



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي "تيسمسيلت"

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

**دور رأس المال الفكري في تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت "**

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الأستاذ المشرف:

د. سعد الله بكارى

إعداد الطالبتين:

✓ محمدى عائشة.

✓ مصباح فاطيمة .

لجنة المناقشة:

الأستاذ : قورين بروحي رئيسا.

الأستاذ : بكارى سعد الله مقرا.

الأستاذ : سالم مجدى عادل ممتحنا.

السنة الجامعية: 2018/2017

الشكر

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

((رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ...))

صدق الله العظيم (سورة النمل آية 19)

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل و تذليل الصعوبات ، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الكريم بكاري سعد الله الذي شرفنا بتأطير هذا البحث ، كما لا يفوتنا التقدم بالشكر أيضا للأساتذة المساهمين في تكوين طلبة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

كما نشكر و نقدر كل من تفضل فأسدى بنصيحة أو أبدى برأي أو قدم مشورة أفادت

البحث و الباحث خاصة صديقتي و زملائي في شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إهداء

إلى من تحملا من أجلي الكثير من العناء

إلى من علماني الحبَّ و الوفاء

إلى رمز الحب والأمل، إلى ينبوع الرحمة والأمان، "أمي الغالية" حفظها الله

وأشفاها وأطال في عمرها.

إلى من علمني الأخلاق وكيف أواجه الصعاب، إلى من علمني حب

الحياة، وحب العمل والاجتهاد إلى الذي فتح لي صدره الرّحب وكان

بمثابة الوطن، إلى عماد البيت الذي أفخر به: "أبي العزيز".

إلى روح جدي وجدتي رحمهم الله

إلى أخي وأختي وأتمنى لهم نجاح في الحياة الدراسية والمهنية .

إلى صديقتاتي العزيزات .

إلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية.

فاطيمة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم " وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ.... " صدق الله العظيم (سورة

التوبة أية 105)

لا يطيب النهار إلى بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة على نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم.

بكل افتخار بالهبة و الوقار إلى من عمي العطاء دون انتظار و أرجو من الله أن يمد في عمرك لثرى ثمارا قد حان قطافها إلى والدي العزيز " رابح".

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و التفاني إلى بسمة الحياة و أسس الوجود إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء أمي الحبيبة "فاطمة".

إلى من ترضعني بحليبها و تربيت في ظلها و رسمت مستقبلي في راحة كفها و ألبستني خصال العفة و الطهارة فكانت و مازالت كالنور أستضيء به في حياتي.... خالتي الحنونة "عائشة".

إلى زهرة البنفسج و رفيقة عمري أختي الغالية " نوال" و زوجها العزيز "صدام".

إلى نبض قلبي و مهجة فؤادي أخي المدلل " كمال".

إلى نور قلبي كتكوتة " فاطيمة اسراء".

إلى التي لم تبخل عليا بكلامها الطيب ووقفها بجانبني خلال إنجاز هذا العمل المتواضع أعز رفيقتي و أختي العزيز " الحاجة".

إلى من كبرت تحت جناحيه و كان سندي في الحياة عمي العزيز " رابح و زوجته" وأوجه البراءة " نبيهة

.دعاء.أية.فارس.سجود"

إلى حبيباتي و انسي في ليالي السعادة و الحزن إلى من وقفن جانبي طوال سنوات دراستي أخواتي "فاطيمة

.سهام . فتيحة . نادية . حنان .رزيقة".

إلى كل من يحبني و ساعدني

من قريب أو من بعيد.

