكورة. وقد أصبحت التنافسية موضع اهتمام الدول والمنظمات الدولية والشركات، ولها مجالس وهيئات وإدارات وسياسات واستراتيجيات ومؤشرات. في الاقتصاد المعاصر، أصبحت التنافسية ضرورة ملحة، حيث تؤثر على الشركات التي تحتاج إلى التطور والنمو، وتؤثر أيضاً على الأفراد الذين يسعون للحفاظ على وظائفهم، وتؤثر أيضاً على الأمم التي تسعى للحفاظ على مستويات معيشة جيدة. وتعزز هذه التغيرات في النشاط البشري والنشاط الاقتصادي والتنظيم الاجتماعي والسياسي، بالإضافة إلى التطورات العلمية والتكنولوجية، من مناخ التنافس وتعزيز القناعة بأهمية التنافسية.<sup>1</sup>

كما تزايدت أهمية الميزة التنافسية نظراً لما تحتويه من أبعاد وأسس تساعد المؤسسات على تحسين وضعيتها الاقتصادية وتحريك عجلة النمو، فإذا قامت المؤسسة باستغلال ميزات التنافسية بأفضل طريقة ممكنة فإن ذلك سيساعدها على اكتساب جملة من المزايا نذكرها كما يلي:

- ضمان بقاء واستمرارية المنظمة وتحسين أدائها من خلال الاستغلال الأمثل لمجالها التنافسي، وخلق فرص النمو من خلال اختراق أسواق جديدة، كما تساهم في تعزيز الإنتاجية والارتفاع بنوعية ومستوى الإنتاج مما يساهم في اكتساب ولاء الزبائن والعملاء من خلال تخفيض الأسعار مع تقديم منتجات ذات جودة،<sup>2</sup>
- زيادة مرونة المنظمة للتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية بالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرارية،<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتدقيق، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص 19.

<sup>2</sup> - حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، علوم اقتصادية، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017 / 2018، ص ص 27-28.

<sup>3</sup> - غنى دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 13، ص 97.

- مواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف مع التغيرات بصورة أسرع، فالميزة التنافسية تكمن أهميتها في توفير الترابط والانسجام بين المؤسسة والجهات المستفيدة في البيئة المحيطة، وتحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين، فقد أصبح امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة،<sup>1</sup>

- الميزة التنافسية تمثل مؤشراً إيجابياً للمنظمة وتشير إلى قدرتها على احتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها. تعني الميزة التنافسية أن المؤسسة لديها عملاء أكثر ولاء مقارنة بالمنافسين، مما يجعل عملائها أقل تأثراً بعروض المنافسين ويزيد حجم المبيعات والأرباح. وتعتبر الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لنجاح المنظمات في جميع أنواعها وإنتاجها. فهي تشكل الأساس الذي تستند إليه استراتيجية المنافسة. إنها معيار مهم لتحديد المنظمات الناجحة بالفعل، حيث تتميز هذه المنظمات بتطوير نماذج فريدة وصعبة التقليد والمحاكاة. يدركون أن النماذج القديمة أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين يفهمونها تماماً.

فتحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المنظمات الابتكار والتفوق في تقديم منتجات أو خدمات فريدة ومميزة، وتطوير استراتيجيات تسويق مبتكرة وتعزيز العلاقات مع العملاء لتعزيز الولاء والرضا.<sup>2</sup> وبالتالي فإنه لا بد من تحديدها بدقة من أجل استثمارها ودعمها، مع ضرورة مراجعتها بصفة دائمة حتى لا تفقد قيمتها لدى العميل، و على اعتبار أنها غير ثابتة فهي تشمل عدة تحسينات، لأن ما قد يراه الزبون اليوم على أنه ميزة قد يصبح غداً أقل من المعدل الملائم للمنافسة في السوق.<sup>3</sup>

### 2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تستطيع الشركات خلق الميزة التنافسية، كما يمكن للشركة الواحدة أن تحقق العديد من المزايا التنافسية، لكن قوة هذه الميزة واستمراريتها مرتبطة بمجموعة من المعايير أو الشروط التي ينبغي أن تحققها الميزة التنافسية التي

<sup>1</sup> - عبير فاروق أكبر، ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 18، 2017، ص 387.

<sup>2</sup> - عاطف جابر طه، نظم معلومات الموارد البشرية، ط 1، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر، 2014، ص ص 169-170.

<sup>3</sup> - مجاني باديس، طول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية - بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً -، ط 1، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 95.



## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية

ترغب الشركة بامتلاكها. ان توفر هذه الشروط وفق مستويات معينة هي التي ستحدد مستويات الجودة والقوة التي تتمتع بها هذه المزايا التنافسية، يوجد ثلاث معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية هي:

### 2-1- مصدر الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي تقدمها الشركة لعملائها وتفوقها على تكلفة إنشائها. سواء كان ذلك عن طريق تقديم أسعار أدنى مقابل فوائد مكافئة أو عن طريق تقديم فوائد فريدة تتجاوز السعر. وتنشأ القيمة المتفوقة من تقديم المزايا الفريدة أو التفوق في تقديم الخدمة بطرق مبتكرة. تعتبر الموارد المتفوقة أحد مصادر الميزة التنافسية المستدامة. فعندما تتمتع الشركة بموارد تتفوق على تلك الموجودة لدى المنافسين، قدرتها على استغلال تلك الموارد بشكل أفضل تمنحها ميزة تنافسية. تشمل الموارد المتفوقة المعرفة والمهارات والتكنولوجيا والعلاقات والعلامات التجارية وغيرها من الموارد التي تمكن الشركة من تحقيق تفوق على المنافسين. وبذلك فان تحقيق الميزة التنافسية المتفوقة يكون باستغلال الموارد بشكل فعال، ابتكار ممارسات تشغيلية متميزة، استخدام التكنولوجيا بشكل مبتكر، تبني استراتيجيات تسويقية فعالة، وتطوير العلاقات مع العملاء والشركاء.

### 2-2- عدد المصادر التي تمتلكها الشركة:

اعتماد الشركة على مصادر متعددة للميزة التنافسية يعزز صعوبة تقليدها من قبل المنافسين ويزيد من المقاومة التنافسية. عندما تتمتع الشركة بمجموعة متنوعة من الميزات التنافسية، فإنها تحافظ بمرونة أكبر في التكيف مع تغيرات السوق ومتطلبات العملاء. باعتماد أكثر من مصدر للميزة التنافسية يصعب على المنافسين استنساخ نموذج العمل الكامل الخاص بالشركة. فعلى سبيل المثال، إذا اعتمدت الشركة على تكلفة منخفضة للمنتج وخدمة عملاء ممتازة وتقنية مبتكرة، سيكون من الصعب على المنافسين تحقيق كل هذه الجوانب بشكل متكامل وفعال.

ومع ذلك، يجب أن تكون الشركة قادرة على تطبيق وإدارة هذه المصادر المتعددة بفعالية. يتطلب ذلك اعتماد وتنفيذ أفضل الممارسات في جميع الأنشطة الأساسية للشركة، بدءاً من التصميم والإنتاج والتسويق وصولاً إلى الخدمة العملاء وإدارة العلاقات التجارية. يجب أن يتم تطوير نظام إدارة فعال يسمح بتنفيذ هذه الممارسات بشكل متناغم ومتكامل.

### 2-3- درجة التحسين والتجديد المستمر للميزة:

لا يكفي أن تمتلك الشركة ميزة تنافسية، بل يجب أن تعمل على مراقبة وتقييم هذه الميزة بشكل مستمر والاستمرار في تجديد وتحسينها. فالبيئة التنافسية متغيرة وتفرض ضغوطاً مستمرة على الشركة، مما يدفعها للبحث عن مزايا تنافسية جديدة أو تحديث المزايا القديمة. ان عملية الابتكار والتجديد المستمر تسمح للشركة

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية

بتجاوز الميزات التنافسية الحالية وخلق مزايا جديدة. يجب على الشركة أن تكون ملتزمة بالبحث عن الممارسات الأفضل وتطبيقها لضمان استمرارية التفوق التنافسي. فعلى الرغم من أن الميزة التنافسية قد تكون فعالة في البداية، إلا أنها يمكن أن تصبح غير فعالة مع مرور الوقت إذا لم يتم تجديدها وتحسينها. لذلك، يجب أن تكون الشركة ملتزمة بالبحث المستمر والابتكار والتحسين للحفاظ على الميزة التنافسية وتجديدها. يتطلب ذلك الاستمرار في تطوير الممارسات الجديدة وتحسين العمليات واستخدام التكنولوجيا الجديدة وتحسين العلاقات مع العملاء والشركاء التجاريين. إن الاستمرار في البحث عن التحسين والتجديد يساعد الشركة على البقاء في القمة وتحقيق مزايا تنافسية أقوى مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب سوريا، 2013، ص ص 67-69.

### المبحث الثاني: أبعاد، مصادر ومؤشرات قياس الميزة التنافسية

ان تحقيق وضعية جيدة مقارنة بالمنافسين مرهون بتقديم منتجات ذات جودة عالية، بتكلفة منخفضة، في الوقت المناسب وبالكمية والخصائص المطلوبة، ويعتمد نوع الميزة التنافسية المعتمدة لدى المنظمة على نوع الاستراتيجية التنافسية لهذه المنظمات، هذه الأخيرة يتم تحديدها بناء على نقاط القوة والضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية الى جانب الفرص والتهديدات المرتبطة بالبيئة الخارجية.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

ان حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس يعتمد على جملة من الأبعاد التي تعتبر الركيزة الأساسية في بناء أي ميزة تنافسية والتي تضع المؤسسة في وضعية هجومية هادفة لتعزيز مركزها وموقعها التنافسي.

#### 1- التكلفة:

تكلفة المنتجات والخدمات تعد أحد الأبعاد الأساسية للمنافسة في السوق. تسعى العديد من المؤسسات إلى تخفيض تكاليف إنتاجها وتوفيرها لتحقيق ميزة تنافسية. من خلال تخفيض التكلفة، يمكن للمنظمة تقديم منتجاتها بأسعار أقل مقارنة بمنافسيها، مما يزيد من جاذبية منتجاتها للعملاء. وبالتالي، تزداد فرصة زيادة حصة السوق للمنظمة، حيث يتمكن العملاء من الحصول على منتجات ذات جودة جيدة بتكلفة أقل.<sup>1</sup>

ولتحقيق هذه الميزة على المؤسسة فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد عنصرا هاما لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث أنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط استراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

ويتم تحقيق التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحصول على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق؛

<sup>1</sup> - Abdulraheem Ali Alghamdi, **market knowledge blue ocean strategy and competitive advantage ( direct and indirect relationships and impact )**, Universal journal of management 4 ( 4 ), 2016, p 145

<sup>2</sup> - حميدة زواوي، اليقظة كآلية لاستدامة الميزة التنافسية بالمؤسسة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 3.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية

- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
- مراقبة استعمال قدرات المنظمة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
- مراقبة الاتصال بين وحدات المنظمة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛
- مراقبة التوضع أو التمركز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

إن تحقيق التميز والتفوق للمنظمة لا يعتمد فقط على الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل، بل يتطلب الحفاظ على هذه الميزة وضمان استمرارها. فالتحسينات المؤقتة قد تساعد المنظمة في الحفاظ على تكاليفها، ولكنها لا تضمن لها القدرة على التفوق والابتكار. يمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق تقنية تمنع المنافسين من محاكاة المنظمة واستخدام نفس المصادر. على سبيل المثال، قد يكون للمنظمة براءات اختراع فريدة أو شبكة توزيع متقدمة تعطيها ميزة تنافسية قوية. إذا كانت هذه العوائق مستدامة وتصعب على المنافسين تجاوزها، فإن ميزة التكلفة الأقل قد تساعد المنظمة على تحقيق الريادة. ومن بين العوامل التي تؤثر على استمرارية ميزة التكلفة الأقل:

- اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق؛
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المنظمة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية؛
- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المنظمة، والتي من الصعب محاكاتها؛
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.<sup>1</sup>

### 1-1- الأخطاء المتعلقة بتخفيض التكاليف:

هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المديرين الانتباه لها وتفاديها حتى تتمكن الشركة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي:

#### 1-1-1- التركيز على تكاليف الإنتاج:

<sup>1</sup> - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 109-111.

أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.

### 1-1-2- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة:

تركز البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف غالبا على تحليل وتحسين الأنشطة التي تشكل تكاليف معتبرة في المؤسسة، مثل تكاليف العمالة. هذا يعود جزئيا إلى أن تكاليف العمالة تمثل جزءا كبيرا من التكاليف العامة في العديد من الصناعات.

ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أن بعض البرامج التي تهدف إلى تقليل التكاليف يمكن أن تشمل تقليل تكاليف وسائل الإنتاج المشتراة أيضا. فعندما يتم تحليل سلسلة التوريد وتحسينها، يتم التركيز على تحقيق أفضل قيمة مقابل المال المدفوع في المشتريات وتحسين العمليات لتحقيق وفورات تكاليف معتبرة.

### 1-1-3- تخفيض متنبهة للتكاليف:

الشركات غالبا ما تسعى لتخفيض التكاليف من خلال استراتيجيات متنوعة. قد يتضمن ذلك اقتحام حصص السوق للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، حيث يمكن للشركات المتوسعة تحقيق توفيرات في التكاليف عن طريق زيادة حجم الإنتاج وتقليل تكاليف الوحدة. علاوة على ذلك، قد تقيم الشركات نفسها بالقرب من السوق المستهدفة للاستفادة من وفورات في مصاريف النقل. بالاقتراب من السوق، يمكن للشركات تقليل تكاليف الشحن والتوزيع وتحسين كفاءة التوريد.

### 1-1-4- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف:

يمكن للشركات أحيانا أن تقوم بتشخيص خاطئ لعوامل تطور التكاليف. قد يكون لديها حصة سوقية معتبرة في السوق الوطنية وهيكل تكلفة منخفض، ولكن يمكن أن يتضح لها فيما بعد أن الحصة السوقية الوطنية ليست العامل الوحيد الذي يتحكم في التكاليف بل إن الحصة السوقية على مستوى الجهة الجغرافية قد تكون لها تأثير كبير أيضا. هذا يعود إلى أن الهيكل التكلفة للشركة يمكن أن يعتمد على عوامل متعددة، بما في ذلك الحجم الإنتاجي، والتكنولوجيا المستخدمة، وتوزيع العملاء، وتكاليف الشحن والتوزيع، وقدرة الشركة على المنافسة في كل جهة جغرافية.

### 1-1-5- تهديد التميز:

إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التميز وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من الشركة فريدة في نظر العميل.<sup>1</sup>

### 2- الابتكار:

يعرف نجم عبود نجم الابتكار على أنه " قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، والأولى في التوصل إلى المنتج الجديد والأولى في التوصل إلى السوق".<sup>2</sup>

ميزة الإبداع والابتكار تأتي من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين واكتشاف الاحتياجات غير الملباة في السوق. يمكن للشركات تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير وتقديم خدمات جديدة أو استخدام طرق جديدة في الإنتاج أو التوزيع أو التسويق. الابتكار يعبر عن القدرة على إدخال التغييرات التكنولوجية الجديدة وتطوير منتجات وخدمات جديدة أو تحسين المنتجات والعمليات الحالية. يمكن أن يتضمن الابتكار تطبيق التكنولوجيا الجديدة، أو ابتكار نماذج عمل جديدة، أو تقديم طرق جديدة لتلبية احتياجات العملاء.<sup>3</sup>

السياسات الإبداعية للمؤسسات تلعب دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية. نظرا لشدة المنافسة والتغير في احتياجات المستهلكين، يعتمد بقاء المؤسسة في الأجل الطويل بشكل أساسي على قدرتها على تطوير منتجات جديدة أو طرق جديدة في أداء العمليات والأنشطة. الإبداع يعتبر وسيلة رئيسية لتحقيق التميز، حيث يمنح المؤسسة موقفا حصريا لفترة محددة يمكن أن تطول أو تقصر حسب القطاع الذي تعمل فيه وحسب طبيعة التكنولوجيا وطريقة تطبيق الابتكار. يعد السيطرة على الزمن عاملاً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار. فمن يكون الأول في الابتكار ويوفر جميع العوامل اللازمة لنجاحه مثل التمويل والمهارات التسويقية والبيعية، يكون عادة الرائد والمتفوق في التميز.

<sup>1</sup> - هاللي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009/2008، ص 28.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2003، ص ص 22-23.

<sup>3</sup> - سليمة غدير أحمد، سلمى كيجلي عائشة، دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، 22/ 23 نوفمبر، 2011، ص 715.

على سبيل المثال، بعد حادث طائرة الكونكورد، قام مجمع الطيران EADS بطلب دراسة سبل تحسين مقاومة إطارات الطائرة للتلغ الناتج عن شظايا خارجية. وفي غضون ثمانية أشهر، قدمت شركة Michelin منتجاً يتوافق مع متطلبات مجمع الطيران. يمكن تفسير الفترة الزمنية القصيرة التي استغرقها تطوير هذا المنتج بجهود مستمرة في مجال البحث والتطوير التقني. لذا، يجب على المؤسسات التي تسعى إلى التميز التركيز على الابتكار كأحد الوسائل الرئيسية لتحقيق القيمة والتفوق على المنافسين. يجب أن توفر هذه المؤسسات الإمكانيات والموارد اللازمة لضمان نجاح الابتكارات بشكل مستمر، حيث يعتبر الزمن عاملاً رئيسياً في تحقيق التميز من خلال الابتكار.<sup>1</sup>

### 3- الجودة:

تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى "قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى زيادتها وذلك عندما تتجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات المستهلكين".<sup>2</sup> يعرف جوران الجودة بأنها "الملائمة للاستخدام، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستهلك كلما كانت جيدة"، ويرى ديمينج أن الجودة هي "تحقيق احتياجات وتوقعات المستهلكين حاضراً ومستقبلاً".<sup>3</sup> توفير منتجات ذات جودة عالية يعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات. يتوقع المستهلكون اليوم منتجات ذات جودة عالية تتفوق على توقعاتهم وتقدم قيمة فائقة للمال الذي يدفعونه. الجودة العالية تزيد من قيمة المنتج في أعين المستهلكين، وتعزز سمعة المؤسسة وتبني الثقة لديهم. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الولاء للعلامة التجارية واستمرارية العملاء في شراء المنتجات والخدمات المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، الجودة العالية تؤدي أيضاً إلى الكفاءة والتكاليف المنخفضة، حيث يتم تقليل العيوب والأخطاء وبالتالي تكاليف الإعادة والصيانة. عندما تتمتع المؤسسة بعملية إنتاج وخدمة عالية الجودة، فإنها تتمتع بميزة تنافسية تتيح لها تقديم المنتجات بأسعار تنافسية وجذابة للمستهلكين. بالتالي، تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات يساهم في

<sup>1</sup> - بوغاري فاطمة الزهرة، دور الإبداع التكنولوجي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ولاية - عنابة -، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 2، 2017، ص ص 147-148.

<sup>2</sup> - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002، ص 28.

<sup>3</sup> - محمود عيد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2012، ص 14.

تعزيز المزايا التنافسية والبقاء في سوق التنافس الشديد. يجب على المؤسسات أن تكون حريصة على الاستثمار في عمليات الإنتاج والتصنيع والخدمة لضمان تقديم منتجات ذات جودة عالية وتلبية تطلعات المستهلكين.<sup>1</sup> يتم دعم وزيادة كفاءة عملية الإنتاج وتحقيق الجودة من خلال الاهتمام بسلامة العملية وضمان خلوها من العيوب. يتم تحقيق ذلك من خلال اعتماد التكنولوجيات الجديدة وتحسين العمليات عن طريق التسيير الأفضل وتوفير التدريب الجيد. يعتبر التحسين المستمر، كجزء من فلسفة الجودة الشاملة، من أهم المصادر لبناء المزايا التنافسية. يمنح التحسين المستمر قيمة أكبر لمنتجات وعمليات المؤسسة مقارنة بالمنافسين، مما يسمح بتخفيض التكاليف إلى مستوى أقل منهم. يمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر عن طريق عمليات البحث والتطوير.<sup>2</sup>

#### 4- الكفاءة:

الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة يعد جزءا أساسيا في تحسين الكفاءة. يتم قياس الكفاءة بواسطة كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة. بمعنى آخر، يعتبر العمل المؤسسي وسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة، كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج نفس المخرجات. وبالتالي، تتميز المؤسسة بتكاليف أقل إذا تحققت لديها كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية قوية.<sup>3</sup>

#### 5- الوقت ( التسليم ):<sup>4</sup>

يتضمن التنافس على أساس الوقت أو التسليم ثلاث جوانب هي:

- السرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبية، وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الانتظار؛
- التسليم في الوقت المحدد المتفق عليه؛

<sup>1</sup> - أميرة خصير كاظم العنزي، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المدرسين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2014، ص 75.

<sup>2</sup> - سمالي يحييه، أثر التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004/2003، ص 8.

<sup>3</sup> - رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، علو التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012 / 2013، ص 54.

<sup>4</sup> - أسيل علي مزهر، خوله راضي عذاب، التصنيع الرشيق والميزة التنافسية المستدامة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 4، 2011، ص 232.



- السرعة في التطوير وتقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد أو إنتاجه، فكلما كان الوقت الفاصل بين توليد الفكرة والتصميم النهائي والإنتاج قصير كلما ساهم ذلك في تحقيق التفوق على المنافسين.

### 6- المرونة:

تعني المرونة القدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء وإشراكهم في عملية صنع القرار، بهدف إضافة قيمة مستدامة لهم. تمكن الشركة المرونة من توفير تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات، وتعديلها وتحديثها بسرعة. كما تساعد على التكيف مع تغيرات حجم الطلب بدون الحاجة إلى إنشاء مخزون كبير أو تأخير في التسليم. يستند مفهوم المرونة إلى القدرة على التكيف مع حالات عدم التأكد الناتجة عن تغيرات في البيئة. تتمتع الشركة المرونة بالقدرة على تغيير قواعد اللعب في صناعتها بسهولة، مما يساعدها على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية:

تمتلك الميزة التنافسية العديد من المصادر لتحقيقها، وتختلف هذه المصادر حسب حجم المنظمة ومجال عملها فمنها ما هو داخلي مستمد من البيئة الداخلية للمنظمة ومنها ما هو خارجي مصدره البيئة الخارجية. توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاث طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة أسلوب للبحث عنها وهي: تحليل مصادر الميزة التنافسية، تحليل السلسلة العمودية (التصور أو التخطيط - الإنتاج - التوزيع)، تحليل مكونات التمييز ومكونات التكاليف. ويمكن تلخيصها كما يلي:

- تحليل مصادر الميزة التنافسية: يعتمد بشكل كبير على تحديد العناصر الأساسية التي يراها المشتري كقيمة في المنتج. هذه العناصر قد تشمل الجودة، والسعر، والخدمات المقدمة بعد عملية البيع، وسرعة معالجة الطلبات، وغيرها. لمعرفة تصورات المشترين واتجاهاتهم تجاه قيمة المنتج، يمكن إجراء دراسات مختلفة مثل الدراسات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. تلك الدراسات تساعد في فهم سلوك المشترين واحتياجاتهم وتفضيلاتهم المتعلقة بالمنتج، وبذلك يمكن تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في قيمة المنتج وتعزيز تفضيل المشترين له.