عائشة

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	يمثل مكونات رأس المال الفكري وفق لنظرية Stewart	(01-01)
17	يوضح خصائص رأس المال البشري أكثر دقة	(02-01)
20	القيمة السوقية للمؤسسة و مكوناته	(03-01)
23	يمثل مكونات رأس المال الفكري	(04-01)
25	أدوار رأس المال الفكري في التنافسية	(05-01)
27	يمثل نظرية القيمة المضافة للمعرفة	(06-01)
41	يمثل منحني مؤشر الفعالية إنتاجية	(07-02)
46	يمثل علاقة بين رأس المال البشري وتنافسية مؤسسة اقتصادية	(08-02)
62	يمثل المخططات التنظيمية لمؤسسة بريد الجزائر	(09-03)
63	مخطط المديرية الإقليمية لبريد الجزائر	(10-03)
68	يمثل تقسم المكاتب البريدية	(11-03)
69	الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت	(12-03)
84	توزيع العينة حسب متغير الجنس	(13-03)
85	توزيع العينة حسب متغير السن	(14-03)
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(15-03)
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة التوظيف	(16-03)
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير قسم التوظيف	(17-03)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	الفرق بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي (التقليدي)	(01-01)
12	يمثل خصائص رأس المال الفكري و تقسيماته.	(02-01)
13	مكونات رأس المال الفكري لأراء الباحثين	(03-01)
65	يمثل نظام الأجور الخاص ببريد الجزائر	(04-03)
77	يمثل توزيع المكاتب البريدية	(05-03)
82	يمثل درجات سلم ليكارت	(06-03)
83	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	(07-03)
83	قياس ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ	(08-03)
84	توزيع العينة حسب متغير الجنس	(09-03)
85	توزيع العينة حسب متغير السن	(10-03)
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	(11-03)
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة التوظيف	(12-03)
88	توزيع أفراد العينة حسب قسم التوظيف.	(13 -03)
89	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول	(14 -03)
90	قياس ثبات المحور الاول عن طريق معامل ألفا كرونباخ	(15-03)
91	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	(16-03)
92	قياس ثبات المحور الثاني عن طريق معامل ألفا كرونباخ	(17-03)
93	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث	(18-03)
94	قياس ثبات المحور الثالث عن طريق معامل ألفا كرونباخ	(19-03)

قائمة الجداول

95	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الرابع	(20-03)
96	قياس ثبات المحور الرابع عن طريق معامل ألفا كرونباخ	(21-03)
97	معامل الارتباط لبرسون بين المحورين	(22-03)
99	معامل الارتباط لمعرفة وكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة	(23-03)
100	معامل الارتباط رأس المال الفكري بالتنافسية مديرية وحدة بريد الجزائر	(24-03)

قائمة الرموز والاختصارات

الصفحة	الدلالة	الاختصار / الرمز
05	إدارة رأس المال الفكري	ICM
07	منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي	OCDE

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
113	الاستبيان	01-03

ملخص :

تناولت هذه الدراسة " دور رأس المال الفكري في تدعيم التنافسية " في مديرية وحدة بريد الجزائر «تيسمسيلت» ، وذلك لتعرف على رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ، رأس المال العلاقات) ، و توضيح العلاقة بين متغيري البحث و لتحقيق هذه الأهداف تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات بواسطة برنامج spss ، وتحليل و معالجة إجابات عمال بريد الجزائر (25) عاملا وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها ، وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري ببعديه (رأس المال البشري ، رأس المال العلاقاقي) في تدعيم تنافسية مديرية وحدة بريد الجزائر "تيسمسيلت" ، كما أوضحت الدراسة بأن هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تدعيم التنافسية للمديرية حيث أن رأس المال البشري يساهم بشكل أكبر من المكونين الآخرين و ثم يليه رأس المال العلاقات بدرجة متوسطة و اعتمادها على رأس المال الهيكلية بدرجة ضعيفة ، كم قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول تناول الفصل الأول مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري، و الفصل الثاني أثر رأس المال الفكري على تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، و الفصل الثالث دراسة حالة مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت " ، و أهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته لأنه مصدر لتحقيق التنافسية ، وضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة و يجب المحافظة عليه .

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، التنافسية، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقاقي.

Résumé:

Cette étude a porté sur « le rôle du capital intellectuel dans le renforcement de la compétitivité » dans l'unité de la Direction de l'algérie « Tissemsilt », afin de connaître le capital intellectuel des trois composantes du (capital humain, la tête du capital structurel, les relations de capital), et de clarifier la relation entre les deux variables de recherche et pour atteindre ces objectifs ont été utilisés au questionnaire pour recueillir des données par le programme spss, analyser et traiter les points de vue des travailleurs de courrier Alger (25) travailleurs, ont montré plusieurs résultats de l'étude la plus importante, il existe une relation statistique entre la disponibilité de mes dimensions des besoins en capital intellectuel (le capital humain, le capital relationnel) En renforçant la compétitivité de la Direction de la Poste d'Algérie " Tissemsilt ». L'étude a également montré qu'il existe une disparité dans le rôle des composantes du capital intellectuel dans le renforcement concurrentiel de la direction où le capital humain plus contribue à d'autres composants, puis suivi par des relations de capital degré moyen et

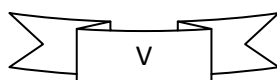
la dépendance au-dessus du capital structurel est faible degré, comment divisé l'étude en trois chapitres premier chapitre traite d'une entrée conceptuelle du capital intellectuel, et le deuxième trimestre l'impact du capital intellectuel d'une entreprise économique compétitive, et l'unité du troisième trimestre le cas Algérie « étude Tissemsilt » post direction, et a recommandé le plus important par un intérêt accru dans la tête du capital intellectuel et l'étude de la gestion Parce que c'est une source de réussite La compétitivité et la nécessité de traiter le capital intellectuel comme la ressource stratégique la plus importante détenue par l'institution et doit être maintenue.

Mots-clés: Capital intellectuel, Compétitivité, Capital humain, Capital structurel, Capital relationnel.

Abstract:

This study deals with the role of intellectual capital in the promotion of competitiveness in the Directorate of the Algerian Post Office, Tissemsilt, in order to identify the intellectual capital with its three components (human capital, structural capital, capital relations), and clarify the relationship between the variables of research and In order to achieve these objectives, the questionnaire was used to collect data by the spss program. The analysis and processing of the opinions of the Algeria post workers were 25 factor. The study showed several results, the most important of which is the statistical relationship between the availability of intellectual capital requirements (human capital, In strengthening the competitiveness of the Directorate of the Post Office of Algeria " The study also showed that there is a disparity in the role of the intellectual capital components in enhancing the competitiveness of the directorate, as human capital contributes more than the other two components, and then the capital is medium-level relations and its reliance on structural capital is weak. The first chapter deals with the conceptual approach of intellectual capital, the second chapter, the impact of intellectual capital on the competitiveness of the economic institution, and the third chapter, the case study of the Directorate of the Algerian Post Office, Tissemsilt. Because it is a source of achievement Competitiveness, and the need to deal with intellectual capital as the most important strategic resource owned by the institution and must be maintained.

Keywords: Intellectual Capital, Competitiveness, Human Capital, Structural Capital, Relational Capital.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
IV	الملخص
VII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الجداول
XVI	قائمة الملاحق
XVIII	قائمة الرموز و المختصرات
أ-خ	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري.
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: مدخل إلى رأس المال الفكري.
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال الفكري.
07	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري.
08	المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري و خصائصه
13	المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري
15	المطلب الأول: رأس المال البشري.
18	المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي.
20	المطلب الثالث: رأس المال الزبوني أو العلاقتي .
24	المبحث الثالث : ادوار رأس المال الفكري و طرق قياسه و تنميته .
24	المطلب الأول : ادوار رأس المال الفكري .
25	المطلب الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري .
29	المطلب الثالث: تنمية رأس المال الفكري.
31	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : أثر رأس المال الفكري على تنافسية المؤسسة الاقتصادية .