<sup>1</sup> - أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012 / 2013، ص 72.

- تحليل السلسلة العمودية للقيمة: الميزة التنافسية للمؤسسة تنشأ من خلال مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها. تشمل هذه الأنشطة التخزين والتسويق والتوزيع وتدعيم المنتجات. كل نشاط يسهم في تحسين وضع المؤسسة من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية عن المنافسين.

- تحليل مكونات التمييز والتكاليف: الميزة التنافسية تتولد من تفاعل مجموعة من المحددات التي تساهم في تمييز المؤسسة عن منافسيها المباشرين. التطور التكنولوجي هو أحد القوى الرئيسية التي تؤثر في البيئة التنافسية، حيث يمكنه تجديد المنتجات ودمج قطاعات مختلفة وخلق وظائف جديدة أو دمج وظائف متعددة في منتج واحد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتكنولوجيا تغيير هيكل التكاليف وديناميكية السوق، وخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية وتغيير حواجز الدخول للصناعة. لذلك، اكتساب المؤسسة للمعرفة التكنولوجية والسيطرة عليها يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية أكبر. بالإشارة إلى نظرية الموارد والكفاءات، تكمن الميزة التنافسية للشركة في مواردها ومهاراتها الفريدة. وبالتالي، يتطلب ذلك التركيز على الجوانب الداخلية للشركة وتحليل قدراتها ومواردها ومهاراتها. ومن خلال توافق المزايا الداخلية مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، يمكن للشركة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. بالتالي، يجب أخذ النظرية المواردية والكفاءات في الاعتبار عند تحليل الميزة التنافسية للشركة وتصميم استراتيجيتها.<sup>1</sup>

من هنا يمكن القول أن مصادر الميزة التنافسية يمكن أن تكون داخلية أو خارجية وتتمثل هذه المصادر في:

### 1- الاستراتيجيات التنافسية:

تعد الاستراتيجيات التنافسية من الخصائص التنافسية للمنظمات لأن من خلالها تسعى هذه الأخيرة إلى المواءمة بين خبرتها ومواردها من جهة وبين فرص وتهديدات البيئة التنافسية من جهة أخرى سعياً منها لتحقيق أهدافها. ويصف Porter الاستراتيجيات التنافسية على أنها "اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة أو إيجاد موقع في الصناعة تستطيع المنظمة من خلاله ممارسة نشاطها بين بقية المنافسين".<sup>2</sup>

يمكن القول أن الاستراتيجية التنافسية هي "أسلوب تتبناه المؤسسة من خلال التنسيق بين جميع إمكاناتها ووظائفها بشكل يسمح لها بالتفوق على المنافس، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية واكتساب موقع قوة يسمح لها بالسيطرة في السوق"، وهي تعرف على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة

<sup>1</sup> - Eric Lamarque, **avantage concurrentiel et compétence clés**: expérience d'une recherche sur le secteur bancaire, Finance control stratégie, volume 4, N° 1, Mars, 2001, p 66.

<sup>2</sup> - وليد عباس جبر وآخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية/ دراسة مقارنة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 13، 2009، ص 186.

ومستمرة عن المنافسين كما تعتبر كذلك بأنها فن خلق واستغلال المزايا التنافسية التي تتسم بالديمومة والتي يصعب تقليدها". وقد حدد Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية وهي: استراتيجية القيادة بالنكفة، استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز.

### 2- الابتكار:

الابتكار يعد مصدرا رئيسيا لتحقيق ميزة تنافسية عالية في بيئة الأعمال الديناميكية. مع تطور التكنولوجيا والاتصالات، أصبح الابتكار أمرا حاسما في استراتيجيات الشركات. يلعب الابتكار والتكنولوجيا دورا حاسما في تسويق المنتجات بشكل حديث وخلق قيمة مضافة للسلع والخدمات. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الابتكار في تقليل تكاليف الإنتاج وتقديم سلع وخدمات فريدة ومتميزة. من خلال الابتكار، يمكن للشركات تحسين منتجاتها الحالية أو تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء بطرق جديدة ومبتكرة. يمكن أيضا استخدام التكنولوجيا لتحسين عمليات الإنتاج وتحسين كفاءة العمليات، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة جودة المنتجات.<sup>1</sup>

### 3- الموارد البشرية:

الموارد البشرية هو "مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة، حيث يمكن للمنظمة من خلال هذه الموارد خلق قيمة مضافة يصعب تقليدها من قبل المنافسين"، ذلك أن استخدام المصادر التقليدية كالموارد المالية والطبيعية، التكنولوجيا واقتصاديات الحجم لخلق القيمة يجعل من السهل الوصول إليها وتقليدها من طرف المنافسين وبالتالي تصبح أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة بسياسات وممارسات الموارد البشرية التي تعتبر مصدر استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.<sup>2</sup> وعليه فإن تحقيق أهداف المنظمة لاستراتيجية التغيير لا يتم إلا من خلال الموارد البشرية وبالتوافق مع الأفراد المؤهلين، وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المنظمة.<sup>3</sup>

### 4- الثقافة والقيادة:

يمكن اعتبار أساليب القيادة والتدريب واختيار العاملين في المنظمة مصدرا هاما من مصادر الميزة التنافسية. فعندما تتمتع المنظمة بقيادة متميزين يتمتعون بمهارات قيادية فعالة، يتمكنون من تحفيز وإلهام فريق العمل

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص 27.

<sup>2</sup> - Wang Wen-Cheng et all, **types of competitive advantage and analysis**, International journal of business and management, Vol 6, № 5, May, 2011, p 101.

<sup>3</sup> - عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، بدون طبعة، ص 74.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية

وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية بما في ذلك تقديم منتجات وخدمات إبداعية وبمستويات عالية من الجودة التي تلبي احتياجات العملاء وتلبي التطورات السريعة والجديدة في السوق.<sup>1</sup>

### 5- النمو:

يكون من خلال قيام المنظمة بالتوسع في الحجم أو تقديمها منتجات جديدة إلى أسواق جديدة، مما ينعكس على نمو حصتها في السوق والذي يعتبر أحد عوامل التفوق التنافسي.

بالإضافة إلى المصادر السابقة الذكر، هناك مصدر لا يقل أهمية عنهم وهو اكتشاف الفرص التسويقية واستغلالها قبل المنافسين وهو ما يقود إلى الحصول على الميزة التنافسية لأن ذلك سبق للسوق يمكن المؤسسة من تقديم منتج أو خدمة في مستوى الفرصة المكتشفة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

ان امتلاك وتحقيق ميزة تنافسية لا يعتبر أمراً كافياً بل لابد من عملية القياس والتقييم الدائم لهذه الميزة وذلك من أجل تحديد الانجازات المحققة والعمل على تطويرها من جهة والوقوف على الفجوات والعمل على تصحيحها من جهة أخرى.

### 1- الربحية:

يمكن اعتبار الربحية وحصّة السوق مؤشرين هاميين للتنافسية في السوق. فعندما تعظم المؤسسات أرباحها وتحقق حصة كبيرة من السوق، فإن ذلك يشير إلى قدرتها على تحقيق تفوق تنافسي والاستفادة من مزايا تنافسية محددة تمكنها من جذب العملاء وتحقيق عوائد مالية قوية. ومع ذلك، ينبغي ملاحظة أن التنافسية الحالية للمؤسسة لا تكفل بالضرورة ربحيتها المستقبلية.<sup>3</sup>

لقياس الربحية تستخدم أربعة مؤشرات رئيسية تتمثل في العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمار، وهامش الربح، ويتم حساب هذه المؤشرات كما يلي:

- هامش الربح = صافي الربح ÷ المبيعات

- العائد على الأصول = (صافي الربح + الفوائد) ÷ متوسط إجمالي الأصول، ويهدف هذا المؤشر إلى قياس كفاءة التشغيل في المؤسسة.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 115.

<sup>2</sup> - يحه عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2011، ص 134.

<sup>3</sup> - عبود زرقين، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، 2014، ص 175.

- " العائد على حقوق الملكية = ( صافي الربح - حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة ) ÷ متوسط حقوق الملكية، ويقصد بمتوسط حقوق الملكية اجمالي قيمة الأسهم العادية أول وآخر المدة مقسوما على اثنين".  
 - " العائد على الاستثمار = صافي الربح ÷ رأس المال المستثمر، ويعد هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تقيس ربحية المؤسسة، وأكثرها مصداقية واعتمادا في المؤسسات".<sup>1</sup>

## 2- الحصة السوقية:

عندما تكون السوق المحلية محمية، يمكن للمنتج أن يحقق ربحية عالية ويحتل حصة سوقية كبيرة داخل السوق المحلية، بدون المنافسة في السوق الدولية. ومن المهم في هذا السياق مقارنة تكاليف المنتج المحلي مع تكاليف المنتجات المنافسة الدولية. فعندما تكون التكاليف المحلية أقل من تلك المترتبة على منافسين دوليين، يمكن للشركة الوطنية تحقيق ميزة تكلفة تساعدها على تحقيق ربحية أعلى واستحواذ أكبر على السوق المحلية.<sup>2</sup>  
 يستفاد من مؤشرات الحصة السوقية بأنها تعطي نظرة عن وضع وموقف المؤسسة في السوق، وعن حركة العملاء بين منتجات المؤسسة ومنتجات المؤسسات المنافسة، ويمكن قياس الحصة السوقية بالاعتماد على ثلاث مؤشرات هي:

- " الحصة السوقية الاجمالية = اجمالي المبيعات ÷ اجمالي مبيعات الصناعة".

- " الحصة السوقية النسبية ( القوة التنافسية ) = اجمالي المبيعات ÷ اجمالي مبيعات أكبر المنافسين"، وكلما كانت النتيجة أقرب الى الواحد، فان ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح، واذا كانت النتيجة مساوية للواحد فهذا معناه أن المؤسسة هي الأقوى والسائدة في السوق، كون قيمة مبيعاتها تكون ذاتها قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

- " حصة السوق المستهدف = اجمالي المبيعات ÷ اجمالي المبيعات في السوق المستهدف ( السوق الذي تركز عليه المؤسسة في نشاطها)".<sup>3</sup>

## 3- الانتاجية الكلية للعوامل:

<sup>1</sup>- بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012/2013، ص 26.

<sup>2</sup>- سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، 2015، ص 21.

<sup>3</sup>- بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص 26.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية في المؤسسة قدرة المؤسسة على تحويل مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات نهائية. ومع ذلك، لا يوضح هذا المفهوم بالضرورة مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج. إذا كان الإنتاج يقاس بوحدات فيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد التلفزيونات، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل لا تكشف الكثير عن جاذبية المنتجات المعروضة من قبل المؤسسة. يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بين عدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية. ويمكن ربط زيادة الإنتاجية بتغيرات التكنولوجيا وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو بتحقيق وفورات الحجم. كما يؤثر الفروق في التكاليف الحدية على دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل. يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بوجود إدارة غير فعالة أو استثمار غير فعال أو كلاهما معا. بصفة عامة، الإنتاجية الكلية للعوامل تعطي صورة عامة عن كفاءة المؤسسة في تحويل مواردها إلى منتجات نهائية، ولكنها لا توضح العوامل المحددة التي تؤثر في جاذبية المنتجات المعروضة.<sup>1</sup>

### 4- تدلّفة التصنيع:

وفقاً للنموذج النظري للمنافسة النزيهة، تعتبر المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة لمنتجاتها تفوق أسعارها في الأسواق. يعزى ذلك إما إلى انخفاض الإنتاجية الخاصة بها أو إلى كون عوامل الإنتاج مكلفة للغاية، أو قد يكون السبب في ذلك اجتماع العوامل السابقة معا. ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بأنها نتيجة لإدارة غير فعالة. في حالة القطاعات ذات المنتجات المتنوعة، يمكن أن تكون الأسباب المذكورة سابقاً مسوغاً لعدم تنافسية المؤسسة. أما في حالة القطاعات ذات المنتجات المتجانسة، فمن الممكن أن يكون سبب عدم التنافسية هو أن تكلفة الصنع المتوسطة للمؤسسة ضعيفة مقارنة بالمنافسين، وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على تحقيق تكلفة منخفضة لمنتجاتها مما يجعلها تنافسية في السوق.<sup>2</sup>

### 5- النمو السنوي للمبيعات:

تعد المبيعات محور النشاط الرئيسي للمؤسسات حيث يتم من خلالها تحقيق الأرباح، وبذلك ضمان الاستمرارية والنمو في قطاع النشاط، كما يعد النمو السنوي للمبيعات مؤشراً هاماً على نجاح المؤسسة في أنشطتها، ويتم حساب النمو السنوي في المبيعات وفقاً لما يلي:

"النمو في المبيعات = (مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة المرجعية) ÷ مبيعات السنة المرجعية"

<sup>1</sup> - رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، العدد 2، 2014، ص 93.

<sup>2</sup> - سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية

تحليل هذه المؤشرات ومقارنتها مع المنافسين في قطاع النشاط يمكن أن يوفر صورة واضحة عن مدى اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية. ومع ذلك، يجب عدم تجاهل حقيقة أن تقييم الميزة التنافسية في المنظمات غير الهادفة للربح يتم بناء على درجة رضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن القول بأن المؤسسة تكتسب مزايا تنافسية إذا كان معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في قطاع نشاطها، حيث ينص على أن المعدل الربحي هو العائد المالي الذي يتم تحقيقه من الاستثمارات. وبالتالي، فإن تحليل المؤشرات المالية مثل الإيرادات والأرباح والعائد على الاستثمار يمكن أن يساعد في تقييم قوة المؤسسة في السوق وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

### المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر رأس المال الفكري من الموارد المتميزة التي تتصف بندرتها، قيمتها وصعوبة تقليدها، والتي تعمل على بناء العقول البشرية عالية التميز اضافة الى تنمية وإدارة المعرفة وزيادة القدرة على توليد الأفكار ذات القيمة العالية، مما يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تطوير إنتاجياتها وتنمية قدراتها على التجديد والإبداع والتعلم المؤسسي وبالتالي تحقيق الاستجابة لتوقعات العملاء وخلق حالة من التفرد تضمن لها تحقيق التفوق مقارنة بالمنافسين.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلي المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثالث: دور رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية

### المطلب الأول: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر رأس المال البشري المخزون الاستراتيجي من المعارف والمهارات لأي منظمة ومن هنا كان من الضروري الاحتفاظ بالكفاءات البشرية غير العادية وتبني سياسة استقطاب ذات فعالية بما يتماشى مع معايير الكفاءة والخبرة والقدرة ومتطلبات البيئة التنافسية.

تعتبر الموارد البشرية أساسية في خلق وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات. فالتميز في أداء المؤسسة لا يعتمد فقط على امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية، بل يستند بشكل كبير على وجود موارد بشرية ذات نوعية عالية قادرة على استخدام تلك الموارد بكفاءة وفعالية. يتضح من ذلك الارتباط الوثيق بين الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسات، وهذا ما أكده بورتر الذي يرى أن الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في خلق القيمة وأن إدارتها تؤثر على الميزة التنافسية من خلال تطوير القدرات وتحفيز الموظفين، وبالتالي تعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على ذلك، أصبحت المؤسسات تعتبر الموارد البشرية كأصول رئيسية، وتولي اهتماماً كبيراً بتصميم وظائفها وسياساتها وتنمية مهاراتها وتحقيق نتائج أعمال متفوقة. تهدف هذه الجهود إلى جعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً يساهم في تحقيق الميزة التنافسية التي تدفع المؤسسة إلى تحقيق أفضل أداء. وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة قوية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة



## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية

والمتوسطة، حيث تكون مستويات تحقيق الميزة التنافسية عالية في حالة توافر المعرفة والكفاءة والقدرات والمهارات في الكادر البشري.<sup>1</sup>

وتتمثل خصائص الموارد البشرية التنافسية في ما يلي:

### أ- الانتماء والمزايا التنافسية:

إن الانتماء التنظيمي هو "رابطة نفسية بين الفرد والمنظمة وبتضمن الإحساس بالالتزام بالعمل والولاء والإيمان بقيم المؤسسة وليس الطاعة حيث يقبل الفرد تأثير الآخرين عليه بهدف الحصول على مقابل معين، فالطاعة تبنى على مبدأ التبادل الاقتصادي كون الأفراد يبحثون عن الحصول على مكافآت مقابل مساهماتهم أما الفرد المنتمي فهو شخص مليء بالطاقة والعاطفة والحماس وهذا ما يصعب الحصول عليه عند الفرد المتصف بالطاعة".

لتحقيق القوة التنافسية، يتطلب من موظفي المؤسسة أن يتجاوزوا حدود العقد الوظيفي ويظهروا الانتماء التنظيمي. الانتماء التنظيمي يعني أن الموظفين يشعرون بالانتماء والولاء تجاه المؤسسة، ويعملون بشكل مبادر ومتحمس لتحقيق أهدافها. وهذا الانتماء يعزز الأداء المتميز للمؤسسة إذا كان الموظفون ملتزمين ومتحمسين للعمل بأفضل طريقة ممكنة، فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين النتائج وتعظيم أداء المؤسسة. كما يساهم الانتماء التنظيمي في تقليل معدلات دوران العمل، حيث يشعر الموظفون بالارتباط العاطفي والاجتماعي بالمؤسسة، مما يجعلهم أقل عرضة للبحث عن فرص عمل في مؤسسات أخرى.

### ب- مهارات الموارد البشرية:

إن اكتساب الميزة التنافسية يتطلب أن تكون مهارات وقدرات الموظفين متميزة. تصنف المهارات إلى مهارات عامة وخاصة:

#### ب-1- المهارات العلمية:

" هي التي يمتلكها الأفراد وتوفر قيمة بالنسبة للمؤسسة وهي قابلة للتنقل بين مؤسسات مختلفة، فجميع المؤسسات لديها احتمال اكتساب قيمة متساوية من خلال الحصول على موظفين لديهم معرفة بالإدارة العامة مثلاً".

#### ب-2- المهارات الخاصة:

<sup>1</sup> - أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، 2019، ص ص 80-81.

" هي مهارات توفر قيمة هامة لمؤسسة معينة فحسب وتعتبر عديمة القيمة بالنسبة للمؤسسات المنافسة مثل استخدام تقنية معينة تستخدم من قبل شركة واحدة فحسب. فالميزة التنافسية تنشأ من الاستثمار في المهارات الخاصة للمؤسسة لأنها تخلق قيمة من الصعب محاكاتها من قبل المنافسين فهذه المهارات من الصعب نقلها وتوظيفها في مؤسسات أخرى".

### ج- مرونة الموارد البشرية:

تعرف بأنها "مدى تمتع الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والسلوكيات التي تستطيع أن تمنح المؤسسة عدة خيارات تسمح لها بإتباع بدائل استراتيجية متنوعة في البيئة التنافسية".

مرونة الموارد البشرية تلعب دورا حاسما في خلق قيمة للمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية. عندما تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات الاستراتيجية والبيئية يتسنى لها استغلال الفرص الجديدة والتكيف مع التحديات المستجدة. المرونة في الموارد البشرية تعني القدرة على إعادة تشكيل مهارات الموظفين وضبط ممارساتهم وسلوكياتهم لتلبية احتياجات المؤسسة الجديدة. يمكن للموارد البشرية المرنة التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية والاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق التوافق الديناميكي مع المتطلبات الاستراتيجية المستجدة.

بالإضافة إلى ذلك، المعرفة ورأس المال الفكري المتواجد في الموارد البشرية لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين. عندما يتم تنمية وتعزيز المعرفة والمهارات والكفاءات لدى الموظفين، يمكن أن تترجم هذه المعرفة إلى تحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. هذا يمكن أن يساهم في بقاء المؤسسة وتفوقها في سوق المنافسة.<sup>1</sup>

كما أن تحقيق التفوق التنافسي يحتاج الى عمل المؤسسات على تحسين استثمارها في الموجودات الفكرية. يشمل ذلك جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات البارزة والتفوق عن منافسيهم. يعتبر العمل المعرفي أحد الأساسيات الرئيسية لتحقيق ذلك، حيث يتم توسيع مسؤوليات الموظفين ليشمل مجموعة أوسع وأعمق من النشاطات. تتطلب البيئة التنافسية الحديثة التي تتسم بسرعة التغير وعولمة الأسواق وشدة المنافسة وتغير أذواق العملاء وتعدد احتياجاتهم من المؤسسات تحسين أدائها وإنتاجيتها وجودة منتجاتها. يتم تحقيق ذلك من خلال الابتكار وتطوير الوظائف باستخدام رأس المال الفكري. الموجودات الفكرية تعتبر مصدرا لخلق القيمة، وتتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكا استراتيجيا في معظم المؤسسات. بالتالي، يجب على المؤسسات استثمار في تطوير وإدارة الموجودات الفكرية بشكل فعال، وجذب واحتفاظ بالكفاءات العالية والموهوبة، وتشجيع التعلم

<sup>1</sup> - بلخضر نصيرة، كنوش عاشور، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 2، العدد 24، 2015، ص ص 364-365.

المستمر والابتكار والتنمية المهنية. يتطلب ذلك أيضا تغيير ثقافة المؤسسة لتعزيز العمل المعرفي وتشجيع الموظفين على تبني مسؤوليات أوسع والمساهمة في تطوير الأفكار وتحسين العمليات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية

ان بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تتماشى مع الإنجازات المعرفية والفكرية، وتتلاءم مع تطور الهياكل التنظيمية، إضافة الى توفير قنوات اتصال تضمن انتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية تعتبر عوامل أساسية لتشكيل رأس مال هيكلي قادر على تحقيق التميز والتفوق.