فهرس المحتويات

33	تمهيد الفصل الثاني
34	المبحث الأول : ماهية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .
34	المطلب الأول : تعريف التنافسية
37	المطلب الثاني : أهمية التنافسية .
38	المطلب الثالث : أنواع التنافسية و أهدافها .
40	المبحث الثاني : عوامل التنافسية و مؤشرات و قياسها
40	المطلب الأول : عوامل التنافسية.
40	المطلب الثاني : مؤشرات التنافسية و قياسها .
42	المطلب الثالث : مظاهر القدرة التنافسية .
45	المبحث الثالث : علاقة و أثر بين رأس المال الفكري و التنافسية .
44	المطلب الأول : علاقة رأس المال البشري بالتنافسية.
50	المطلب الثاني : علاقة رأس المال الهيكلي بالتنافسية.
53	المطلب الثالث : علاقة رأس المال العلاقتي (الربوني) بالتنافسية
56	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت " .
58	تمهيد الفصل الثالث
59	المبحث الأول : دراسة عامة عن مؤسسة بريد الجزائر.
59	المطلب الأول : نشأة مؤسسة بريد الجزائر .
60	المطلب الثاني : التنظيم الهيكلي والمالي و المخططات التنظيمية لمؤسسة بريد الجزائر
65	المطلب الثالث : الطبيعة القانونية لبريد الجزائر و النظام الخاص له و مهامه .
67	المبحث الثاني : تقديم عام حول مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت " .
67	المطلب الأول : نشأة مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت " .
68	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي والخدمات التي يقدمها مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت "
79	المطلب الثالث : الوضعية العامة للشبكة البريدية و أدوار مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت " .
81	المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

فهرس المحتويات

81	المطلب الأول : تصميم استبيان.
81	المطلب الثاني : متغيرات الدراسة و الأدوات الإحصائية المستخدمة .
82	المطلب الثالث :الدراسة التطبيقية .
101	خلاصة الفصل الثالث
103	خاتمة
107	قائمة المراجع
113	قائمة الملاحق

لقد تزايد الاهتمام بشكل كبير منذ بداية القرن الحادي والعشرين برأس المال الفكري Capital intellectuel وذلك لدوره الفعال في تحقيق النمو و التطور المؤسسات الاقتصادية ، خاصة في ظل تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال ، حيث تشهد منظمات الأعمال اليوم منافسة شديدة بسبب تلاحق الابتكارو الإبداعات ، حيث أصبح ما يسمى رأس المال الفكري أحد المتغيرات المعاصرة التي تسهم في تحقيق البقاء خاصة إذا تم الاتفاق على عناصره مما يحفز على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة إذ أنالتنافسية تعد العامل الوحيد الثابت و ما عدها متغير لذلك تحتاج المؤسسة إلى الوسائل و أدواتو عوامل و متغيرات لمواجهةها وتحقيق النجاح في عالم الأعمال ، و لقد بدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري في المنظمات منذ بداية التسعينات من القرن الماضي عندما أعلن " رالف ستير " " Ralph Stayer " مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة أن " المصادر الطبيعية كانت في السابق أهم مكونات الثروة الوطنية كما أن الأصول الثابتة كانت تمثل أهم أصول الشركات

أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية و الأصول الثابتة رأس المال الفكري الذي أصبح يمثل أهم مكونات الثروة الوطنية و أعلى أصول الشركات ، ويلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دورا هاما في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر ، حيث انه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة ، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة.

وأصبح ينظر إلى رأس المال الفكري باعتباره المؤشر الوحيد لنجاح المنظمات و العامل المساعد على التنافسية و تحقيق التفوق ، و للتدليل على زيادة أهمية رأس المال الفكري مقارنة برأس المال المادي (المالي) في اقتصاد المعرفة نذكر مثال: "شركة مايكروسوفت للبرمجيات التي بلغت قيمتها السوقية في مطلع القرن العشرين 115 مليار دولار ن لم يمثل رأس المال المادي منها سوى 10 % فقط مقابل 90 % لرأس المال الفكري غير الملموس " .