عندما نستبعد العنصر البشري، يعتبر كل الموجودات المعرفية المتبقية في المؤسسة رأس مال هيكلي. ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية ورفع قيمة المؤسسة السوقية، يجب أن تستند المؤسسة إلى عملية تنمية شاملة ومتكاملة ومستدامة لجميع هذه العناصر، وأن توليها نفس مستوى الاهتمام. فالقيمة الحقيقية لهذه العناصر لا يمكن تقييمها بشكل كمي بسيط ودقيق مثل تقييم العنصر البشري الا أنها تشكل داعما أساسيا لنشاط المورد البشري المنتمي للمؤسسة. وعليه فالمؤسسة يمكن أن تتوفر على رأس مال هيكلي متميز من خلال:

- تطوير وتشجيع قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة من أجل زيادة إنتاجيتهم في مختلف الميادين؛

- توسيع نطاق الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن أمثلة ذلك اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات؛

- تبني هيكل تنظيمي مناسب، والذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر واستغلال كل المعارف الظاهرة منها والضمنية استغلالا أمثلا.

فبفضل تميز رأس المال الهيكلي، يمكن تحسين العمليات التشغيلية بهدف تحقيق الجودة العالية بتكلفة منخفضة والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من هذا المورد لتحسين تدفق الإنتاج بسرعة وبدون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد. يعني ذلك أن المؤسسة قادرة على تحقيق أفضل أداء في عملياتها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، مما يعزز تنافسيتها ويساهم في تحقيق التفوق في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - العوفي فاطمة الزهراء، بندي عبد الله عبد السلام، دور رأس المال الفكري-المعرفي- في خلق الميزة التنافسية في ظل ادارة المعرفة، المجلد 2، العدد 1، 2017، ص ص 34-36.

<sup>2</sup> - بن حمين بوجمعة، رأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة موبليس للهاتف النقال- المديرية الجهوية بشار-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 1، 2016، ص 87.

### 1- عنصر رأس المال الهيكلي الداعمة للميزة التنافسية:

تدخل جملة من العناصر الخاصة برأس المال الهيكلي في تحسين أداء المؤسسة ودعم وزيادة قدراتها التنافسية وهي:

#### 1-1- إدارة عمليات المؤسسة:

إن نجاح المؤسسات يعتمد على تدفق المدخلات والمخرجات بينها، ويتأثر سلوك المؤسسة وتصرفاتها بجودة سير عملياتها. ففعالية سير العمليات تسهم في تحقيق تنافسية المؤسسات، حيث يكون للمؤسسات ذات العمليات الفعالة البقاء في المنافسة، في حين تختفي المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

#### 1-2- ثقافة المؤسسة:

تتفرد الثقافة المؤسسية بخاصية الأقل رسمية والأكثر تقاسماً داخل المؤسسة، وتعتبر مصدراً حقيقياً للتميز عن المنافسين، حيث تتمثل في: تاريخ المؤسسة، خصائص المؤسسة، السياق الثقافي الأصلي (محترف، مهني أو وطني)، قيم العمل والمعتقدات الجماعية، وهي كل ما يجسد أسلوب عمل المؤسسة، مناخها التنظيمي وقواعدها.

2

#### 1-3- الملكية الفكرية:

تعمل قوانين الملكية الفكرية على حماية مجموعة واسعة من الأعمال والابتكارات، بما في ذلك الاختراعات، والمعلومات السرية، والأسرار التجارية، والتصاميم، والعلامات التجارية. تتنوع هذه القوانين بين الأشكال الرسمية وغير الرسمية. من بين الأشكال الرسمية لحماية الملكية الفكرية براءات الاختراع، حيث يتعين على صاحب الاختراع تقديم طلب رسمي للحصول على براءة اختراع، وبموجبها يتم منح حماية قانونية واحتكارية لصاحب الاختراع. أما غير الرسمية فتشمل حقوق النشر التي تدخل حيز الوجود عند تثبيت العمل في شكل رسمي، مثل الكتب أو الأعمال الفنية. تعطي حقوق النشر لصاحب العمل حقوقاً حصرياً لاستخدام وتوزيع ونسخ وعرض العمل.

تعتبر الملكية الفكرية ضرورية في الأعمال الصناعية والتجارية، حيث توفر حماية قانونية للمبتكرين والمبدعين. تشجع هذه الحماية الاستثمار المالي والبشري والتكنولوجي في خلق أعمال جديدة ومطورة، سواء كانت اختراعات

<sup>1</sup>- دلال عجالي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup>- دلال عجالي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

أو تصاميم. تعزز الملكية الفكرية الابتكار والإبداع وتحمي حقوق المبدعين، مما يعزز النمو الاقتصادي والتنافسية في السوق.<sup>1</sup>

### 1-4- أنظمة تكنولوجيا المعلومات:

تطورت نظم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير وأصبحت تسهل عمليات التخزين ونقل المعلومات والتعاملات بشكل فعال. وقدمت طرقاً جديدة لدعم عملية التعلم. تلعب وسائل تكنولوجيا المعلومات أدواراً حاسمة في تجميع وتجديد المعرفة في الوظائف التي تشكل الميزة التنافسية للمؤسسات. وتتمثل هذه الوظائف أساساً في الإدارة الفعالة للأعمال الحالية وضمان نموها وتطوير أعمال جديدة. بالتالي، فإن المؤسسات بحاجة إلى معالجة الوظائف العملية بفعالية، حيث يتم التركيز في كل مجال نشاط على نوع معين من المعرفة. فعلى سبيل المثال، يحتاج قسم الإدارة إلى معرفة في مجالات إدارة الموارد البشرية وتخطيط الموارد المؤسسية، بينما يحتاج قسم التسويق إلى معرفة في مجالات التسويق الرقمي وتحليل البيانات.<sup>2</sup>

يعتبر رأس المال الهيكلي ذو أهمية بالغة في الحفاظ على معارف المؤسسة وقدرتها على استخدامها على مدى وجود المؤسسة نفسها. يتم ذلك من خلال استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تقوم بتخزين هذه المعارف. بالإضافة إلى ذلك، يوفر رأس المال الهيكلي مزايا تنافسية مستدامة من خلال حقوق الملكية الفكرية التي تمنحها للمؤسسة. يعتبر رأس المال الهيكلي أيضاً حامياً لجهود المورد البشري ويجمع قيم ومبادئ العمل ورسالة المؤسسة المتجذرة في ثقافتها، والتي تعد أساساً للتفوق في البيئة التنافسية.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: دور رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية

تمارس المؤسسة نشاطها ضمن بيئة متعددة المتغيرات حيث تستمد منها مدخلاتها وتطرح فيها مخرجاتها، وفي هذا الإطار تجمعها العديد من العلاقات مع مجموعة من عناصر هذه البيئة، محصلة هذه العلاقات تعرف برأس المال الزبوني.

يمثل رأس المال الزبوني الثروة الحقيقية للمؤسسة، والتي تتجلى في العلاقات مع العملاء وثقتهم في المؤسسة وولائهم لها. بالإضافة إلى ذلك، تتأثر المؤسسة بعلاقتها مع جميع الأطراف الخارجية التي تؤثر بشكل ملحوظ في نشاطها اليومي. في ظل المنافسة الشديدة، تجد المؤسسة نفسها مضطرة لخدمة العملاء وتقديم المنتجات والخدمات بالجودة المطلوبة لكسب رضا العميل والتفوق على المنافسين، مما يمنحها ميزة تنافسية ويضمن

<sup>1</sup> - دلال عجالي، نفس المرجع السابق، ص 73.

<sup>2</sup> - دلال عجالي، نفس المرجع السابق، ص 80.

<sup>3</sup> - دلال عجالي، نفس المرجع السابق، ص 89.

استمراريتها وبقيائها. إن رضا العملاء يعد مفتاح المنافسة بين المؤسسات، ويعد أحد المقومات الرئيسية للنجاح في عالم المنافسة الحالي. بالإضافة إلى ذلك، يولي معظم المدراء اهتماما كبيرا لرضا العملاء بهدف زيادة الربحية وحصة السوق.<sup>1</sup>

### 1- أبعاد رأس المال الزبوني المدققة للميزة التنافسية:

يمكن تحديد أبعاد رأس المال الزبوني التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية كما يلي:

#### 1-1- مساهمة رضا وولاء الزبون في تدعيم الميزة التنافسية:

تعتبر ولاء وولاء الزبون عن العلاقة المفضلة من قبل المستهلك لمنتج أو خدمة معينة. يفضل الزبائن دائما المنتجات ذات الجودة والتميز، مما يسفر عن تحقيق أرباح مرتفعة. يتجلى ذلك من خلال تقليص تكاليف خدمة الزبائن وزيادة حجم المشتريات من قبل الزبون، حيث يكون على استعداد لدفع سعر مرتفع للحصول على المنتج. يعتبر الزبون المخلص أكثر جدوى من الزبون غير المخلص، حيث يعني فقدان الزبون فقدان دخل وأرباح للمؤسسة. وذلك لأن الزبون المخلص ينقل انطباعاته عن المؤسسة ومنتجاتها إلى عدد كبير من الأشخاص، مما يساهم في جذب زبائن جدد إلى المؤسسة ويؤثر في قرارهم بإعادة شراء المنتج.

#### 1-2- مساهمة الاحتفاظ بالزبون في تدعيم الميزة التنافسية:

تحقيق القيمة المضافة للزبائن يتطلب من المؤسسة فهم حاجاتهم ومشاكلهم والعمل على توفير الحلول المناسبة وتقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات. كما يجب أن تسعى المؤسسة باستمرار لمواكبة توقعات العملاء وتعزيز العلاقة معهم من خلال الصيانة والتطوير. يتعين أيضا توفير آليات سهلة الاستخدام للحصول على آراء ومقترحات الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن وتبادلها مع الإدارة. يجب إنشاء أنظمة تمكن من نقل آراء الزبائن ووجهات نظرهم بين الموظفين. أصبحت المؤسسات الحديثة تضع تركيزا كبيرا على الحفاظ على الزبائن الحاليين بدلاً من السعي لجذب زبائن جدد. يتم ذلك من خلال بناء علاقات دائمة مع العملاء وتقديم عروض خاصة لهم. تعزز هذه الاستراتيجية قدرة المؤسسة على التميز وتعزيز الميزة التنافسية من خلال التسويق الابتكاري.

#### 1-3- مساهمة تطوير العلاقة مع الزبون في تدعيم الميزة التنافسية:

العلاقة القوية مع الزبون تعتبر أحد أهم ميزات التنافسية التي تساعد على التفوق على المنافسين. يعرف هذا الأسلوب المبتكر بإدارة علاقة العملاء (CRM)، ويهدف إلى تحقيق التكامل العالي بين وظائف التسويق

<sup>1</sup> - يوصف أحمد، مزريق عاشور، رأس المال الزبوني كألية لدعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، ص 223.

وعمليات الإنتاج والمبيعات وخدمة العملاء داخل المؤسسة. يساعد نهج إدارة علاقة العملاء على الاحتفاظ بالعملاء وتطوير العلاقة معهم، والاستماع إلى اقتراحاتهم وانتقاداتهم، وتلبية رغباتهم الخاصة. يعتمد هذا الأسلوب على التفاعل المباشر مع العملاء وتقديم أفضل تجربة ممكنة لهم للحفاظ على قاعدة زبائن جيدة وتحقيق الميزة التنافسية. بالتالي، يمكن القول إن إدارة علاقات العملاء هي الاستراتيجية التي تبدأ بالعميل وتنتهي عنده، حيث تركز على تلبية وتجاوز توقعات العملاء وبناء علاقات مستدامة معهم.<sup>1</sup>

تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على استغلال الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، مثل المعرفة والمهارات التكنولوجية والخبرة والقدرات الاستراتيجية. النظرية الأكثر شيوعاً لفهم الميزة التنافسية هي نظرية الموارد، وتحديدًا النظرية المبنية على المعرفة ورأس المال الفكري. وفقاً لهذه النظرية، يعتبر رأس المال الفكري المورد التنافسي الرئيسي للشركة، وهو المصدر الذي يمكن من خلاله إنشاء قيمة. يعني ذلك أن المؤسسات الناجحة تستثمر في تطوير وإدارة المعرفة الداخلية والقدرات التكنولوجية المتميزة لديها، وتستخدمها لتقديم منتجات وخدمات جديدة وابتكارية تلبي احتياجات العملاء وتفوق منافسيها. بالتالي، يمكن القول أن المعرفة والمهارات التكنولوجية والخبرة تعد أصولاً حيوية لتحقيق الميزة التنافسية وخلق قيمة للمؤسسة.<sup>2</sup>

العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية يمكن أن تشبه نظاماً، حيث تعتبر مكونات رأس المال الفكري مدخلات النظام، وتتمثل في المعرفة والمهارات والخبرة والقدرات التكنولوجية والعلاقات العملائية وغيرها. تطبيق مبدأ القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل يمثل عملية المعالجة في النظام، حيث يتم استغلال هذه المكونات بشكل فعال لتحقيق الميزة التنافسية. أما مخرجات النظام، فتتمثل في امتلاك المنظمة لرأس مال فكري استراتيجي متميز يتضمن رأس مال بشري متميز (مثل الموظفين المهرة والموهوبين)، ورأس مال هيكلي متميز (مثل العمليات والعمارة التنظيمية المبتكرة)، ورأس مال زبوني متميز (مثل العلاقات القوية مع العملاء وقاعدة زبائن متميزة). عندما تحقق المنظمة هذه المكونات، تكتسب الميزة التنافسية في صورة جودة متفوقة للمنتجات أو الخدمات، والإبداع المتفوق، والكفاءة المتفوقة، والاستجابة المتفوقة لاحتياجات العملاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - رحمون رزيقة، شنشونه محمد، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، 2015، ص ص 47-49.

<sup>2</sup> - Ipek Koçoglu & al, **the relationship between firm intellectual capital and the competitive advantage**, journal of global strategic management, vol 3, N<sup>o</sup> 2, 2009, p 197.

<sup>3</sup> - فرحاني لويظة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة-باتنة-، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 223.

وتمثل تميز رأس المال البشري في قدرة المنظمة على وضع استراتيجية التعلم وتطوير المهارات والمعرفة الداخلية. يعتبر ذلك الجانب هو الحجر الأساسي لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات في المؤسسة، وهذا يساهم في تحقيق العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية، وتحقيق القيمة المقترحة للعملاء. عندما تستثمر المؤسسة في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز معرفتهم، يمكنها تحقيق مستوى أعلى من الجودة والابتكار في منتجاتها وخدماتها، وتحقيق رضا العملاء وتفوق على المنافسين. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الاستثمارات في رأس المال البشري في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، مثل زيادة القيمة المضافة ورفع العائد على الاستثمار. فعندما يكون لدى الموظفين المهارات والمعرفة اللازمة، يمكنهم تحقيق أداء عالٍ وتحسين العمليات والعمل بكفاءة، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الأرباح وتحقيق الأهداف المالية للمنظمة.<sup>1</sup>

كما يمكن للمنظمة تحقيق تفوق وتميز في رأس مالها من خلال تعزيز وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى أفرادها وتعزيز نشر المعرفة لزيادة إنتاجيتهم في مختلف المجالات، ويتحقق ذلك من خلال تكثيف الأنشطة وتطوير البنية التحتية وتكييفها مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة. على سبيل المثال، يمكن تحسين الأداء من خلال اقتناء أحدث أنظمة المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تبني هيكل تنظيمي مناسب يشجع الأفراد في جميع المستويات التنظيمية على العمل بجد والاستفادة الكاملة من المعارف التي يمتلكونها.<sup>2</sup>

وتتجلى أهمية رأس المال الهيكلي في مجال التشغيل والعمليات من خلال تعزيز الأبعاد المتعلقة بهذا الجانب، وذلك من أجل تحقيق التفوق التشغيلي. ويتم تحقيق ذلك من خلال تحسين العمليات التشغيلية بطرق تهدف إلى تحقيق جودة عالية بتكلفة منخفضة، وتقليل زمن دورة العمليات الداخلية، والاستفادة القصوى من قدرات وموارد المنظمة سواء كانت مادية أو إدارية.

باستغلال رأس المال الهيكلي بشكل فعال، يمكن للمنظمة تحسين تدفق الإنتاج بسرعة وبدون أي انقطاع أو تكديس في استخدام الموارد. كما يمكن تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة وتقليل معدل الفاقد. من خلال تحقيق هذه الأهداف، تكون المنظمة قادرة على تعزيز كفاءتها وفعاليتها في مجال التشغيل والعمليات، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق التفوق التشغيلي وتحقيق أداء ممتاز في السوق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد محمد، علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2009، ص 176.

<sup>2</sup> - فرحاني لويذة، مرجع سبق ذكره، ص 224.

<sup>3</sup> - مؤيد محمد، علي الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 176.



## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية

في ما يخص رأس المال الزبوني فهو يعتبر نقطة الانطلاق الأساسية لأي منظمة، حيث يمثل العملاء السوق الدائم لنجاح المنظمة. يتطلب الحفاظ على حصتها في الأسواق الحالية أو اقتحام أسواق جديدة واكتساب حصص سوقية إضافية وجود عملاء متميزين وتلبية احتياجات المستهلك بشكل فعال. لتحقيق هذه الأهداف، يجب على المنظمة دراسة السوق وإجراء البحوث التسويقية الفعالة. من خلال هذه البحوث، يتم فهم احتياجات ورغبات العملاء وتحليل سلوكهم وتوقعاتهم. يمكن للمنظمة بناء استراتيجيات تسويقية مبتكرة وفعالة استناداً إلى هذه الأبحاث، وتوفير منتجات وخدمات تلبي تلك الاحتياجات وتقوم توقعات العملاء.<sup>1</sup>

وتتمثل مجالات تميز رأس مال الزبائن في:

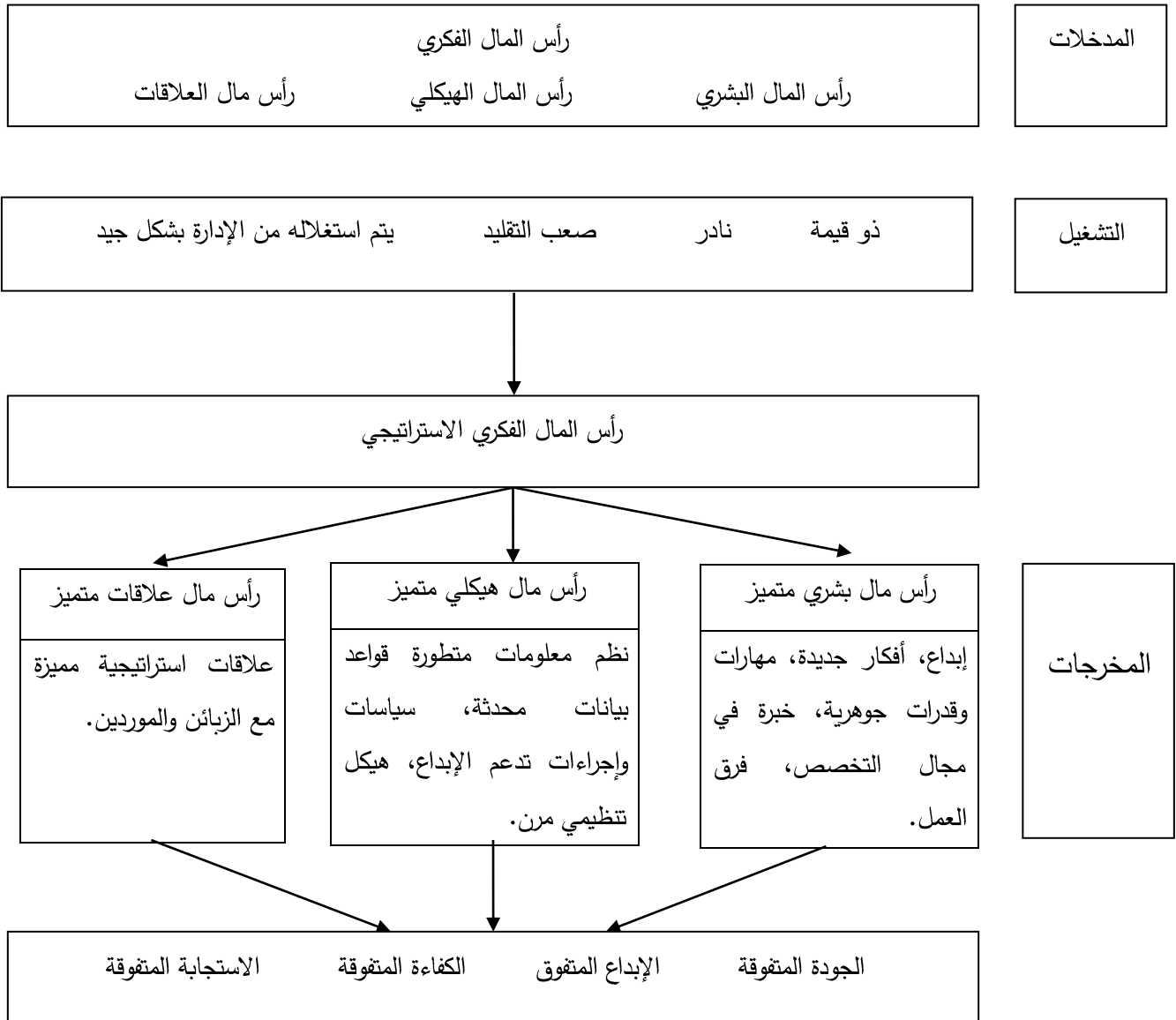
- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة، أو كسب زبائن جدد؛
- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات ادارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين؛
- تخفيض أوقات التسليم وتحقيق سرعة الاستجابة للزبائن؛
- العمل على أن تصبح المنظمة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فرحاتي لويذة، مرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>2</sup> - مؤيد محمد، علي الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 176.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية

الشكل رقم 07: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية



المصدر: فرحاني لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة-باتنة-، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 226.

من خلال الشكل يمكن رؤية العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام متكامل. إذ يعتبر رأس المال الفكري مصدرا هاما للإبداع والابتكار، ويعزز من قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق استراتيجيات تنافسية فعالة.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية

وبالتالي فإن الاستثمار في رأس المال الفكري بجميع مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال هيكلي ورأس المال الزبوني) يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية تتجاوز المنافسين من حيث الجودة والابتكار والتكلفة والمرونة، كما يتيح لها تحقيق التفوق والتميز في السوق وكسب رضا وولاء العملاء وتحقيق أداء متميز واستدامة نموها على المدى الطويل.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - بن حمين بوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

### خلاصة الفصل:

في ظل قانون البقاء للأقوى تسعى المؤسسات جاهدة للتفرد بجملة من الخصائص والمميزات التي تجعلها في مركز متقدم مقارنة بالمنافسين وذلك اعتمادا على الاستراتيجيات التنافسية المتمثلة في القيادة بالتكلفة، التميز، والتركيز. ان استمرارية الميزة التنافسية لأي مؤسسة مرتبطة بصعوبة التقليد، الأمر الذي يجعل من الضروري وضع حواجز تجعل من الصعب على المنافسين محاكاة هذه المزايا واستنساخها، وفي هذا الاطار يعتبر رأس المال الفكري بمكوناته رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ورأس المال الزبوني أحد أهم الأصول الصعبة التقليد، حيث أن تحقيق التميز والتفوق يتحقق انطلاقا من تشجيع المبادرات الفردية وحث الأفراد على الإبداع والابتكار اضافة الى الاعتماد على نظم المعلومات المتطورة والتكنولوجيات الحديثة في دعم عمليات التعليم والتعلم والبحث والتطوير، فالمؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتعمل على تحليلها وتفسيرها واستخدامها في إثراء العمليات الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

## الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري

كآلية لتحقيق الميزة التنافسية

-مطاحن بلغيث الكبرى-

#### تمهيد الفصل:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة الجوب النظرية التي تم التطرق إليها في الفصول السابقة وللإجابة على الإشكالية الرئيسية حاولنا من خلال هذا الفل إعداد دراسة ميدانية نسعى من خلالها إلى معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري كأحد المداخل لتحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق ذلك فت الدراسة في مطحن الكبرى لوحدة مداوروش حيث تم من خلالها إسقاط تلك للضامين النظرية على الواقع الميداني، وسيتم ذلك من خلال دراسة وتحليل اجابات أفراد العينة على الاستبيان المكون من مجموعة من الأسئلة ذات صلة بموضوع الدراسة وبالاعتماد على جملة من الأدوات الإحصائية التي يوفرها البرنامج الإحصائي SPSS.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم الفل إلى المبحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بمطاحن بلغيث الكبرى.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: التعريف بمطاحن بلغيث الكبرى

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مطاحن بلغيث الكبرى والهيكلية الإدارية التي تدار من خلالها إضافة إلى وسائلها المتاحة وأهم أهدافها، وكذلك مواردها وامكانياتها المتاحة في مجال الاعلام الآلي وذلك من خلال المطب التالية:

المطب الأول: مطاحن بلغيث الكبرى تعريفها، أهدافها ووسائلها.

المطب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن بلغيث الكبرى.

المطب الثالث: امكانيات المؤسسة في مجال الاعلام الآلي.

المطلب الأول: مطاحن بلغيث الكبرى تعريفها، أهدافها ووسائلها

سيتم من خلال هذا المطب التعرف على مطاحن بلغيث الكبرى من حيث نشأتها، تأسيسها والأهداف التي تسعى الى تحقيقها وكذلك امكانياتها ومواردها البشرية، المادية والمالية.

#### 1- التعريف بالمؤسسة:

مطاحن بلغيث الكبرى هي شركة ذات مسؤولية محدودة أشأت في إطار الاستثمار الوطني الخاص بمبادرة من مؤسسها الرئيسي الدكتور عبد الكريم زروقي برأس مال يقدر بـ: 6.2 مليون دج رفع فيما بعد إلى 83 مليون دج. يقع المركب في بلدية مداوروش بولاية سوق أهراس ويتربع على مساحة قدرها 3.77 هكتار حيث يستفيد من موقع مميز ارتفاعه 959 م على مستوى سطح البحر ويستفيد من مناخ قاري متوفق مع نشاط المصلحن (الملحق رقم 01). لطلق المركب في الإنتاج بتاريخ: 01 نوفمبر 2002 باستغلال خطوط الإنتاج الآتية: خط القمح اللين؛ خط القمح لصب؛ وحدة الأغنام؛ وحدة العجائن؛ ووحدة الككس.

تستخدم مطاحن بلغيث الكبرى مواد أولية (القمح) ذات نوعية جيدة، حيث تضع هذه المواد الى جملة من التحاليل لصارمة قبل نقلها الى المركب للتأكد من جودتها قبل القيام بعملية تحويلها الى منتجات نهائية تتوفق مع متطلبات السوق الوطنية والعالمية وذات مستوى عالي من المواصفات.

#### 2- أهداف المؤسسة:

تهدف مطاحن بلغيث الكبرى الى تمييز منتجاتها وتحسين جودتها، حيث تقوم بإجراء تحاليل للمواد الأولية التي الأولية التي يتم شراؤها من الموردين بهدف التأكد من نوعيتها ومطابقتها لمواصفات محددة، فهي تهدف الى التحسين المستمر في منتجاتها وخدماتها، كما أن المركب يحرص على توفير المنتجات بأشكال

### الكبرى-

بأشكال وأحجام مختلفة تتنلب مع حاجات ورغبات الزبائن وذلك بناء على دراسة تسويقية تجعل المؤسسة المؤسسة مرنة كيميا ونوعيا وأكثر استجابة لجميع متطلبات السوق. لا تكتفي مطاحن بلغيث الكبرى بعملية بعملية الانتاج فقط بل تعمل على إيصال المنتج إلى الزبون في الوقت والمكان المنلب، وما ساعد على ذلك على تلك استقلاليتها في تلبية متطلباتها ذاتيا من جميع النواحي لاسيما وسائل النقل حيث يملك المركب وسائل نقل حديثة وضخمة تتمثل في شاحنات ذات سعة 30طن وشاحنات متوسطة الحجم وأخرى صغيرة، صغيرة، بالإضافة إلى السيارات ذات لطابع لسياحي لنقل العمال والخروج في مهام. ومن بين الأهداف الأهداف المستقبلية لمطاحن بلغيث الكبرى هو استهداف فئة الأطفال من خلال انتاج منتجات خاصة بهم بهم كالدقيق والبسكويت.

### 3- وسائل المؤسسة:

تمتلك المؤسسة العديد من الوسائل والامكانيات البشرية، المالية والمادية التي تستغلها في تأدية مهامها، تطوير منتجاتها النهائي وارضاء الزبون. ويمكن تقسيم هذه الوسائل كما يلي:

### 3-1- الوسائل البشرية:

يمتلك المركب طاقات بشرية مؤهلة تساهم بمعارفها والكل حب وظيفته في العملية الانتاجية كما يتمتع المركب بفريق من الأعوان التابعين لمصلحة الأمن والنظافة يسهرون على المراقبة الأمنية وشروط النظافة داخل هذه المؤسسة.

ويمكن تقسيم الموارد البشرية الى:

### 3-1-1- الطاقم المسير:

يتكون من 46 إطار متعدي الاخصاصات ونوي خبرة مهنية عالية لتسيير وتطوير المؤسسة.

### 3-1-2- المستخدمين:

يبلغ عدد المستخدمين 246 مستخدم منهم 46 اطار سامي، 65 تقني وتقني سامي و135 عون.

### 3-2- الاستثمار:

بلغت قيمة الاستثمار 1051 مليون دج كما هو مبين كالاتي:

- نفقات ما قبل الاستثمار: 44 مليون دج

- أراضي: 56 مليون دج

- بنايات وه ندسة مدنية: 220 مليون دج



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث الكبرى-

- أجهزة خاصة: 365 مليون دج

- عتاد متنقل: 365 مليون دج

- عتاد المكتب: 01 مليون دج

### 3-3- وسائل الاستغلال:

يتم تسيير الاستغلال عبر ثلاث مهام كبرى:

#### 3-3-1- الإنتاج:

تتم عملية الإنتاج وفق النظام المستمر بوساطة ثلاث فرق عمل حيث تبدأ العملية باستقبال، تنظيف، طحن المواد الأولية وتنتهي بتعليب المنتج.

#### 3-3-2- التموين:

يحرص المركب على توفير احتياجاته من المواد الأولية من مومنين ذوي سمعة وشهرة واسعة، وتقوم بهذه المهمة خلية مكلفة بمتابعة الأسواق والأسعار. ولتدعيم هذه الخلية في مهامها التقنية تم عقد صفقة لهذا الغرض مع شركة (CENTRAL LABO) التابعة للديوان الوطني المهني للحبوب بقسنطينة للقيام بتحليل الحبوب قبل شرائها علما بأن المؤسسة تملك مخبرها الخاص وخلية متابعة الجودة التي تقوم بتحليل فيزيوكيميائية لخص الطوبية، نسبة البروتين، نسبة الغلوتين، نسبة الغريلة، اللون، لطمع والرطوبة. إضافة الى تحاليل فيزيائية لاستبعاد الحبوب المكسرة، لضعيفة، المشوهة، الدخيلة، لشولب والمواد الأخرى.

#### 3-3-3- الإدارة والمالية:

تخص هذه الدائرة بممارسة المهام الادارية المتمثلة في تسيير الموارد البشرية حسب الهيكل التنظيمي، توظيف المستخدمين، تسيير الرواتب، التكوين والعلاقات الاجتماعية مع الإدارات المحلية والمركزية مثل البلدية والولاية وصالح الدورات المعنية. إضافة الى المهام المالية المتمثلة في الاهتمام بالعلاقات المصرفية، لصندوق والسيولة، مراقبة لصفقات مصرفية، تسديد لسندات، تسيير ل ضمانات مصرفية، المحاسبة، الجباية وتسيير عقود التأمين.

#### 3-4- عمليات تسيير الجودة:

في إطار لضمام لجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وإبرام عقد لشراكة مع الاتحاد الأوروبي قمت لجزائر لجزائر بلنشاء جهاز نظامي من لجل تأهيل المؤسسات لوضعها ضمن المقاييس الأوروبية والعالمية، ولقد

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث الكبرى-

ولقد توصلت المؤسسة بعد المفاوضات مع وزارة لصناعة وإعادة الهيكلة إلى الاستفادة من البرنامج الرسمي لتأهيل المؤسسات، حيث أنها قلمت بعدة خطوات مهمة مع المنظمة الدولية المختصة في إعادة التأهيل (HACCP) لأجل تنفيذ هذا البرنامج حيث تم تغيير بعض التجهيزات بأخرى متطورة وكذا وضع وضع مقاييس عمل جديدة بغرض تحسين منهجية العمل والرفع من جودة المنتج.

ولقد قلمت المؤسسة بإبرام عدة عقود لتصدير مادة الدقيق إلى الجماهيرية الليبية، وأثناء عملية مراقبة النوعية لهذه المادة من طرف مخبر دولية مختصة تصلت لشركة على المرتبة الأولى على حساب 128 شركة مصدرة مما أهلها لربح ميدالية ذهبية سلمت لمسير لشركة في روما. (الملحق رقم 02)

كما تصلت المؤسسة على جائزة أخرى سنة 2010 (الملحق رقم 03).

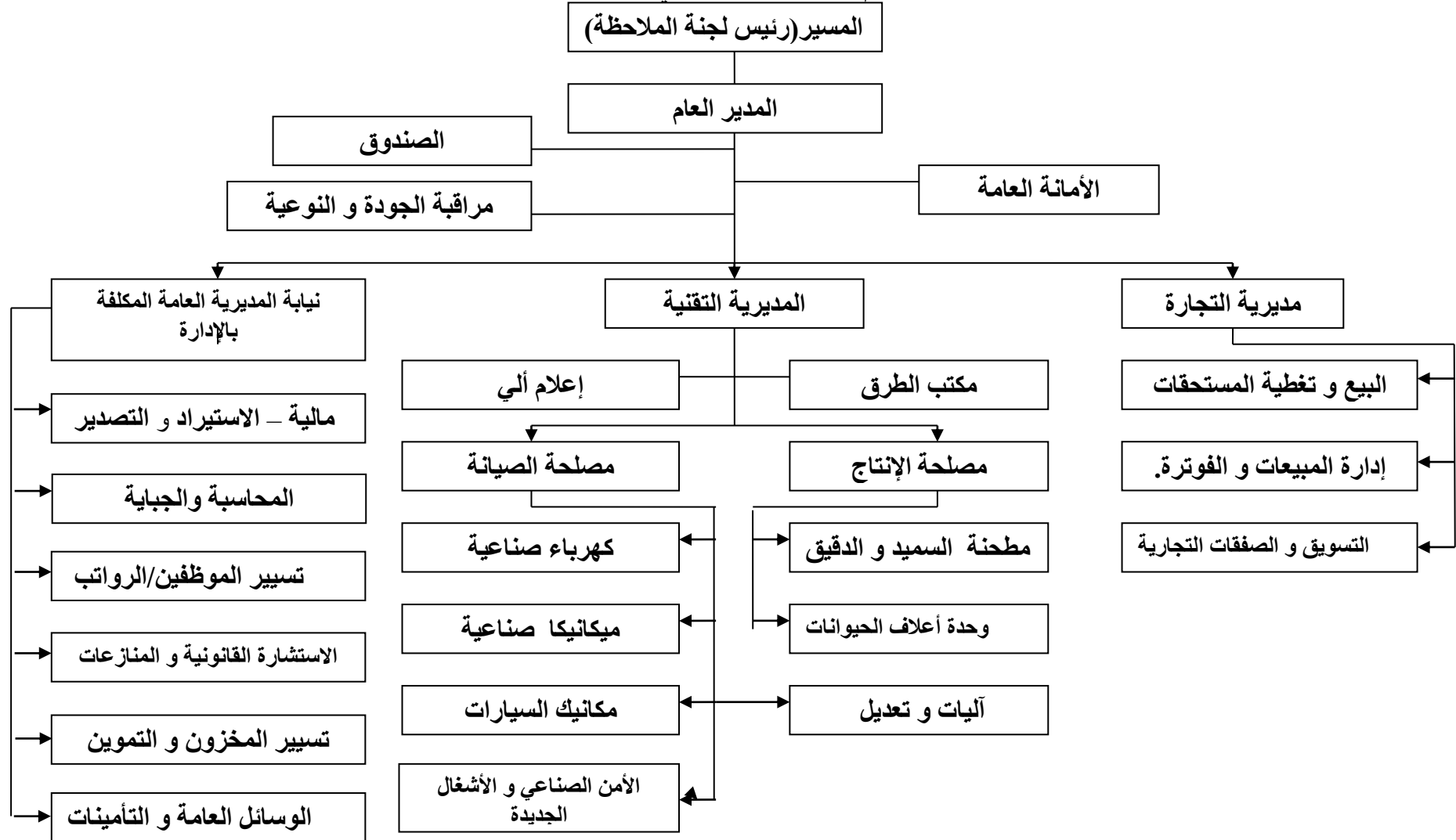
### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمطاحن بلغيث الكبرى

يخفف الهيكل التنظيمي من مؤسسة الى أخرى باختلاف حجمها، مجال نشاطها ومواردها، وبناء على الهيكل التنظيمي يتم تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات حيث يتم وضع كل شخص في مكانه المنسوب وكل حسب اختصاصه ومجاله.

يوضح لشكل التالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث الكبرى-

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لمطاحن بلغيث الكبرى



المصدر: وثائق المؤسسة محل الدراسة

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث

### الكبرى-

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم مكونات رأس المال الفكري باعتباره المحدد الأساسي للمهام والمسؤوليات وضمن الرئيسي لتتفق المعلومات بين مخف المستويات، الأقسام والمصالح الادارية لك من ضروري أن يف بالوضوح، البسطة والمرونة استجابة لمتطلبات البيئة لالحالية وتغيراتها اللامتناهية.

من خلال الهيكل التنظيمي يمكن توضيح للمصالح والمنصب والمهام المسندة اليها في لجدول التالي:

الجدول رقم 10: للمصالح، المهام والوسائل المستعملة قي مطاحن بلغيث الكبرى

الرقم	المصلحة (المنصب)	المهام	الوسائل المستعملة
01	المسير (رئيس مجلس الملاحظة)	يرأس مجلس الملاحظة ويتخذ القرارات الكبرى لخاصة بحاضر ومستقبل لشركة حيث يلعب دور مجلس الإدارة.	حاسوب تابع للشبكة المحلية، طابعة، ختم وهف
02	المدير العام	تسيير شؤون المديرية العامة واتخاذ القرارات المخولة له من طرف المسير.	حاسوب تابع للشبكة المحلية، طابعة، ختم وهف
03	المدير العام بالنيابة (المكف بالإدارة).	- إدارة وتسيير جميع للمصالح الإدارية والمالية. - إدارة وتسيير الموارد البشرية.	حاسوب تابع للشبكة المحلية، طابعة وختم
04	الأمانة العامة	- متابعة البريد وحفظ المستندات - توزيع المكالمات الهاتفية - العمل على الآلة لطابعة	- حاسوب تابع للشبكة المحلية - موزع المكالمات الهاتفية - خزانة حفظ الوثائق
05	مراقبة ل جودة والنوعية	- التحاليل الفيزيوكيميائية والتكنولوجية. - تحاليل فيزيائية للحبوب.	مخبر يحتوي على جميع التجهيزات اللازمة كما يمكنه التحقق من النتائج بالاستعانة بالمخبر المركزي بسنطينة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث الكبرى-

06	أمين صندوق	- تسيير السيولة الموجودة على مستوى صندوق وسجيل كل مخروج ومدخول مقابل إثبات - وضع المبالغ الكبيرة في حساب لشركة (BADR)	خزانة مدرعة مزودة بمغلاق يستعمل نظام لشفرات
07	المديرية التجارية	- البيع وتغطية المستحقات - التسويق وصفقات التجارية - إدارة المبيعات	ثلاث حواسيب تابعة للشبكة المحلية، طابعة، ختم وهف
08	المدير التقني	إدارة جميع الفصل التقنية ومراقبتها	حاسوب تابع للشبكة المحلية، طابعة، هف
09	مكب لطرق	- إنشاء مخطط لصيانة الوقائية - التنسيق مع فصلل صيانة - إعداد الوثائق التقنية للعتاد	حاسوب تابع للشبكة المحلية، طابعة، هف، وخزانة لخط المستندات التقنية لعتاد
10	فصيلة الإعلام الآلي	- تسيير وصيانة لحواسيب ولواحقها - صيانة البرامج المثبتة على الحواسيب	أدوات لصيانة واقرص مضغوطة تحوي مخف البرامج.
11	مصلحة صيانة (تتكون من ثلاث فصلل)	تنفيذ برنامج لصيانة الوقائية - كهرباء صناعية - ميكانيك صناعية - ميكانيك سيارات - آليات وتعديل	- ورشة ضمن جميع أدوات العمل الخاصة بالفصلل - مخزن قطع الغيار تحت تصرف جميع الفصلل
12	الأمن لصناعي والأشغال الجديدة	- تأمين العمال والعتاد من الأخطار لصناعية - القيام بتنفيذ برامج العمل	- شبكة إخماد للحريق - قارورات الإطفاء - أدوات البناء والطحيم

	التوسعي للشركة		
13	مصحة الإنتاج وتتف من ثلاث وحدات	- إنتاج السميد - إنتاج الفرينة - إنتاج أعلاف الحيوانات	- مطحنة لسميد 150طن /اليوم - مطحنة الدقيق 350 طن/اليوم - وحدة إنتاج الأعلاف
14	تسيير المخزون والتموين	- التموين بالمادة الأولية، الأكياس الفارغة والخيطة. - تسيير المخزون من المادة الأولية والمنتوج النهائي والأكياس الفارغة والخيطة.	- شاحنات بجمولة 30طن للتموين بالمادة الأولية - ميزان لوزن المادة الأولية المستلمة - حساب كميات المادة الأولية والمنتوج النهائي باستعمال طريقة قياس حجم الفراغ واستنتاج لحجم المملوء وتقديره بلطن
15	الوسائل العامة والتأمينات	- توفير ما تحتاجه المؤسسة من لوازم مكتبية وألبسة العمل... الخ - التسيق مع مؤسسات التأمين	حاسوب، طباعة وختم
16	الاستشارة القانونية والمنازعات	- التكفل بطف منازعات المؤسسة - لسهر على احترام القوانين	- توكيل موثق للمرافعة باسم المؤسسة أمام المحاكم - قانون العمل.
17	تسيير الموظفين/الرواب	- التكفل بالملفات الإدارية للعامل - تسيير المستخدمين	- حاسوب + طباعة - خزانة لحفظ ملفات العمال - برنامج معلوماتي خاص

	- تسير رواتب العمال ( البسيط - رواتب )		
18	المحاسبة والجباية - القيام بجميع عمليات المحاسبة - حساب رقم الأعمال والقيم الجبائية - إنشاء جدول الأصول وللصوم لسنوي	- حاسوب + طباعة - برنامج معلوماتي خاص ( البسيط - للمحاسبة )	
19	مالية-الاستيراد والتصدير - تسير المالية وعملية الاستيراد والتصدير	ختم + طابع	
20	إدارة المبيعات والفوترة - معالجة ملفات الزبائن - تسير فوترة المبيعات	- حاسوب + طباعة - برنامج معلوماتي خاص بالفوترة ( بسيط - فوترة )	
21	البيع وتغطية المستحقات - بيع المنتوج النهائي - تغطية المستحقات	- حاسوب + طباعة - هف + حساب بنكي	
22	التسويق و لصفقات التجارية - البحث عن طرق تسويق المنتوج - عقد لصفقات التجارية	- حاسوب + طباعة - خدمة الانترنت - هف + فكس	

المصدر: وثائق المؤسسة محل الدراسة

يوضح الجدول أعلاه للصالح والمنصب الموجودة في المؤسسة والمسؤولة بدورها عن جملة من الوظائف والمهام الادارية، المالية، التقنية والقانونية ولن يتحقق ذلك الا من خلال استخدام وتوفير جملة من الموارد الامكانيات والوسائل الداعمة والمساندة.

#### المطلب الثالث: امكانيات المؤسسة في مجال الإعلام الآلي

يعتبر الاعلام الآلي ركيزة أساسية في أي مؤسسة باعتباره مصدر لتسجيل وحفظ المعلومات ومن ثم اعادة توزيعها واستعمالها في حالة الحاجة اليها.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث

### الكبرى-

تمتلك المؤسسة عشرين(20) حاسوبا في الخدمة حيث ثلاثة عشرة منها موصولة ببعضها البعض بواسطة كوابل مكونة شبكة محلية خاصة بالجنح الإداري للمؤسسة، تعمل على ربط جميع المصالح الإدارية ببعضها وذلك بغرض تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين المصالح مما يساعد على ربح الوقت ونقل المعلومات بدقة كما تسمح للشبكة أيضا بالاستغلال الجماعي لخدمة الانترنت.

ويمكن تلخيص خصائص الأجهزة الموزعة على مصالح المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: امكانيات مطاحن بلغيث الكبرى في مجال الاعلام الآلي

رقم الجهاز	المصلحة المستعملة	نوع المعالج وسرعته	الذاكرة الحية	سعة القرص الصلب	الشاشة	الطابعة
01	الإعلام الآلي	P4 3.4 GHZ	1 GO	80 GO	TFT 17" PLAZMA	EPSON CX4300
02	المستخدمين Personnels	DELL 2.13 GHZ	2 GO	150 GO	TFT 17"	CANON LAZER
03	الفوترة Facturation	DELL 2.13 GHZ	2 GO	150 GO	TFT 17"	EPSON CX4300
04	نيابة م. العامة D.G.A	P4 3.0 GHZ	1 GO	80 GO	LCD 17"	CANON LAZER
05	مكتب لطرق B.M	P4 3.0 GHZ	512 MO	80 GO	LCD 15"	EPSON C84
06	تسيير المخزون	P4 3.0 GHZ	512 MO	80 GO	LCD 15"	EPSON D78
07	إدارة المبيعات	P4 3.0 GHZ	512 MO	80 GO	LCD 15"	---
08	محاسبة و مالية	CILIRON 2.4 GHZ	256 MO	40 GO	LCD 17"	---
09	للشؤون الاجتماعية	P4 1.8 GHZ	256 MO	40 GO	LCD 15"	EPSON C91
10	مسير تجاري رقم: 01	P4 1.8 GHZ	256 MO	40 GO	LCD 15"	---



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث

الكبرى-

EPSON D78	LCD 17"	40 GO	256 MO	P4 2.8 GHZ	مسير تجاري رقم:02	11
EPSON CX4300	LCD 15"	40 GO	256 MO	P4 1.8 GHZ	الأمانة العامة Secrétariat	12
EPSON D78	LCD 17"	40 GO	256 MO	P4 1.8 GHZ	المبيعات و التغطية	13
IMP&PHO KYOCERA	LCD 17"	40 GO	256 MO	P4 1.8 GHZ	المدير العام D.G	14
CANON LAZER	TFT 17"	80 GO	512 MO	P4 3.0 GHZ	المسير	15
---	LCD 15"	40 GO	256 MO	P4 1.8 GHZ	المخبر Laboratoire	16
---	LCD 15"	80 GO	512 MO	P4 2.4GHZ	للخادم Serveur	17
---	LCD 15"	40 GO	256 MO	P4 1.8 GHZ	وحدة إنتاج الدقيق	18
---	LCD 15"	40 GO	256 MO	P4 2.4GHZ	وحدة إنتاج للمسيد	19
---	LCD 17"	40 GO	512 MO	P4 2.8GHZ	وحدة إنتاج الأعلاف	20

المصدر: وثائق المؤسسة محل الدراسة

يعمل على أجهزة الكمبيوتر رؤساء المصالح المختلفة الذين تمكنوا ومن خلال توجيهات من رئيس فصيلة الإعلام الآلي أن يتعلموا العمل على برنامج معالجة الصور (الوورد)، المجدول (الإكسل) وكذلك البرامج التطبيقية الخاصة بكل مصلحة دون الحاجة الى تكوين خارجي، ويتولى رئيس فصيلة الإعلام الآلي بدوره مسؤولية متابعة لحالة التقنية للأجهزة، حيث يقوم بعملية التنظيف الداخلي والخارجي للأجهزة واللوحق، وكذلك لصيانة الدورية للبرامج وعلى رأسها نظام التشغيل ومجموعة التطبيقات الخاصة بالمؤسسة اضافة الى تثبيت برامج مضادة للفيروسات.

وتتميز لشبكة المحلية الموجودة على مستوى لجناح الاداري بأنها مزودة بخدمة الانترنت التي تساعد أعوان أعوان للمصالح المختلفة على الرفع من مستوى التسيير من جهة وتسهيل عملية الاصال فيما بينهم وكذلك وكذلك الاصال بالمتعاملين من مموينين، زبائن ومؤسسات عمومية من جهة أخرى، ويتم تلك باستعمال باستعمال المراسلات الالكترونية(E-mail) التي توفرها بعض المواقع مجانية مثل: (hotmail.fr, yahoo.fr, yahoo.fr, gmail.com,maktoob.com). كما تستعمل محركات البحث للوصول على معلومات تتعلق بالتطور بالتطور التكنولوجي لخاص بنشاطات لشركة والاطلاع على العروض الخاصة بالتجهيزات والمواد الأولية الأولية التي تستعملها وحدات الإنتاج.

وكل جهاز من هذه لشبكة مثبت عليه نظام التشغيل(WIN XP/SP2) مع مجموعة (2003 MS. OFFICE) وبرامج لحماية ضد الفيروسات وهي من نوع(AVG) الذي يقوم بتحديث إعداداته أليا.

كل حاسوب موجود في كل مصلحة من مصالح المؤسسة مزود ببرنامج خاص به يساهم في تيسير عمل هذه عمل هذه للمصلحة، فالحاسوب الخاص بمصلحة تسيير الموارد البشرية (الموظفين) مثبت عليه برنامج تطبيقي تطبيقي خاص بمعالجة الرواتب لشهرية للعمال(El bassit-Paie) بحيث يكفي مسير الرواتب بإدخال المعلومات الخاصة بعمل كل موظف مثل: الأجر القاعدي، عدد أيام الغياب، العلاوات، المنح، للصومات للصومات وتاريخ التوظيف، فيقوم البرنامج بمعالجة هذه المعطيات وإعطاء النتيجة على شكل كدف رتب همل رتب همل لكل موظف مع حساب مستحقات لضمان الاجتماعي، مستحقات مصلحة لضرب ومستحقات لجنة لخدمات ومستحقات لجنة لخدمات الاجتماعية للمؤسسة مع حفظ كل النتائج المصل عليها للرجوع إليها عند الحاجة. الحاجة. أما لحاسوب الخاص بمصلحة الفوترة فهو مثبت عليه برنامج خاص بتسيير وتنظيم مهام للمصلحة (El bassit-Facturation) بحيث يقوم المستخدم بإعطائه المعلومات الخاصة بكل زبون والتمثلة في والتمثلة في رمز الزبون، رقم السجل التجاري، الرقم الجبائي، رقم بطاقة التعرف الوطنية ورقم الحساب الحساب البنكي وبناء على ذلك يسمح لنا البرنامج باستخراج وثيقة تضمن اتفاقية ثنائية بين الزبون والشركة. والشركة. كما يسمح لنا البرنامج أيضا بالحساب الآلي للفواتير، متابعة وحساب رقم الأعمال الخاص بكل بكل زبون والكميات التي استلمها من المؤسسة، اضافة الى أرشفة جميع المعلومات للرجوع إليها وقت الحاجة. في حين لحاسوب الخاص بمصلحة المحاسبة مثبت عليه برنامج تطبيقي(El bassit-comptabilité) (comptabilité) خاص بتسيير عمليات المحاسبة حيث يتم من خلاله حساب رقم الأعمال الخاص بالمؤسسة، بالمؤسسة، حساب قيمة المخزون من المادة الأولية والمنتوج النهائي، حساب قيمة الاستثمارات، حساب

الديون، المستحقات، للصارف، المداخل، النفقات الثابتة والمتغيرة والاهتلاكات الخاصة بالاستثمار، ليتم ليتم في الأخير استخراج النتيجة علي شكل جدول يضمن موازنة بين الأصول وللصوم المتعلقة بفترة معينة. بفترة معينة.

أما الأجهزة الموجودة على مستوى وحدة إنتاج لسميد ووحدة إنتاج الدقيق(الفرينة) مثبت على كل جهاز منهما برنامج تطبيقي من تصميم تركي خاص بتسيير الإنتاج ومراقبته، حيث يسمح البرنامج بعرض المنحنيات البيانية بدلالة الزمن للمادة الأولية ومخف المنتجات النهائية المستخرجة بطن، حيث تتم مقارنة كمية كل نوع من المنتج النهائي بكمية المادة الأولية الواردة للطحنة، وبناء على ذلك يقدم البرنامج تقارير فصلية لعملية الإنتاج. أما لجهاز الخاص بوحدة إنتاج أعلاف الأنعام والدواجن فمثبت عليه برنامج تطبيقي من تصميم شركة جزائرية خاصة (Techno automation) من مدينة قسنطينة، يقوم هذا البرنامج بتسيير ومراقبة عملية الإنتاج.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث الكبرى-

### المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية جلب أساسي في أي بحث علمي حيث يتم من خلالها اسقط لجولب النظرية على الواقع العملي فيتم بتلك الاجابة على الاشكالية الرئيسية للبحث اضافة الى تأكيد أو نفي الفرضيات وكذلك اختبار صحة العلاقات والارتباطات ودراسة التأثيرات.

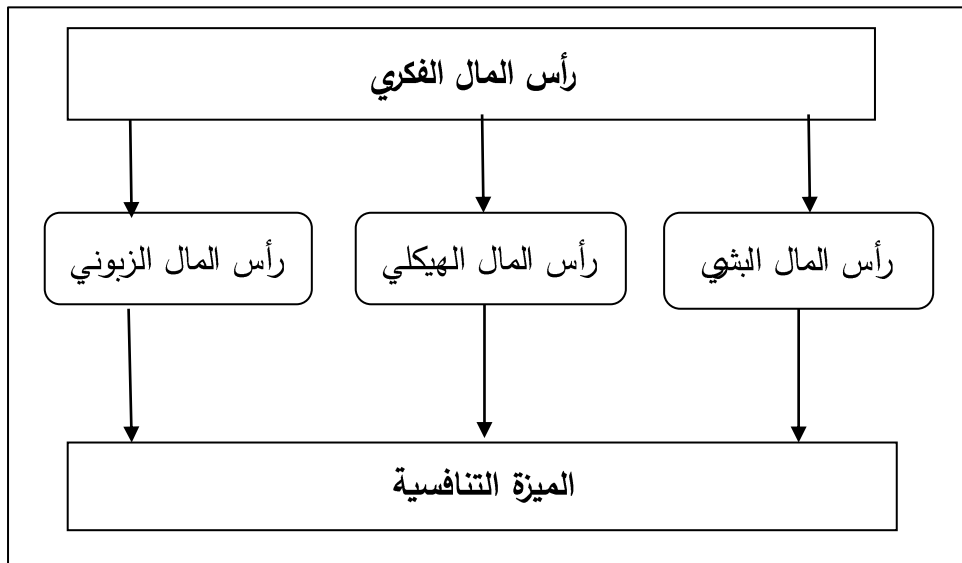
#### المطلب الأول: نموذج وعينة الدراسة

ان أي دراسة نظرية كالت أو تطبيقية تبنى على نموذج معين مكون من متغيرات الدراسة حيث يوضح النموذج المتغيرات المستقلة، المتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة ان وجدت، ويص النمذج العلاقات الارتباطية أو التأثيرية بين متغيرات الدراسة، وتطق هذه الأخيرة لطلاقاً من اختيار العينة التي يخف باختلاف أهداف البحث وغيرها من العوامل الأخرى.

#### 1- نموذج الدراسة:

يمكن تقديم نموذج للدراسة من خلال لشكل التالي:

الشكل رقم 09: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

يوضح لشكل أعلاه النموذج المعتمد في الدراسة والتي يتكون من متغير مستقل وهو رأس المال الفكري الفكري وكتغير تابع وهو الميزة التنافسية، ويكس رأس المال الفكري المعارف، المهارات، للخبرات وغيرها وغيرها من الموجودات الفكرية التي يتم من خلالها خلق قيمة للزبون وبناء علاقات مع المحيط لخارجي لخارجي للمنظمة وذلك اعتماداً على بنى تحتية، هيكلية ومعلوماتية. أما الميزة التنافسية فهي انعكاس

للخص، لسمات ولفقات التي تميز المؤسسات عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتكسبها صفة التفرد التفرد والتفوق. ومن خلال هذه النموذج نحاول دراسة تأثير رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة ( رأس رأس المال البشري، الهيكلي والزبوني) في تحقيق ميزة تنافسية بأبعادها المختلفة ( التكلفة، الجودة، الابتكار، الابتكار، المرونة والوقت).

## 2- عينة الدراسة:

بلغ حجم العينة العشوائية في هذه الدراسة 100 عامل إداري من مجموع 246 عامل في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى أي ما يمثل 40.65 % من مجموع المجتمع. وهؤلاء العمال موزعون على كافة المستويات الادارية.

## المطلب الثاني: أداة الدراسة

يعتبر اختيار أداة الدراسة نقطة الانطلاق في أي دراسة ميدانية، حيث تخفف وتعدد أدوات الدراسة المستعملة من بلعث الى آخر ولعل الاستبيان يعتبر أكثرها استعمالاً نتيجة للكم الهائل من المعلومات التي يوفرها والتي تساهم بشكل فعال في الاجابة على اشكالية الدراسة.

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة وتحديد الأسئلة الفرعية وكذا صياغة الفرضيات، كان لزاماً علينا القيام بدراسة نظرية خاصة بالمتغيرين ( رأس المال الفكري والميزة التنافسية) وذلك من أجل الفهم الجيد لها وفهم الجزئيات المشكلة لكل متغير، كما تم البحث في كيفية قياس كل من مكونات رأس المال الفكري وكذا أبعاد الميزة التنافسية وفي الأخير تم تصميم الاستبيان بناء على هذه الدراسة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، حيث تضمن عدد من الأسئلة العامة التي تتناول خصص عينة الدراسة، بالإضافة إلى العديد من الأسئلة المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها، وقد تم تقسيم الاستبيان كالتالي:

- كلمة الاستبيان: يتم من خلالها شجيع أفراد العينة للمؤسسة محل الدراسة للإجابة على أسئلة الاستبيان، وتوضيح الغرض من هذه الدراسة وأن المعلومات التي سوف تقدم سوف يتم معاملتها بسرية وهي لغرض البحث العلمي فقط.

- المحور الأول: تضمن البيانات الديمغرافية ( الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية والوظيفة).

- المحور الثاني: يقيس رأس المال الفكري من خلال مكوناته ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني).

- المحور الثالث: يقيس الميزة التنافسية المستدامة من خلال أبعادها ( التكلفة، الجودة، الابتكار، الوقت، والمرونة). ( الملحق رقم 04)

خلال تصميم الاستبيان تم الاعتماد على سلم ليكارت لخماسي لقياس استجابة أفراد العينة للاستبيان وأسئلته وهو يترجم وجود خس احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: درجات سلم ليكارت

الدرجة	التصنيف
01	غير موافق
02	غير موافق بشدة
03	محايد
04	موافق
05	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

لتطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول أعلاه ولحساب طول فئات سلم ليكارت الخماسي ( الحدود العليا والحدود الدنيا) تم حساب المدى (  $5-1=4$ ) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للوصول على طول الفئة (  $4/5=0.8$ )، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد الى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد وهكذا حتى الوصول الى أعلى قيمة في المقياس وهي الخمسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 13: مقياس المتوسطات لحسابية

التصنيف	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المدى	[1.8-1.00]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5.00-4.2]

المصدر: من إعداد الباحثة

قمنا بتوزيع الاستبيان على 100 عمل إداري لكن لم يتم استرجاع جميع الاستبيانات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث الكبرى-

الجدول رقم 14: الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

النسبة %	عدد الاستبيانات المفقودة	النسبة %	عدد الاستبيانات المسترجعة	النسبة %	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد أفراد العينة
30%	30	70%	70	100%	100	100
100%	70	عدد الاستبيانات الصالحة				

المصدر: من إعداد الباحثة

1- ثبات أداة القياس:

يستعمل معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان، ويقصد باختبار الثبات هو أن تكون الأسئلة التي تضمنها الاستبيان قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، أي أنه لو تم توزيع الاستبيان على فئ الأشخاص بعد فترة زمنية معينة وفي فئ ظروف والشروط سوف نصل على فئ الإجابات. من خلال استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تم حساب معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 15: معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
مكونات رأس المال الفكري	0.827
أبعاد الميزة التنافسية	0.791

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يضح من خلال الجدول رقم 15 أن قيمة ألفا كرونباخ تتراوح بين 0.791 بالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية وبين 0.827 بالنسبة لمكونات رأس المال الفكري وهي قيمة مرتفعة، وعلى اعتبار أن القيمة المقبولة إحصائياً هي 60 % يمكن القول أن الاستبانة ذات درجة عالية من الثبات.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة

من أجل تحليل الاستبيان تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS ( statistical package for social science ) بهدف الوصول إلى نتائج إحصائية تستعمل في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة واثبات أو نفي الفرضيات الموضوعية لذلك تم الاعتماد على المقاييس التالية:

- النسب المئوية لجزء مفردات الدراسة لتحديد خصائص العينة،
- قياس ثبات أداة القياس وفق معيار ألفا كرونباخ،
- مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت من خلال حساب الوسط الحسابي لأسئلة ومتغيرات الدراسة، والانحراف المعياري لقياس الانحرافات عن الإجابات لعينة الدراسة، ويستعمل المتوسط الحسابي في ترتيب الأسئلة والفقرات من حيث أهميتها النسبية من حيث وجهة نظر المجيبين على الاستبيان، حيث يتم معرفة متوسط حساب المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب 3 وكذلك من أجل اتخاذ القرار حول مستوى رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- اختبار T للعينة الأحادية من أجل التأكد من وجود دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول أسئلة الاستبيان وكذلك قياس مدى صحة الاستبيان،

- الانحدار البسيط من أجل اختبار وتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع والتأكد من معنوية العلاقة ضمن مستوى معنوية 5 %، كما يبين لنا هذا المعامل أي من المتغيرات المستقلة الفرعية يؤثر بشكل أكبر في المتغير التابع، إضافة إلى معامل التحديد التي يوضح النسبة التي يفسر بها المتغير المستقل التغير في المتغير التابع والنسب المتعلقة تعزى إلى متغيرات أخرى خارج الدراسة،

- حساب معامل الارتباط بيرسون لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرين.



المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على خصص عينة الدراسة من حيث لجنس، لسن، المؤهل العلمي، الأقدمية والوظيفة اضافة الى تحليل محوري رأس المال الفكري والميزة التنافسية باعتبارهما المتغيرين الأساسين للدراسة وذلك من خلال استعمال المتوسطات الحسابية، ليتم في الأخير اختبار الفرضيات وعرض نتائجها وذلك من خلال المطب التالية:

المطب الأول: خصص عينة الدراسة

المطب الثاني: المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية

المطب الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

المطب الأول: خصائص عينة الدراسة

ان تحديد خصص عينة الدراسة يعتمد على تحديد التوزيع النسبي للعاملين من حيث لجنس، لسن، المؤهل العلمي، الأقدمية والوظيفة.

1- التوزيع النسبي للعاملين حسب الجنس:

يوضح الجدول التالي خصص العاملين هب لجنس:

الجدول رقم 16 : توزيع عينة الدراسة هب لجنس

النسبة	التكرار	الجنس
74.3 %	52	نكر
25.7 %	18	أنثى
100 %	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يضح من الجدول رقم 16 أن توزيع النكور في العينة قد بلغ 52 فرد وبنسبة 74.3 % من مجموع المبحوثين، وهذا يعني أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من النكور، علما أن عدد الإناث كان 18 عاملة وبنسبة 25.7 % من المجموع الكلي للعينة المبحوثة. ويعود ذلك إلى أن المرأة قد قضت العمل في مجالات أخرى كصحة والتعليم مثلا وهذا راجع للطبيعة الفيزيولوجية للمرأة.

2- التوزيع النسبي للعاملين حسب السن:

يوضح الجدول التالي خصص العاملين هب لسن:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث الكبرى-

الجدول رقم 17: توزيع عينة الدراسة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	2	2.9 %
من 25 الى 40 سنة	39	55.7 %
أكثر من 40 سنة	29	41.4 %
المجموع	70	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح من الجدول رقم 17 أن 55.7 % من المستجوبين تتراوح أعمارهم بين 25 و40 سنة في حين 41.4 % منهم تفوق أعمارهم 40 سنة بينما بلغت نسبة الفئة العمرية الأقل من 25 سنة 2.9 %. وهذا يعود بالدرجة الأولى الى قصر العمر النسبي للمؤسسة ومحفظتها على عمالها أي لجيل الأول.

### 3- التوزيع النسبي للعاملين حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي خصائص العاملين حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم 18: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	5	7.1 %
متوسط	6	8.6 %
ثانوي	11	15.7 %
جامعي	45	64.3 %
تكوين مهني	3	4.3 %
المجموع	70	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 10: التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُضح من الجدول رقم 18 ولشكل رقم 10 أن 64.3 % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي وهم يمثلون أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المدروسة يليهم أصحاب التعليم الثانوي بنسبة 15.7 % ثم أصحاب التعليم الابتدائي، المتوسط والتكوين المهني بنسب منخفضة ومتقاربة نوعاً ما 7.1 %، 8.6 % و 4.3 % على التوالي. وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للمبحوثين مرتفعة حيث أن أغلبية أفراد العينة جامعيين وهذا ما يؤهلهم لفهم موضوع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بشكل أفضل كما أن هذا يدل على أن المؤسسة مدركة أن تكوين كادرها البشري سيخلق لا محالة ميزة تنافسية لها ولأضاً إيماناً منها بأهمية تكوين رأس المال الفكري لتحقيق أهدافها والمحافظة على حصتها لسوقية.

#### 4- التوزيع النسبي للعاملين حسب الأقدمية:

يوضح الجدول التالي خصائص العاملين حسب الأقدمية:

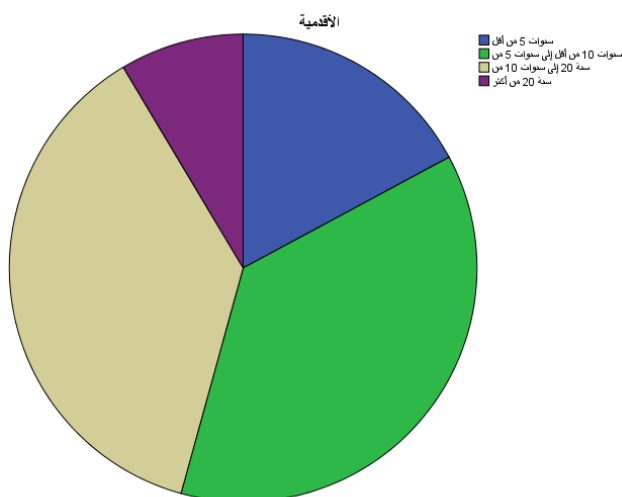
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث الكبرى-

الجدول رقم 19: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	17.1 %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	26	37.1 %
من 10 سنوات إلى 20 سنة	26	37.1 %
أكثر من 20 سنة	6	8.6 %
المجموع	70	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 11: التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُضح من الجدول رقم 19 وللشكل 11 رقم أن 37.1 % من أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم من 5 إلى 20 سنة يليها أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 17.1 % وأخيرا ذوي الخبرة الأكثر من 20 سنة بنسبة 8.6 %. وهذا راجع أن المؤسسة تعمل على مبدأ تجديد رأس المال الفكري بما يولب التطورات التعليمية وخاصة في المساقات المهمة مثل الاعلام الألي ولجلب التقني والتي يتطب مواكبة مستمرة لمخرجات الجامعة وهذا ما جعل المؤسسة تحاول تجديد كادرها البشري رغم لصغر النسبي لعمر نشاطها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث الكبرى-

5- التوزيع النسبي للعاملين حسب الوظيفة:

يوضح الجدول التالي خصائص العاملين حسب الوظيفة:

الجدول رقم 20: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار سامي	26	37.1 %
تقني	10	14.3 %
تقني سامي	15	21.4 %
عون	19	27.1 %
المجموع	70	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح من الجدول رقم 20 أن 37.1 % من أفراد العينة يشغلون منصب إطار سامي في حين بلغت نسبة الأعدان 27.1 % تليها فئة تقني سامي بنسبة 21.4 % وأخيرا التقنيون بنسبة 14.3 %. استحوذ الأطارات السامية على حصة الأسد ما هو الا دليل على مدى تقدير المؤسسة للكادر البشري المؤهل ومدى ادراكها لدور هذه الامكانيات البشرية في تقدم المؤسسة واستراتيجيتها الواضحة في اكتساب ميزة تنافسية من خلال استغلالها للكادر المؤهل تحت شعار الرجل المناسب في المكان المناسب.

المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

في هذا الغرض سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان من خلال استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستبيان المتعلقة بالمحورين المتمثلين في رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

1- تحليل محور رأس المال الفكري

يمثل لجدول التالي المتوسطات الحسابية لرأس المال الفكري بمكوناته: رأس المال البشري، الهيكلي والزبوني:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث الكبرى-

الجدول رقم 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرأس المال الفكري

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مكونات متغير رأس المال الفكري
1	0.619	4.03	رأس المال البشري
2	0.845	4.16	1- يمتلك العاملون معرفة حول الإجراءات المتعلقة بكيفية أداء الأعمال المطلوبة منهم
1	0.617	4.29	2- يقوم العمال ذوي الخبرة على نقل ما يعرفونه في العمل إلى العمال الجدد
5	1.076	3.83	3- تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير معارف العاملين فيها باستمرار
4	1.222	3.89	4- يستطيع العاملون تحمل مسؤوليات أكبر في العمل
3	0.771	4.01	5- يهتم الموظفون ببناء العلاقات مع الآخرين والعمل بشكل جماعي
3	0.551	3.60	رأس المال الهيكلي
5	1.148	3.01	1- يوجد نظام حوافز واضح يشجع على الإبداع
2	0.834	4.17	2- تعمل المؤسسة على توثيق سياسات وإجراءات العمل
3	0.824	3.40	3- تمتلك المؤسسة وسائل وإمكانيات تستعملها في التدريب
4	1.203	3.13	4- البيئة التنظيمية للمؤسسة تدعم عمليات الابتكار
1	0.854	4.29	5- تمتلك المؤسسة مقصنين في مجال نظم المعلومات
2	0.631	3.95	رأس المال الزبوني

2	1.056	4.01	1- تمتلك المؤسسة قنوات توزيع متعددة
3	0.908	3.96	2- تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن
4	0.961	3.94	3- تقوم المؤسسة بتدوين شكاوي الزبائن
5	0.912	3.74	4- تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع للعملاء
1	0.837	4.10	5- تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول الموردين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 أن رأس المال البشري جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له مقارنة بالمكونات الأخرى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 4.03 وهي قيمة مرتفعة تفوق الوسط الحسابي الفرضي المقدر ب 3، كما نلاحظ أن عبارات هذا المكون حققت متوسطات حسابية مرتفعة أيضاً، حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات بين 3.83 و 4.29 وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة حول هذا المكون والمتمثل في رأس المال البشري كلفت أغلبها إيجابية، ويعود ذلك الى قيام العمال ذوي الخبرة بنقل ما يعرفونه الى العمال الجدد وهذا ما يجعلهم أكثر معرفة بالإجراءات والأساليب المرتبطة بكيفية أداء الأعمال المطلوبة منهم إضافة الى تركيز المؤسسة على تحديث وتطوير معارف أعضاء المنظمة. وهذه الأخيرة تثبت في كل المؤشرات على أهمية الكادر البشري ضمن استراتيجيتها العامة لتجديد لطاقم البشري للمؤسسة وتوريث المعارف لسابقة مع هذا التجديد والتكوين المستمر لأن رأس المال البشري للمؤسسة هو الغاية والوسيلة لتحقيق أهدافها.

أما رأس المال الزبوني فقد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط المتوسط الحسابي له 3.95 وهي قيمة مرتفعة تفوق الوسط الحسابي الفرضي المقدر ب 3، كما نلاحظ أن عبارات هذا المكون حققت متوسطات حسابية مرتفعة أيضاً، حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات بين العبارات بين 3.74 و 4.10 وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة حول هذا المكون والمتمثل في رأس المال المال الزبوني تؤكد على توافره في المؤسسة محل الدراسة نتيجة امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات حول الموردين تسمح لها باختيار أفضلهم إضافة الى اعتمادها على قنوات توزيع متعددة تسمح بوصول المنتجات

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث

### الكبرى-

المنتجات الى أكبر عدد ممكن من الزبائن. إن ما يساعد الكادر البشري هي الامكانيات خاصة البيانات فهي فهي ما تسمح للإطارات بالولوج الى المعرفة اللازمة لتطوير المؤسسة وبالتالي استهداف لشرائح المناسبة المناسبة من المستهلكين والموردين وهذا ما أثبتته الدراسة.

وأخيرا رأس المال الهيكلي التي جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية حيث بلغ المتوسط لحسابي له 3.60 وهي قيمة مرتفعة تفوق الوسط لحسابي الفرضي المقدر ب 3، كما نلاحظ أن عبارات هذا المكون حقت متوسطات حسابية بعضها متوسطة والأخرى مرتفعة حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات بين 3.01 و4.29 وبشكل عام بما أن المتوسط لحسابي لرأس المال الهيكلي مرتفع فان هناك إجماع من قبل أفراد العينة على توافر رأس المال الهيكلي في المؤسسة محل الدراسة وذلك راجع لامتلاك المؤسسة لمختصين في مجال نظم المعلومات وهذا ما يضمن التنفق الجيد للمعلومات بين مختلف المستويات الادارية. كما ذكرنا سابقا يعد هذا المجال المكمل للكادر البشري بالإضافة الى دعم المؤسسة للمبادرة والابتكار ونظامها التحفيزي فظام المعلومات المتطور مع لطاقة البشرية المؤهلة هو صلب اهتمام المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية تضمن بقائها في ركب المؤسسات الرائدة وطنيا.

والجدول التالي يلمص ترتيب مكونات رأس المال الفكري وفقا لمتوسطاتها الحسابية

الجدول رقم 22: ترتيب مكونات رأس المال الفكري

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	القرار
<b>رأس المال الفكري</b>					
01	رأس المال البشري	4.03	0.619	1	مرتفع
02	رأس المال الهيكلي	3.60	0.551	3	مرتفع
03	رأس المال الزبوني	3.95	0.631	2	مرتفع
	القيمة الإحصائية الإجمالية لمحور رأس المال الفكري	3.86	0.531	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS



يبين لجدول رقم 22 آراء أفراد عينة الدراسة حول محور رأس المال الفكري وهي مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي، ونلاحظ أن رأس المال البشري جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالمكونات الأخرى وبمتوسط حسابي بلغ 4.03 وهو بالتالي يمثل المكون الأكثر توافراً في المؤسسة محل الدراسة، ثم يليه رأس المال الزبوني بمتوسط حسابي 3.95، وأخيراً رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي 3.60.

بشكل عام يمكن القول أن هناك إجماع من قبل أفراد العينة على وجود توافر مرتفع لرأس المال الفكري بمخف مكوناته في المؤسسة محل الدراسة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.86. من هنا يمكننا الجزم أن رأس المال البشري للمؤسسة يجب الدور الأساسي لتطور المؤسسة وهذا ما دفعها بالتالي للعمل على توفير كل الوسائل اللازمة من قنوات توزيع وقاعدة بيانات وتوكلها لإطارات سامية للتسيير الأرشيد لموارد المؤسسة والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية في لساحة الوطنية ممن خلال هذه الكوادر التي أثبتت الدراسة أهميتها واهتمام المؤسسة ادراكاً منها بهذه الأهمية.

## 2- تحليل محور الميزة التنافسية:

يمثل لجدول التالي المتوسطات الحسابية للميزة التنافسية بمخف أبعادها: التكلفة، الجودة، الابتكار، المرونة والوقت.

الجدول رقم 23: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد متغير الميزة التنافسية
3	0.693	3.66	التكلفة
3	0.775	3.47	1- تصل مؤسستكم على احتياجاتها من مواد أولية بتكاف منخفضة
4	0.928	3.46	2- تهتم مؤسستكم بتخفيض تكاليف التخزين
2	0.862	3.84	3- تعمل مؤسستكم على تخفيض تكاليف التدريب من خلال الاستعانة بالعمال القدامى

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث الكبرى-

1	1.062	3.87	4- تعتمد المؤسسة سياسة التوظيف الداخلي بهدف تخفيض تكاليف التوظيف
<b>1</b>	<b>0.658</b>	<b>4.04</b>	<b>الجودة</b>
4	0.997	3.86	1- تدعم الإدارة العليا عملية تطبيق الجودة
1	0.879	4.16	2- يتم قياس جودة المنتجات أثناء العملية الإنتاجية
2	0.804	4.14	3- يلتزم العاملون في المؤسسة بالتحسين المستمر في المنتجات
3	0.538	4.00	4- يتم حل المشكلات بالاعتماد على فرق العمل
<b>4</b>	<b>0.751</b>	<b>3.40</b>	<b>الابتكار</b>
3	1.266	3.14	1- يوجد في المؤسسة قسم خاص بالبحث والتطوير
1	0.816	3.97	2- تسعى مؤسستكم لطرح منتجات جديدة
2	0.927	3.44	3- تتبنى المؤسسة تجريب الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لحل مشكلات العمل
4	1.274	3.03	4- تكافئ المؤسسة كل من يقوم بابتكار طريقة عمل جديدة
<b>5</b>	<b>0.543</b>	<b>3.37</b>	<b>الوقت</b>
2	0.925	3.59	1- تصل مؤسستكم على احتياجاتها من المواد الأولية بالكمية المطلوبة في الوقت المحدد
1	0.749	3.70	2- تلتزم مؤسستكم دائما بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات للزبائن

3	1.015	3.11	3- يستغرق الموظفون وقت طويل خلال مراحل العملية الإنتاجية
4	0.840	3.07	4- تستغرق المؤسسة وقت قصير في تطوير المنتجات
<b>2</b>	<b>0.653</b>	<b>3.85</b>	<b>المرونة</b>
1	0.741	4.13	1- يمتلك الموظفون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل.
2	0.761	3.97	2- تغير لشركة في كمية ونوعية الإنتاج بناء على طلبات الزبائن
3	0.961	3.94	3- تقوم مؤسستكم بتحديث الآلات بما يتماشى والتكنولوجيا الحديثة
4	1.117	3.36	4- توفر المؤسسة لزبائنها إمكانية لطب الكترونية استجابة للتقدم التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال لجدول رقم 23 أن بعد الجودة جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له مقارنة بالأبعاد الأخرى، حيث بلغ المتوسط لحسابي لهذا البعد 4.04 وهي قيمة مرتفعة تفوق الوسط لحسابي الفرضي المقدر ب 3، كما نلاحظ أن عبارات هذا البعد حقت متوسطات حسابية مرتفعة أيضاً، حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات بين 3.86 و 4.16 ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن الإدارة العليا تتبنى مفهوم الجودة والعاملون يعملون على تحسين جودة المنتجات باستمرار يهدف تحقيق التميز والتفوق. هذا ما يمثل سنفونية مضبوطة بين العاملين في المؤسسة والادارة وبمعنى آخر أن الكادر البشري للمؤسسة هو من خلق جودة المنتج وحسن سير المعلومة وسلاسة التعامل بين أفراد المؤسسة وساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أول بعد للميزة التنافسية.

أما بعد المرونة فقد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، حيث بلغ المتوسط لحسابي لهذا البعد 3.85 وهي قيمة مرتفعة تفوق الوسط لحسابي الفرضي المقدر ب 3، كما نلاحظ أن

أن عبارات هذا البعد حققت متوسطات حسابية أغلبها مرتفعة أيضاً، حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات بين العبارات بين 3.36 و 4.13 ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم قادرة على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن ومواكبة لظروف والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. فسرعة تكيف تكيف الكادر البشري مع طلبات المؤسسة وضغط العمل وموائمة العاملين لمناصبهم خلقت مرونة دخلت المؤسسة داخل المؤسسة وفهم أكثر لاحتياجات الزبائن وبالتالي ميزة المرونة.

في حين جاء بعد التكلفة في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.66 وهي قيمة مرتفعة تفوق الوسط الحسابي الفرضي المقدر ب 3، كما نلاحظ أن عبارات هذا البعد حققت متوسطات حسابية مرتفعة أيضاً، حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات بين 3.46 و 3.87 ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تهتم بتخفيض تكاليف النقل، التخزين والتموين وذلك من خلال استخدام مواردها بطريقة عقلانية واقتصادية وهو ما يؤدي إلى طرح منتجات بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين. وبالتالي فال تقليد المتوارث لدى الكادر البشري للمؤسسة هو ترشيد تكاليف المؤسسة للوصول الى تكاليف عقلانية في كل المجالات وهنا لعب رأس المال الفكري لمطاحن بلغيث دوراً مهماً في تخفيض تكاليفها المختلفة لتحقيق الرشادة وبالتالي الميزة التنافسية.

أما في ما يخص بعد الابتكار فقد جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.40 وهي قيمة مرتفعة تفوق الوسط الحسابي الفرضي المقدر ب 3، كما نلاحظ أن عبارات هذا البعد حققت متوسطات حسابية بعضها مرتفعة وبعضها متوسطة، حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات بين 3.03 و 3.97 ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تعمل على طرح منتجات جديدة من خلال تبني وتجريب الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون. استغلت المؤسسة الكادر البشري كأداة لتطوير منتجاتها ومواكبتها للتطورات الحاصلة سواء في المجال الأكاديمي أو الابتكارات في المجال المحترف وهذا ما جعل رأس المال الفكري لمطاحن بلغيث محرك الابتكار وصدر التطوير وتحقيق الميزة.

وأخيراً بعد الوقت التي جاء في الترتيب الخامس حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.37 وهي قيمة متوسطة قيمة متوسطة لكنها تفوق الوسط الحسابي الفرضي المقدر ب 3، كما نلاحظ أن عبارات هذا البعد حققت متوسطات حسابية بعضها مرتفعة وبعضها متوسطة، حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات بين 3.07 بين 3.07 و 3.70 ومنه نستنتج أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تلتزم بتسليم طلبات الزبائن في

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث

### الكبرى-

الوقت المحدد نتيجة حصولها على احتياجاتها من المواد الأولية بالكمية المطلوبة وفي الوقت المحدد. فالموازنة فالموازنة بين قاعدة البيانات وقنوات التوزيع قد ساعدت الكادر البشري على تحقيق هذه الميزة.

والجدول التالي يلمس ترتيب أبعاد الميزة التنافسية وفقا لمتوسطاتها لحسابية

الجدول رقم 24: ترتيب أبعاد الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	القرار
<b>الميزة التنافسية</b>					
01	التكلفة	3.66	0.693	3	مرتفع
02	الجودة	4.04	0.658	1	مرتفع
03	الابتكار	3.40	0.751	4	مرتفع
04	الوقت	3.37	0.543	5	متوسط
05	المرونة	3.85	0.653	2	مرتفع
	القيمة الإحصائية الإجمالية لمحور الميزة التنافسية	3.85	0.458	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لجدول رقم 24 آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية، وهي مرتبة وفقا للمتوسط لحسابي من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي، ونلاحظ أن بعد الجودة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالأبعاد الأخرى وبمتوسط حسابي بلغ 4.04، ثم يليه بعد المرونة بمتوسط حسابي 3.85، ثم بعد التكلفة بمتوسط حسابي 3.66، ثم بعد الابتكار بمتوسط حسابي 3.40، وأخيرا بعد الوقت بمتوسط حسابي 3.37.

بشكل عام بلغ المتوسط لحسابي للميزة التنافسية بمخلف أبعادها 3.85 وفي قيمة مرتفعة، ومنه نستنتج أن نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المحور كملت مرتفعة، أي أن أفراد العينة يرون أن مطاحن بلغيث الكبرى الكبرى متميزة في القطاع التي تشط فيه. ومن ما لاشك فيه أن الكادر البشري يلعب الدور الجوهري في تحقيق في تحقيق كل أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة منها لسعي الجاد للعاملين في المؤسسة الى التحسين المستمر المستمر في المنتجات وخلق ابتكارات، أيضا ترشيد التكاليف وسلاسة انتقال المعلومة، اضافة الى وصول

وصول لطلبيات في وقتها، وتعتبر كلها نجاحات الكادر البشري في المؤسسة لخلق ميزة تنافسية متكاملة متكاملة الأبعاد. فهذه المتغيرات عمدت إلى إلقاء ضوء على تلك الدور التي يلعبه مدخل رأس المال الفكري الفكري في توجيه نظم الإدارة في المؤسسة وتفعيلها نحو الأداء الجيد وإكسابها ميزة تنافسية والتي نجحت هذه نجحت هذه الأخيرة في تحقيقها من خلال نتائج ملموسة أثبتت أن تنمية الضر البشري و إتاحة الفرصة له الفرصة له للإبداع والمشاركة الواعية هي في حقيقة الأمر الضر لحاكم وراء نجاحها وتميزها.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

تحتوي أي دراسة على فرضية أو مجموعة من الفرضيات منها الرئيسية والفرعية وحتى يتم قبول أو رفض الفرضيات يمكن استعمال العديد من الاختبارات الإحصائية. يمكن تقسيم فرضيات الدراسة الى:

#### 1- الفرضية الرئيسية الأولى:

تتكون الفرضية الرئيسية الأولى من فرضية صفرية وأخرى بديلة حيث:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة لحصائية بالنسبة لرأس المال الفكري في مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس-

**H1:** توجد فروق ذات دلالة لحصائية بالنسبة لرأس المال الفكري في مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس-

لاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل T للعينة الأحادية ( test sur échantillon unique ) للكف عن وجود فرق بين المتوسط لحصائي لمتغير رأس المال الفكري والمتوسط لحصائي الفرضي المقدر ب 3.

#### الجدول رقم 25: نتائج اختبار T للعينة الأحادية لمتغير رأس المال الفكري

المتغير	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
رأس المال الفكري	70	3.86	0.531	13.504	69	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث

### الكبرى-

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن المتوسط الحسابي لرأس المال الفكري بلغ 3.86 وهي قيمة مرتفعة مقارنة بالمتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب 3، كما أن قيمة t المحسوبة عند درجة حرية 69 بلغت 13.504 وهي أكبر من t الجدولية المقدر ب 1.667، في حين كان مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من  $\alpha = 0.05$  ، وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية لصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لرأس المال الفكري في مطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-، ويعود ذلك الى أن أفراد العينة ليس لديهم فس المستوى التعليمي والتي بدوره له تأثير كبير على الفهم والاستيعاب الجيد لهذا المتغير. وباعتبار قيمة المتوسط الحسابي لمتغير رأس المال الفكري تقع ضمن المجال الرابع من قيم المتوسطات الحسابية الموجودة على سلم ليكارت يمكن القول أن هناك اتفاق كبير من قبل أفراد العينة على توفر رأس مال فكري في المؤسسة محل الدراسة.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

تتكون الفرضية الرئيسية الثانية من فرضية صفرية وأخرى بديلة حيث:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية في مطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية في مطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-

لاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل T للعينة الأحادية ( test sur échantillon unique ).

الجدول رقم 26: نتائج اختبار T للعينة الأحادية لمتغير الميزة التنافسية

المتغير	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
الميزة التنافسية	70	3.85	0.458	15.439	69	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 أن المتوسط الحسابي للميزة التنافسية بلغ 3.85 وهي قيمة مرتفعة مقارنة مقارنة بالمتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب 3، كما أن قيمة t المحسوبة عند درجة حرية 69 بلغت

15.439 وهي أكبر من t الجدولية المقدرة ب 1.994، في حين كان مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من  $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية صفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية في مطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-، ويعود ذلك إلى تلك إلى التباين في المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي حيث أن الإطار السامي مثلاً كونه أعلى درجة في درجة في السلم الإداري من العون فهو بذلك أكثر اطلاعا على المعلومات الإدارية، المالية والسوقية التي التي تكس وتعبّر بشكل كبير على الميزة التنافسية، وباعتبار قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الميزة التنافسية التنافسية تقع ضمن المجال الرابع من قيم المتوسطات الحسابية الموجودة على سلم ليكارت يمكن القول أن أن هناك اتفاق من قبل أفراد العينة على امتلاك مؤسستهم للميزة التنافسية.

### 3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

تتكون الفرضية الرئيسية الثالثة من فرضية صفرية وأخرى بديلة حيث:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس-

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-

لاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ونستخدم في تلك نموذج الانحدار الخطي البسيط التي يقيس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ومعامل الارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين.

### 3-1- الفرضية الفرعية الأولى:

تتكون الفرضية الفرعية الأولى من فرضية صفرية وأخرى بديلة حيث:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-

لجدول التالي يوضح أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وطبيعة العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية:



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث الكبرى-

الجدول رقم 27: الانحدار الخطي البسيط بين رأس المال البشري والميزة التنافسية

الميزة التنافسية					المتغيرات
معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
a	b	R <sup>2</sup>	R	sig	
0.428	2.119	0.335	0.578	0.000	رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.578 وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، ومن خلال معامل التحديد R<sup>2</sup> يضح لنا أن رأس المال البشري يفسر 33 % من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب 0.000 وهو أقل من  $\alpha = 0.05$  فإن هذا يدفعنا إلى رفض الفرضية صفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك على اعتبار أن المورد البشري من الموارد المتجددة وهو صدر للإبداع والابتكار والتجديد المستمر من خلال مساهمته في طرح أفكار، منتجات وأساليب عمل جديدة تميز المؤسسة وتكسيبها ميزة التفوق. ومن هنا تنبع أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة حالياً إذ إنه يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على تطوير وتقديم المشروعات وكنتيجة لذلك أصبح أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات المؤسسات والمنظمات الأخرى. حيث تتلاحق المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والتشريعية، وبالتالي أصبح لزاماً على المؤسسات امتلاك وتطوير الميزة التنافسية التي يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى إليه باستخدام العديد من الأساليب أبرزها رأس المال الفكري.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = a + bx \text{ ومنه } (2.119) \text{ رأس المال البشري} + 0.428 = \text{الميزة التنافسية}$$

### 3-2- الفرضية الفرعية الثانية:

تتكون الفرضية الفرعية الثانية من فرضية صفرية وأخرى بديلة حيث:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى- سوق

أهراس-

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-

الجدول التالي يوضح أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وطبيعة العلاقة بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية.

الجدول رقم 28: الانحدار الخطي البسيط بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية

الميزة التنافسية					المتغيرات
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	معامل الثبات	
sig	R	R <sup>2</sup>	b	a	
0.000	0.746	0.556	1.613	0.620	رأس المال الهيكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.746 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية، ومن خلال معامل التحديد R<sup>2</sup> يضح لنا أن رأس المال الهيكلي يفسر 55 % من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب 0.000 وهو أقل من  $\alpha = 0.05$  فإن هذا يدفعنا إلى رفض الفرضية لصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة تنافسية، وبذلك فإن امتلاك المؤسسة لبنى تحتية من هياكل تنظيمية ونظم معلوماتية تضمن تنفق المعرفة ومشاركتها بين مخلف المستويات الادارية يساهم في تحسين الأداء الكلي وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

ومنه فالمؤسسة تعتمد رأس المال الفكري كاستراتيجية تدعم تزايد التنافسية لهذه الأبعاد من خلال تجسيد تجسيد استراتيجيتها المتمثلة في اعتبار أصلها اللاملي أي الكادر البشري ثروة حقيقية للمنظمة وصدر تعتمد وصدر تعتمد عليه في بقائها ومنافستها في السوق على غرار المؤسسات الناشئة في المجال في ظل الموجة الموجة الرقمية والاستخدامات المكثفة لاقتصاد المعرفة. ففي ظل لسياق العالمي المتميز بحدة المنافسة وتهافت وتهافت المؤسسات الاقتصادية على تقديم الأجود والأصل من منتجات وخدمات، فإن العقل البشري يعتبر مصدرا يعتبر مصدرا مهما لإنتاج واكتساب المعرفة وإدارتها وتثمينها والاستفادة منها باعتبارها تشكل ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد على الأقل على المدى القصير، هذا ما دفع المؤسسة محل الدراسة لتتبني آليات

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيث

### الكبرى-

آليات لتأهيل وتطوير رأس المال الفكري، وجذب الكفاءات والمهارات الكفيلة بمساعدتها على الإبداع و اكتشاف لطرق والإجراءات التي تقود إلى تحقيق القيمة من رأس المال الفكري، نظرا لما لها من أثر إيجابي إيجابي على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المختلفة.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = a + bx \text{ ومنه } (1.613) \text{ رأس المال الهيكلي} + 0.620 = \text{الميزة التنافسية}$$

### 3-3- الفرضية الفرعية الثالثة:

تتكون الفرضية الفرعية الثالثة من فرضية صفرية وأخرى بديلة حيث:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبوني في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبوني في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-

لجدول التالي يوضح أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وطبيعة العلاقة بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية.

الجدول رقم 29: الانحدار الخطي البسيط بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية

الميزة التنافسية					المتغيرات
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	معامل الثبات	
sig	R	R <sup>2</sup>	b	a	
0.000	0.713	0.509	1.798	0.518	رأس المال الزبوني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 29 أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.713 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية، ومن خلال معامل التحديد R<sup>2</sup> يضح لنا أن رأس رأس المال الزبوني يفسر 51 % من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب قدر ب 0.000 وهو أقل من  $\alpha = 0.05$  فان هذا يدفعنا إلى رفض الفرضية صفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبوني في تحقيق ميزة تنافسية، فامتلاك المؤسسة لمكانة

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية-مطاحن بلغيت

### الكبرى-

المؤسسة لمكانة سوقية متقدمة مرهون ببناء علاقات قوية مع محيطها الخارجي من موردين، بنوك وعملاء وعملاء من خلال الاستجابة لحاجتهم ورغباتهم ومواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ على أذواقهم. أصبح من الضروري توظيف رأس المال الفكري والإبداع الإنساني من قبل المنظمات بغية تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية لها، إذ أصبحت المعرفة والمهارات البشرية ورأس المال الفكري تعد أصلاً من الأصول الذكية للمنظمة، والاستثمار فيه بمثابة باقي الاستثمارات المادية الأخرى. وعليه تسعى المؤسسة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط من خلال استقطاب الكفاءات وتوفير لها جو ملائم للعمل وتوظيفها بشكل يسمح ينقل الخبرات والمعرفة بصفة منتظمة ودورية يضمن لها التكيف باستمرار مع جميع التغيرات لحاصلة في الوسط الخارجي التنافسي للصوب بالتطور التكنولوجي المستمر، إضافة إلى الاستجابة لجميع رغبات وأذواق الزبائن، مقارنة بعروض المنافسين، وعليه يبقى الرأس مال الفكري المرجح الوحيد التي يضمن الميزة التنافسية للمنظمة.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = a + bx \text{ ومنه } (1.798) \text{ رأس المال الزبوني} + 0.518 = \text{الميزة التنافسية}$$

بالاعتماد على النتائج السابقة نؤخذ الفرضية الرئيسية لصفحة ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وطبيعة العلاقة بينهما من خلال استخدام معامل بيرسون.

**الجدول رقم 30: الانحدار الخطي البسيط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية**

الميزة التنافسية					المتغيرات
مستوى	معامل	معامل التحديد	معامل	معامل الثبات	
الدلالة sig	الارتباط R	R <sup>2</sup>	الانحدار b	a	
0.000	0.698	0.487	0.602	1.522	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.698 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، ومن خلال معامل التحديد R<sup>2</sup> يوضح لنا أن رأس المال

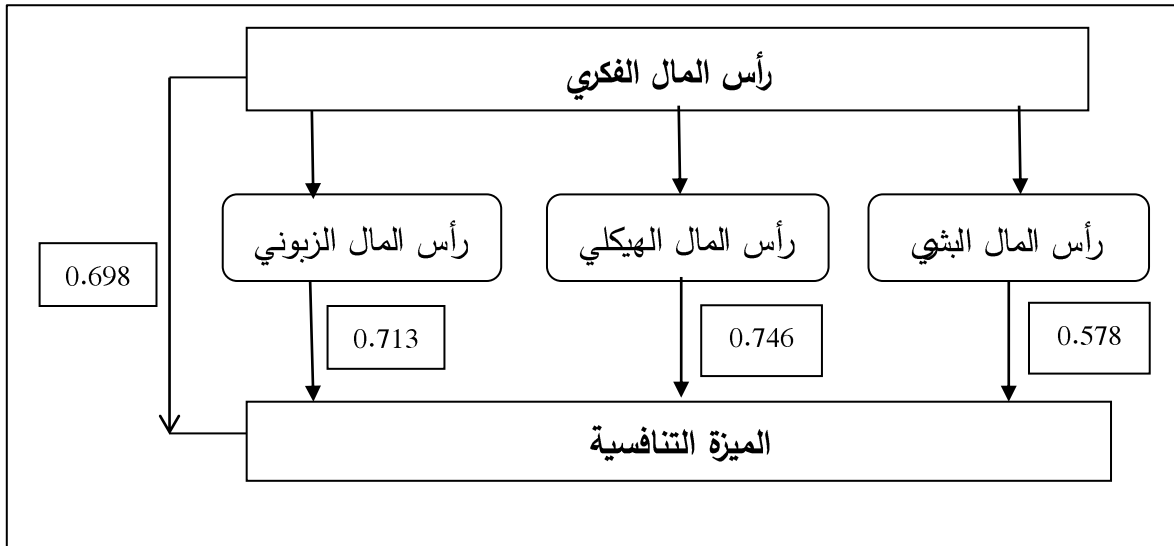
رأس المال الفكري يفسر 49 % من التغيرات لحاصلة في الميزة التنافسية، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب قدر ب 0.000 وهو أقل من  $\alpha = 0.05$  فإن هذا يدفعنا إلى رفض الفرضية لصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن رأس المال الفكري يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة، ومنه يمكن وضع معادلة الانحدار كما يلي:

$$y = a + bx \text{ ومنه } (0.602) \text{ رأس المال الفكري} + 1.522 = \text{الميزة التنافسية}$$

تكن القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري بمكوناته الثلاث المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني في المؤسسة في قدرته على توظيف المعرفة وتحويلها الى تطبيقات تحقق الأداء الفعال وبالتالي يكسبها ميزة تنافسية بأبعادها (لجودة، التكلفة، الابتكار، المرونة والوقت). وقد توصلت الدراسة في جانبها التحليلي إلى وجود تأثير ومساهمة لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، باعتباره أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة وتستغله للوصول الى أهدافها.

بتلخيص على ما تقدم يمكن توضيح علاقة الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري والميزة التنافسية التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية في الشكل التالي:

الشكل رقم 12: العلاقة الارتباطية بين مكونات رأس المال الفكري والميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الباحثة

#### خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى وكذا الهيكلية الإدارية التي تدار وفقها ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية، وتحتوي هذه الاستبانة على ثلاث محاور أساسية محور البيانات الشخصية، محور رأس المال الفكري ومحور الميزة التنافسية، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، حيث تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا كرومباخ إضافة الى التعرف على خصص أفراد العينة التي كلفت فئة الجامعين تمثل الأغلبية فيها، كما تم من خلال الاستبيان الاجابة على الاشكالية الرئيسية للبحث والمتمثلة في معرفة مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية حيث أكدت الاختبارات على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ، ويعتبر رأس المال البشري أكثر مكونات رأس المال الفكري توافر في المؤسسة محل الدراسة وبالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية جاء بعد الجودة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالأبعاد الأخرى.

خاتمة عامة

## خاتمة

إن التحولات لحاصلة في محيط الأعمال والتي يصف بدديناميكية شديدة وتغيير مستمر تترجمه تعدد وتداخل المتغيرات المكونة لهذا المحيط بما في ذلك المنافسة الشديدة، أوضحت أن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية مرهون باستحواذها على موارد، منتجات وأفكار قيمة، نادرة يصعب تقليدها من قبل منافسيها بما في ذلك رأس المال الفكري التي يعتبر أحد أهم الموجودات غير المادية لخلق الثروة وتحقيق التفوق.

بعد تناولنا للجوب النظرية لكل من رأس المال الفكري والميزة التنافسية، واستنادا إلى الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع تبين لنا مدى مساهمة رأس المال الفكري بمخلف مكوناته والمتمثلة في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات لصغيرة والمتوسطة.

أما في ما يخص الدراسة الميدانية حاولنا إسقاط لجوب النظري على لجوب التطبيقي من خلال دراسة رأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية لمطلحن بلغيث الكبرى التي كلفت محل الدراسة الميدانية، وتم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل المتغيرات واختبار الفرضيات الرئيسية منها والفرعية حيث تم التوصل من خلاله إلى مجموعة من النتائج .

### 1- النتائج:

يمكن تقسيم النتائج الى:

#### 1-1- النتائج النظرية:

- يعد تعريف المؤسسات لصغيرة والمتوسطة من بين التعاريف التي أثارت جدلا كبيرا في الفكر الاكاديمي، إذ وبالرغم من وجود اتفاق عام حول أهميتها ودورها في اقتصاديات الدول والقبول والاهتمام الكبيرين اللذين تحظى بهما من قبل الباحثين والمختصين إلا أن هؤلاء لم يتفقوا على وضع تعريف موحد وجامع لها؛

- إن قدرة المؤسسات لصغيرة والمتوسطة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية تكمن في امتلاكها رأس مال فكري بمكوناته المختلفة ( رأس مال بشوي، رأس مال هيكلية ورأس مال زبوني) باعتباره أحد أهم الأصول والموارد الاستراتيجية؛

- يعتبر رأس المال الفكري علم أساسي لنجاح المنظمات في تحقيق أهم أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرارية وكب رضا العملاء الحاليين والمحتملين وموردا استراتيجيا داعما للأداء المتميز للمنظمة؛



## خاتمة

- من لضروري العمل على الاستثمار في المورد البشري، تأهيله والارتقاء بمستوى أدائه، إضافة إلى تهيئة البني التحتية وتوفير البيئة التنظيمية التي تساهم في ابتكار القيمة للعملاء وبلوغ مساحات سوقية جديدة من خلال تقديم منتجات، خدمات وأفكار تحقق الأداء المتميز والتفوق التنافسي على المستويين الوطني والدولي؛

- لرأس المال الفكري دورين مزدوجين في إعداد وتطبيق استراتيجية المؤسسات لصغيرة والمتوسطة أحدهما دفاعي يساهم في حماية الأصول الفكرية للمنظمة والآخر هجومي يهدف إلى تحقيق التفوق التنافسي من خلال اختراق أسواق جديدة، استعمال تكنولوجيا حديثة وغيرها؛

- يمكن تصور العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام، حيث ان امتلاك المؤسسة لرأس مال فكري استراتيجي متميز بمكوناته رأس المال البشري، رأس مال هيكلية، ورأس مال زبوني، يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية متمثلة بالجودة المتفوقة والإبداع والكلفة المناسبة، بالإضافة إلى المرونة والاستجابة المتفوقة.

### 1-2- النتائج التطبيقية:

- المستويات التعليمية للمبجوثين مرتفعة حيث أن أغلبية أفراد العينة جامعيين وهذا ما يؤهلهم لفهم موضوع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بشكل أفضل؛

- رأس المال البشري يعتبر أكثر مكونات رأس المال الفكري توافرا في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.03، ويعود ذلك الى قيام العمال نوي لخبرة بنقل ما يعرفونه الى العمال لجدد اضافة الى تركيز المؤسسة على تحييث وتطوير معارف أعضاء المنظمة؛

- بعد الجودة هو أكثر أبعاد الميزة التنافسية توافرا في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04، وذلك راجع الى تبني الإدارة العليا لمفهوم الجودة وسعي العاملون الى تحسين جودة المنتجات باستمرار يهدف تحقيق التميز والتفوق؛

- يوجد توفر لرأس مال فكري في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط لحسابي لهذا المحور 3.86 وهي قيمة مرتفعة، وذلك راجع لعمل المؤسسة على توفير كل الوسائل اللازمة من قنوات توزيع، قواعد بيانات وإطارات سامية لتحقيق الميزة التنافسية؛

- يوجد توفر للميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط لحسابي لهذا المحور 3.85، ويعود ذلك الى لسعي لجاد للعاملين في المؤسسة الى التحسين المستمر في المنتجات وخلق ابتكارات، أيضا ترشيد التكاليف وسلاسة انتقال المعلومة اضافة الى وصول لطلبيات في وقتها؛

## خاتمة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك على اعتبار أن المورد البشري من الموارد المتجددة وهو مصدر للإبداع والابتكار والتجديد المستمر من خلال مساهمته في طرح أفكار، منتجات وأساليب عمل جديدة تميز المؤسسة وتكسيبها ميزة التفوق؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة تنافسية، نتيجة مساهمة البنى التحتية من هيكل تنظيمية ونظم معلوماتية في ضمان تنفق المعرفة ومشاركتها بين مخف المستويات الادارية مما يساهم في تحسين الأداء الكلي ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبوني في تحقيق ميزة تنافسية، على اعتبار أن امتلاك المؤسسة لمكانة سوقية متقدمة مرهون ببناء علاقات قوية مع محيطها الخارجي من موردين، بنوك وعملاء من خلال الاستجابة لحاجتهم ورغباتهم ومواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ على أذواقهم؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وذلك نتيجة قدرته على توظيف المعرفة وتحويلها الى تطبيقات تحقق الأداء الفعال مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية بأبعادها ( الجودة، التكلفة، الابتكار، المرونة والوقت).

### 2- التوصيا:

- ضرورة التركيز على بناء رأس مال فكري من خلال اسقطاب اليد العاملة المؤهلة، توفير بيئة تنظيمية داعمة والتركيز على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وسرعة الاستجابة لها؛
- وضع نظام حوافز يشجع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية والعمل على تخصيص ميزانية للبحث والتطوير بهدف تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم؛
- تطوير هيكل تنظيمي مرن قادر على الاستجابة لظروف والتغيرات البيئية وداعم لعملية تبادل وتشارك المعرفة بين مخف الأقسام والمستويات الإدارية؛
- ضرورة عمل المؤسسة على تدوين شكلي الزبائن بما يساهم في تحديد نقط ضعف والعمل على تصحيحها.

### 3- أفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع رأس المال الفكري وموضوع الميزة التنافسية من المواضيع الهامة التي حصدت اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، فتشعب الموضوعين وتعدد زواياهما يفتح المجال واسعا للبحث، وفي هذا الاطار يمكن طرح جنس العناوين التي يمكن أن تكون موجهة للباحثين في اختيار بحثهم نكر منها:

## خاتمة

- رأس المال الفكري كألية لتحسين الأداء البيئي؛
- مساهمة الادارة بالذكاءات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
- دور ادارة الملكية الفكرية في تحقيق الابداع.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1- المراجع العربية:

تم الاعتماد على عدة أنواع من المراجع العربية يمكن تقسيمها كما يلي:

#### 1-1- الكتب:

- 1- بوراس أحمد، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008.
- 2- توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ط 1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2002.
- 3- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2012.
- 4- حسين عبد الجليل آل غزوي، التقارير المالية في المنشآت الصغيرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2017.
- 5- حسين محمد سمحان، أحمد عارف العساف، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بين التمويل الإسلامي والتقليدي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
- 6- خوني رابح، حساني رقية، أساليب التمويل بالمشاركة بين الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المشاركة- رأس المال المخاطر)، ط 1، دار الريادة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015.
- 7- رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ط 1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 8- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 9- سعاد فهد الحوال، التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2015.
- 10- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11- سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط 1، 2016.
- 12- سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002.
- 13- سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد الفكرية في منظمات الأعمال المعاصرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2006.
- 14- صلاح الدين حسن السيسي، قضايا اقتصادية معاصرة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
- 15- صلاح حسن، التطورات والمتغيرات الاقتصادية الدولية- دعم وتنمية المشروعات الصغيرة لحل مشاكل البطالة والفقر-، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011.

## قائمة المراجع

- 16- عادل حrchوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2007.
- 17- عاطف جابر طه، نظم معلومات الموارد البشرية، ط 1، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر، 2014.
- 18- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، ادارة المشروعات الصغيرة كيف تصبح رجل أعمال ناجح؟ كيف تصبحين سيده أعمال ناجحة؟، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- 19- عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 20- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، بدون طبعة.
- 21- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة ( إدارة معرفة الزبون ) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009.
- 22- علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009.
- 23- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية - نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة -، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.
- 24- فريد النجار، الصناعات والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم(مدخل رواد الأعمال)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
- 25- ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 26- ماجدة العطية، ادارة المشروعات الصغيرة، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
- 27- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2004.
- 28- مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية - بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا -، ط 1، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 29- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2009.
- 30- محمود عيد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2012.
- 31- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012.
- 32- مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 33- مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، ط 3، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.

## قائمة المراجع

- 34- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2003.
- 35- هايل عبد المولى طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 36- يجه عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2011.
- 37- يوسف سعاده وآخرون، إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.
- 1-2- المذكرات والأطروحات:**
- 1- أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012 / 2013.
- 2- أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
- 3- أمين كعواش، تقييم آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل برنامج الدعم الاقتصادي حالة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2013/2014.
- 4- برجى شهرزاد، اشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2012.
- 5- بلحمدي سيد علي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006.
- 6- بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لفندق الأوراسي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2014 / 2015.
- 7- بن حراث حياة، حميدانو نصر، العوامل المؤثرة في نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة (مقاربة نظرية تحليلية)، الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 7/6 ديسمبر، 2017.
- 8- بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012/2013.

## قائمة المراجع

- 9- بن لخضر عيسى، سياسة تمويل الاستثمارات في الجزائر وتحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة 1988-2015، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد دولي، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2019/2018.
- 10- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر الهاتف النقال - موبيليس - ، ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012 /2011.
- 11- بوروية كاتية، اشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تطوير الآليات التمويلية في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019.
- 12- حاج نقي الدين، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار استراتيجي لانعاش الاقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 07/06 ديسمبر، 2017
- 13- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 2 أوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006.
- 14- حجاوي أحمد، اشكالية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالتنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010.
- 15- حليلة الحاج علي، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة دراسة حالة ولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.
- 16- حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، علوم اقتصادية، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017 / 2018.
- 17- حنان جودي، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار كتدراك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016.
- 18- دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016.
- 19- رابح خوني، ترقية أساليب وصيغ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2003/2002.
- 20- رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011/2010.



## قائمة المراجع

- 21- رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، علو التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012 / 2013.
- 22- رراقي أمينة، كفاءات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر مثال ولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2017.
- 23- زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز - مجمع حسناوي ENIE, CMA، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2016/2017.
- 24- زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص نقود مالية، جامعة الجزائر، 2006/2007.
- 25- زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تجارة دولية ولوجستيك، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016/2017.
- 26- ساجد خالد محمد ديب عبد الدايم، واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019.
- 27- سامية عزيز، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- 28- سعدية مزيان، تفعيل الابتكار التسويقي كألية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2012 / 2013.
- 29- سماح طلحي، دور البدائل الحديثة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة الدكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013.
- 30- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2003/2004.
- 31- سمير هريان، صيغ وأساليب التمويل بالمشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد دولي، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014/2015.
- 32- سوسن زيرق، مساهمة قرض الإيجار في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية بولاية سكيكدة 2010-2015، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2017.

## قائمة المراجع

- 33- سيد علي بلحميدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006.
- 34- شايوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2009.
- 35- صلاح الدين بباكر محمد البشري، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مجموعة مختارة من شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة صناعية، 2010.
- 36- طالب خالد، القرض الإيجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص التمويل الدولي والمؤسسات النقدية والمالية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011/2010.
- 37- طراد فارس، مناجمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007/2006.
- 38- العايب ياسين، إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد مالي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011/2010.
- 39- عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتدقيق، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.
- 40- عبد الرحمن ياسر، تقييم دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة حالة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014/2013.
- 41- عبد القادر رقرق، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد دولي، جامعة وهران، الجزائر، 2010/2009.
- 42- عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في رأس امال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2016.
- 43- عراقي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002-2008، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2009.
- 44- عمران عبد الحكيم، استراتيجية البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حال البنوك العمومية بولاية المسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007/2006.
- 45- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.

## قائمة المراجع

- 46- فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018/2017.
- 47- فرحاني لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة-باتنة-، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- 48- قارة ابتسام، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر دراسة حالة ولاية مستغانم، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011.
- 49- لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقريت، مذكرة ماجستير، تخصص الادارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014.
- 50- محمد الدهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.
- 51- محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 52- محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2017/2016.
- 53- محمد مفلح الحيصة، أثر رأس المال الفكري في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة من خلال الالتزام التنظيمي في مدينة الحسين الطبية، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة عامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2016.
- 54- مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة دراسة للاستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- 55- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال -دراسة حالة-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 56- مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، جامعة حلب سوريا، 2013.
- 57- مكاحلية محي الدين، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قالمة وتبسة، أطروحة دكتوراه، تخصص تجارة دولية وتنمية مستدامة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2015/2014.

## قائمة المراجع

- 58- مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018/2017.
- 59- هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009/2008.
- 60- هند جمعوني، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018/2017.
- 61- واكلي كلثوم، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية - حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة -، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014.
- 62- يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007.
- 63- يوسف مريم، أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016.
- 1-3 - المقالات:
- 1- إبراهيم عبد الحليم عبادة، ميساء منير ملحم، الأهمية الاقتصادية للتمويل المصرفي الإسلامي في الأردن دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الإسلامي الدولي، دراسات علوم الشريعة والقانون، المجلد 46، العدد 3، 2019.
- 2- أحمد بركات، أهمية وقياس رأس المال الفكري، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، 2020.
- 3- أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، 2019.
- 4- الأخضر عزي، الحبيب ثابتي، المقومات البديلة للاستثمار الفكري في ادارة الموارد المعرفية عرض انتقادي لأفكار ومقاربات منهجية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 8.
- 5- أسيل علي مزهر، خوله راضي عذاب، التصنيع الرشيق والميزة التنافسية المستدامة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 4، 2011.
- 6- أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر: المفهوم - القياس - الوضع النسبي، مجلة بحوث اقتصادية عربية، المجلد 14، العدد 39، 2007.
- 7- أفكار سعيد خميس عطية، نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه، مجلة الادارة التربوية، العدد 18، 2018.

## قائمة المراجع

- 8- أكرم أحمد الطويل، بشار عز الدين السماك، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإيحاء الواسع دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 98، 2010.
- 9- أميرة خضير كاظم العنزي، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المدرسين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2014.
- 10- أنفال نسيب، جمعة خير الدين، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التشغيل في الجزائر خلال الفترة (2003-2018)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 1، 2019.
- 11- بريش السعيد، رأس المال المخاطر بديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة sofiance، مجلة الباحث، العدد 5، 2007.
- 12- بلخضر نصيرة، كنوش عاشور، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 2، العدد 24، 2015.
- 13- بن حمين بوجمعة، رأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة موبليس للهاتف النقال- المديرية الجهوية بشار-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 1، 2016.
- 14- بن خديجة منصف، رأس المال البشري رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، 2013.
- 15- بن عنتر عبد الرحمن، بلوناس عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين تحدي المعوقات وضرورة دعم قدراتها التنافسية في ظل المنافسة الدولية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، 2012.
- 16- بن موسى محمد، تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 33، العدد 2.
- 17- بوحرب حكيم، دور رأس المال رأس المال المخاطر في التقليل من حدة المشاكل التمويلية في تمويل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الولايات المتحدة الأمريكية-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 11، 2014.
- 18- بورديمة سعيدة وآخرون، صناعة رأس المال المعرفي بين جودة منظومة التكوين وضرورة الاندماج في اقتصاد المعرفة حالة الجزائر، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 5، العدد 1، 2018.
- 19- بوسالم أبو بكر وآخرون، الأهمية الاقتصادية-الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية المقاولاتية في الجزائر-المعيقات والمتطلبات-، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 1، 2018.
- 20- بوسمينة أمال، عبد الوهاب شمام، التدويل كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات العولمة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 8، 2016.
- 21- بوشمال عبد الغاني، زرزار العياشي، أثر رأس المال الهيكلي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 4، 2017.

## قائمة المراجع

- 22- بوصبيح ابراهيم مصعب، متطلبات دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار استراتيجي لتنويع الاقتصاد الوطني وترقية الصادرات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 11، العدد 2، 2018.
- 23- بوعبد الله هيبية، حسين رحيم، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق رأس المال المخاطر تجربة الولايات المتحدة الأمريكية والشرق الأوسط وشمال افريقيا، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 6، العدد 1.
- 24- بوغاري فاطمة الزهرة، دور الإبداع التكنولوجي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ولاية - عنابة -، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 2، 2017.
- 25- بوفامة بعداش مسيكة، حمدي باشا رابح، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، les cahiers du cread مجلة صادرة عن مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية cread، المجلد 22، العدد 76، 2006.
- 26- تركي الشمري، محمد عمر باطويح، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (مفهومه، قياسه، آثاره، وتنميته)، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 4، 2010.
- 27- جودي محمد رمزي، خان أحلام، ادارة المعرفة كركيزة أساسية لتنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة-، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 3، 2018.
- 28- حروزي خالد، شكري معمر سعاد، "ملاح سكانديا" نموذج حديث للقياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري والأصول الفكرية -دراسة حالة بشركة كوندور الكترونيكس-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، العدد 2، 2020.
- 29- حوحو مصطفى، هاملي عبد القادر، العشايشي عبد الحق، واقع الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة- دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية-، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 1، العدد 1.
- 30- خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر تنمية رأس املا الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد 5، العدد 9، 2012.
- 31- دمدم كمال، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تهيئة عوامل الانتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة اعادة الهيكلة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 2، 2000.
- 32- دوخي مقدم يمينة، دور الخرائط المعرفية في بناء رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة- دراسة حالة جامعة الجزائر 3-، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 4، العدد 3، 2020.
- 33- رحمون رزيقة، شنشونه محمد، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، 2015.
- 34- رزقي محمد ، مهديد فاطمة الزهراء، مشكلات قياس وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 1، 2014.

## قائمة المراجع

- 35- رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، العدد 2، 2014.
- 36- زايري بلقاسم، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، 2007.
- 37- سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 2، جوان 2011.
- 38- سعاد عبود، قياس رأس المال البشري - قياس ما لا يمكن قياسه-، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 1، 2019.
- 39- سعد العنزي، الرأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 25، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2001.
- 40- سعد العنزي، حميد علي أحمد الملا، دور رأس المال البشري في منظمات الأعمال، مجلد دنانير، العدد 8.
- 41- سعد عبد الكريم الساكني، رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه، مجلة بغداد، العدد 18، 2008.
- 42- السعيد معطوب، عمر بن سديرة، نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 5، العدد 2، 2020.
- 43- سليمان حسين البشتاوي، إسماعيل احمد حسين بني طه، أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، 2014.
- 44- سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، 2015.
- 45- سمير عماري، دراسة تحليلية لواقع التمويل الاسلامي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة بنك البركة الجزائري وكالة سكيكدة 2015-2017، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 11، 2019.
- 46- الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بقمرت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، 2017.
- 47- صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (ش.م) مختلطة في نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 7، 2011.
- 48- صالح حميدات، أحمد سلايمي، القيادة الإسلامية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي الخاص بولاية جيجل- الجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 7، العدد 2، 2016.
- 49- صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 3، العدد 3، 2004.



## قائمة المراجع

- 50- عبد الله علي، قياس رأس المال الفكري، Revue d'économie et de statistique appliquée، المجلد 6، العدد 1.
- 51- عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والافصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، 2012.
- 52- عبيد مكي خالد، عيوج مختار، الاستثمار في اللاملموسات كاستراتيجية لتحقيق الإبداع وتحسين أداء المنظمة الجامعية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 8، 2017.
- 53- عبود زرقين، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، 2014.
- 54- عبير فاروق أكبر، ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 18، 2017.
- 55- عدوكة لخضر وآخرون منظور رأس المال الفكري وطرق قياسه، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 3، العدد 1.
- 56- عمر شريف، العياشي زرزار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار استراتيجي لحل مشكلة البطالة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، 2013.
- 57- العوفي فاطمة الزهراء، بندي عبد الله عبد السلام، دور رأس المال الفكري-المعرفي- في خلق الميزة التنافسية في ظل ادارة المعرفة، المجلد 2، العدد 1، 2017.
- 58- غسان فيصل عبد، أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 15، 2009.
- 59- غنى دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 13.
- 60- فاضل نبي عثمان، مداخل قياس رأس المال الفكري محاسبيا، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 4، العدد 27-28، 2009.
- 61- فايز عوض بن ظفره، قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018.
- 62- فايزة خير الله ناصر بن عبد الله، عادل خير الله ناصر بن عبد الله، دور الحاضنات الحرفية الادارية والتسويقية في استدامة نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة الكويت نموذجا، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 24، 2020.
- 63- فراج الطيب، زباني توفيق، دور رأس المال الفكري في إعداد استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 1، 2017.



## قائمة المراجع

- 64- فلاق محمد، يوسف أحمد، رأس المال الفكري ودوره في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة معارف، المجلد 14، العدد 1، 2019.
- 65- قاضي فاطمة الزهراء وآخرون، واقع المؤسسات الصغيرة الناشطة في مجال المنتجات الشبه طبية مؤسسة SARL IDCM نموذجاً، مجلة البناء الاقتصادي، العدد 2، 2018.
- 66- قمان عمر، طحاح فضيلة، المناولة الصناعية كخيار استراتيجي للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الجزائري، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 3، 2020.
- 67- كانتكان فواز عبد الحميد مرعي، حنان اسامه حسن، أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث، المجلد 1، العدد 6، 2017.
- 68- كروش نور الدين، دور التمويل الفلاحي في تحقيق التنمية الزراعية المستدامة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 4، 2019.
- 69- لدرع خديجة، التمويل الاسلامي كخيار استراتيجي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مجلة الاقتصاد الصناعي khazzartech، المجلد 2، العدد 1.
- 70- لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، 2008.
- 71- محفوظ جبار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها دراسة حالة المؤسسات المصغرة بولاية سطيف خلال الفترة 1999-2000، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، 2003.
- 72- محمد رشدي سلطاني، المقاربات النظرية للقدرات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، العدد 3، 2018.
- 73- محمد زيدان، الهياكل والآليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7.
- 74- محمد عزات الحلالمة، سامي فياض العزاوي، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، 2009.
- 75- محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.
- 76- محمد لمين علون، ربيحة قوادرية، فاعلية رأس المال الفكري في مواجهة الأزمات في ظل اقتصاد اللاملموسات" دراسة حالة بعض النماذج من الشركات"، مجلة معارف، العدد 22، 2017.
- 77- مسعود بن جواد، حمزة طيوان، المقاولاتية المستدامة- بين اشكالية البقاء وحتمية الابتكار- خيارات تمويل المقاولات الصغرى والمتوسطة في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 1، العدد 2.

## قائمة المراجع

- 78- معيزة مسعود أمير، نظرية الاشارة كمدخل لتفسير محددات التمويل بالقروض الاستثمارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل ظروف عدم تماثل المعلومات دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، 2016.
- 79- مقارني الهاشمي، براهيم نجاة، الاستثمار في رأس انمال الفكري ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية -رؤية تحليلية في ظم دراسات سابقة-، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 13، العدد 1، 2019.
- 80- مفراش فوزية وآخرون، أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية "جيجل"، مجلة العلوم التجارية، المجلد 18، العدد 2، 2019.
- 81- مليكة زغيب، دور وأهمية قرض الايجار في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 5، العدد 5، 2005.
- 82- موساسب زهير، ملائمة عقد تحويل الفاتورة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، revue académique de la recherche juridique، المجلد 3، العدد 2.
- 83- مؤيد محمد، علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2009.
- 84- ناجي بن حسين، آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 2، العدد 2.
- 85- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الراقدين، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الموصل المجلد 32، العدد 98، 2010.
- 86- ندى إسماعيل، ناظم جواد، تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 14، 2009.
- 87- نعيمة يحيوي، نجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال-دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، 2015.
- 88- نهلة غالب عبد الرحمن، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عدد من الشركات المساهمة، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، المجلد 1، العدد 23، 2019.
- 89- نوال يونس محمد، منى يونس سعيد، أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي: دراسة لآراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 8، العدد 30، 2012.
- 90- واكلي كلثوم، إدارة الموارد البشرية مصدر فعال لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، العدد 4، 2013.
- 91- ولاء محمود عبدالله محمود، تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية ببها، العدد 116، 2018

## قائمة المراجع

- 92- وليد عباس جبر وآخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية/ دراسة مقارنة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 13، 2009.
- 93- ياسر عبد الرحمن، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 3، 2018.
- 94- يحيى دريس، تشخيص معوقات انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 9.
- 95- يوصف أحمد، مزريق عاشور، رأس المال الزبوني كألية لدعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017.
- 4-1- المداخلات:**
- 1- أحمد طرطار، سارة حلبي، حاضنات الأعمال التقنية كألية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: فرص التكوين والأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 2- أحمد قايد نور الدين، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، يومي 14/13 ديسمبر، 2011.
- 3- ايت عكاش سمير، دوايدي فاطمة الزهراء، رأس مال المخاطر كألية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة شركة sofinance، الملتقى الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية للمؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 15/14 نوفمبر، 2016.
- 4- برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18/17 أبريل، 2006.
- 5- بلعزوز بن علي، اليفي محمد، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل 2، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18/17 أبريل، 2006.
- 6- بن حراث حياة، حميدانو نصر، العوامل المؤثرة في نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة(مقاربة نظرية تحليلية)، الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 7/6 ديسمبر، 2017.
- 7- بن طلحة صليحة، معوشى بوعلام، الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في القضاء على البطالة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18/17 أبريل، 2006.

## قائمة المراجع

- 8- بن عشي بشير، بن عشي عمار، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية-بسكرة- من وجهة نظر الرؤساء ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 14/13 ديسمبر، 2011.
- 9- بن عنتر عبد الرحمان، رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في حماية وتشجيع الإبداع والابتكار وتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر، الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 15/14 مارس، 2010.
- 10- بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر، يومي 14-13 ديسمبر، 2011.
- 11- بوهزة محمد، بن يعقوب الطاهر، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: حالة المشروعات المحلية (سطيف)، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 28/25 ماي، 2003.
- 12- حسون محمد علي الحداد، موفق خزعل حمد، أثر استثمار رأس المال الفكري على رضا العملاء في المصارف الإسلامية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014.
- 13- حميدة زواوي، اليقظة كآلية لاستدامة الميزة التنافسية بالمؤسسة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
- 14- خديجة شيخي، حبيبة حمودي، الربيع بوعريوة، آليات دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 07/06 ديسمبر 2017.
- 15- خليل عبد القادر، بوقاسة سليمان، دور الوساطة المالية في التمويل غير المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18/17 أفريل، 2006.
- 16- رويحة عبد السميع، حجازي اسماعيل، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق شركات رأس المال المخاطر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18/17 أفريل، 2006.
- 17- رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر، 2011.

## قائمة المراجع

- 18- زايد مراد، خويلدات صالح، ريادة الأعمال النسوية في ظل تحديات بيئة الأعمال حالة لريادة الأعمال الجزائريات، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 7/6 ديسمبر، 2017.
- 19- زروخي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011.
- 20- سليمة غدير أحمد، سلمى كحلي عائشة، دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، 22/23 نوفمبر، 2011.
- 21- صلاح علي أحمد محمد، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني، المؤتمر الدولي حول الابتكار، تقويم الموارد البشرية واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي: رهانات ووجهات النظر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 21/22 أبريل، 2015.
- 22- عبد الجليل بوداج، بدائل التمويل الخارجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25/28 ماي، 2003.
- 23- عبد العزيز قتال، سارة عزابيزة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، يومي 06/07 ديسمبر 2017.
- 24- علي محمد ثجيل، سليمة طبايبية، دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، يومي 14/13 ديسمبر 2011.
- 25- عماد أبو رضوان، التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17/18 أبريل، 2006.
- 26- عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، يومي 14/13 ديسمبر 2011.
- 27- فلاح الزهرة، نوري الحاج، استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، يومي 14/13 ديسمبر 2011.

## قائمة المراجع

- 28- كنوش عاشور، طرشي محمد، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18/17 أفريل، 2006.
- 29- لرقط فريدة وآخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 28/25 ماي، 2003.
- 30- محمد الناصر حميداتو، بقاص صافية، التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 07/06 ديسمبر، 2017.
- 31- محمد زويبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر، 2011.
- 32- محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، المشروعات الصغيرة: ماهيتها والتحديات الذاتية فيها مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18/17 أفريل، 2006.
- 33- مراكشي محمد لمين وآخرون، دور مراقبة التسيير في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة علي لونيس، البلدية، الجزائر.
- 34- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 4/3 ديسمبر، 2012.
- 35- موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس، 2005.
- 36- يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر، يومي 14/13 ديسمبر، 2011.
- 1-5- البحوث:**

1- رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء)، بحث مقدم للمشاركة في اليوم الدراسي بالمركز الجامعي بالوادي تحت عنوان:

## قائمة المراجع

الموارد الاستراتيجية الرهان الأقوى لتميز المؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد اللامادي، 26 أبريل 2011، على الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr35621-3.html>.

2- سملاي يحضيه، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، على الرابط:

<https://manifest.univ-ouargla.dz/archives/facult%C3%A9-des-sciences-economiques,-des-sciences-commerciales-et-des-sciences-de-gestion-fsescsg/206>.

3- عباس حسين جواد الحميري، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، على الرابط:

<https://abu.edu.iq/research/articles/>.

### 1-6- المنتديات:

1- عبد الرحمن بن أحمد هيجان، رأس المال الفكري استراتيجية التحول من الفئة العامة الى الفئة المتميزة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2007، ص ص 3-4، على الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr13128.html>.

### 2- المراجع الأجنبية:

تتمثل المراجع الأجنبية التي تم الاعتماد عليها في:

### 2-1- الكتب:

- 1- Gogan, L. M., & al, **intellectual capital- a possible approach**. International conference. Bari, Italy, 2015.
- 2- Ghedjghoudj Elhadi, **management stratégique les différentes approches**, office des publication universitaire, Alger, 2013.
- 3- -Neil Kay, **competitive strategy**, Edinburgh business school, Heriot - watt university, 2014 .



الملاحق







International Europe Award for quality

'(Rome 2007)

الملاحق رقم 02: جائزة القمة العالمية للجودة



International quality summit award

International Quality Summit Award

‘(New York 2010)

(New York\_2010)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

جامعة العربي تبسي - تبسة-

كلمة الاستبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف دراسة موضوع " رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية"، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نرجو منكم التكرم بالاطلاع والإجابة أمام الاختيار الذي ترونه مناسبا. وسوف نتعامل مع البيانات التي ستزودوننا بها بسرية تامة، ولن نستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، لذا نأمل منكم التعاون والاهتمام.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

تحت إشراف:

أ.د/ يحي دريس

من إعداد الباحثة:

ملاك بو عمران

تقديم الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: يرجى التأشير أمام الإجابة المختارة بوضع ( × )

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة

من 25 إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

3- المؤهل العلمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

تكوين مهني

4- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنين

من 10 سنوات إلى 20 سنين

أكثر من 20 سنين

5- الوظيفة:

إطار سامي

تقني

تقني سامي

عون

المحور الثاني: رأس المال الفكري

\* مفهوم رأس المال الفكري: هو عبارة عن المعارف، المهارات، الخبرات وغيرها من الموجودات الفكرية التي يتم من خلالها خلق قيمة للزبون وبناء علاقات مع المحيط الخارجي للمنظمة وذلك اعتمادا على بنى تحتية، هيكلية ومعلوماتية.

المؤشرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>مكونات رأس المال الفكري</b>					
<b>رأس المال البشري</b>					
1- يمتلك العاملون معرفة حول الإجراءات المتعلقة بكيفية أداء الأعمال المطلوبة منهم					
2- يقوم العمال ذوي الخبرة على نقل ما يعرفونه في العمل إلى العمال الجدد					
3- تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير معارف العاملين فيها باستمرار					
4- يستطيع العاملون تحمل مسؤوليات أكبر في العمل					
5- يهتم الموظفون ببناء العلاقات مع الآخرين والعمل بشكل جماعي					
<b>رأس المال الهيكلي</b>					
1- يوجد نظام حوافز واضح يشجع على الإبداع					
2- تعمل المؤسسة على توثيق سياسات وإجراءات العمل					
3- تمتلك المؤسسة وسائل وإمكانيات تستعملها في التدريب					
4- البنية التنظيمية للمؤسسة تدعم عمليات الابتكار					
5- تمتلك المؤسسة متخصصين في مجال نظم					

## الملاحق

					المعلومات
--	--	--	--	--	-----------

					رأس المال الزبوني
					1- تمتلك المؤسسة قنوات توزيع متعددة
					2- تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن
					3- تقوم المؤسسة بتدوين شكاوي الزبائن
					4- تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع للعملاء
					5- تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول الموردين

### المحور الثالث: الميزة التنافسية

\* مفهوم الميزة التنافسية: هي جملة الخصائص والصفات التي تتفرد بها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					أبعاد الميزة التنافسية
					التكلفة
					1- تحصل مؤسستكم على احتياجاتها من مواد أولية بتكاليف منخفضة
					2- تهتم مؤسستكم بتخفيض تكاليف التخزين
					3- تعمل مؤسستكم على تخفيض تكاليف التدريب من خلال الاستعانة بالعمال القدامى
					4- تعتمد المؤسسة سياسة التوظيف الداخلي بهدف تخفيض تكاليف التوظيف
					الجودة

## الملاحق

					1- تدعم الإدارة العليا عملية تطبيق الجودة
					2- يتم قياس جودة المنتجات أثناء العملية الإنتاجية
					3- يلتزم العاملين في المؤسسة بالتحسين المستمر في المنتجات
					4- يتم حل المشكلات بالاعتماد على فرق العمل
					<b>الابتكار</b>
					1- يوجد في المؤسسة قسم خاص بالبحث والتطوير
					2- تسعى مؤسستكم لطرح منتجات جديدة
					3- تتبنى المؤسسة تجريب الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لحل مشكلات العمل
					4- تكافئ المؤسسة كل من يقوم بابتكار طريقة عمل جديدة
					<b>الوقت</b>
					1- تحصل مؤسستكم على احتياجاتها من المواد الأولية بالكمية المطلوبة في الوقت المحدد
					2- تلتزم مؤسستكم دائما بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات للزبائن
					3- يستغرق الموظفون وقت طويل خلال مراحل العملية الإنتاجية
					4- تستغرق المؤسسة وقت قصير في تطوير المنتجات
					<b>المرونة</b>
					1- يمتلك الموظفون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل.
					2 - تغير الشركة في كمية ونوعية الإنتاج بناء على طلبات الزبائن



## الملاحق

					3- تقوم مؤسستكم بتحديث الآلات بما يتماشى والتكنولوجيا الحديثة
					4- توفر المؤسسة لزيائنها إمكانية الطلب الكترونيا استجابة للتقدم التكنولوجي