ويتمثل أيضا رأس المال الفكري في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين ، و في ضوء امتلاكهم لهذه القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكار جديدة، أو يطوروا أفكارا قديمة تسهم في تدعيم التنافسية للمنظمة ، و بذلك فإن رأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية، و أصول الفكرية ترتبط بالمعلومات و المعرفة و الملكية الفكرية المتمثلة في براءات الاختراعو العلامات التجارية و غيرها ، وكذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات و الهياكل التنظيمية ، بإضافة إلى رأس مال علاقتي المرتبطة بطبيعة العلاقات المنظمة

مقدمة عامة

و حلفاءها، ومن بين العلماء الذي اهتموا بهذا الموضوع هو (أنتوني دي ريغارول) و الذي قال بأن : " الأفكار هي رأس المال تجلب الفائدة فقط بين يدي موهوب".

و لقد أدركت الشركات في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفرها تنافسية متواصلة هو رأس مالها الفكري ذو المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع ، و التحديد وخلق وإيصال القيمة للزبائن و التي تمثل المصدر الجديد للتنافسية ، حيث يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق و تدعيم التنافسية ، و عليها أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية و متطلبات عمل المنظمة فإن الغرض من هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة رأس المال الفكري في تدعيم تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. و من هنا جاءت الدراسة لتجيب على الإشكالية التالية :

أولا : مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات إلى كسب المزايا التنافسية في ظل بيئة شديدة المنافسة، من خلال إضافة قيمة العميل أو تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية و العقلية لدى المورد البشري ، و تدعيم إمكانيات البشرية لديها و بالتالي أصبح الاهتمام برأس المال الفكري السبيل المضمون لتحقيق التميز التنافسي بناء على ما تقدم ذكره يمكن طرح الإشكالية التالي :

كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية ؟

لمعالجة و تحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح و الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- هل يوجد اهتمام من قبل المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بالاستثمار في رأس مالها الفكري ؟
- 2- كيف يمكن لرأس المال البشري أن يساهم في تدعيم التنافسية المؤسسة الاقتصادية ؟
- 3- كيف يمكن لرأس المال الهيكلي أن يساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية ؟
- 4- كيف يمكن لرأس المال العلاقتي (الزبوني) أن يساهم تدعيم في تنافسية المؤسسة الاقتصادية ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة الفرضيات التالية:

- 1- تهتم المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بالاستثمار في رأس مالها الفكري من وجهة أفراد العينة.
- 2- توجد علاقة بين رأس المال البشري و تنافسية مؤسسة اقتصادية.

مقدمة عامة

3-يساهم رأس المال الهيكلي من خلال نظم المعلومات و العمليات الإدارية والملكية الفكرية و براءات الاختراع في تنافسية مؤسسة اقتصادية.

4-يؤثر رأس المال العلاقتي من خلال علاقات مع العمال عامة والموردين و الزبائن و أصحاب المنفعة و المجتمع في تنافسية مؤسسة اقتصادية.

ثالثا : مبررات اختيار الموضوع

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع مايلي :

- اجتذاب موضوع رأس المال الفكري لاهتمامات الباحثين.
- إظهار مدى أهمية رأس المال الفكري ودوره الفعال في المؤسسات الاقتصادية .
- رأس المال الفكري يعتبر رأس المال الحقيقي الذي يتوقف على نجاح أي منظمة اقتصادية.
- محاولة إقناع إدارة المؤسسات بدور رأس المال الفكري في تدعيم تنافسية .
- لفت انتباه المديرين والقادة والعاملين على حد سواء أنه لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون فهم متعمق لرأس المال الفكري وكيفية إدارته.

رابعا : أهداف الدراسة

- التأكد من العلاقة بين رأس المال الفكري بمكوناته (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبوني) و تنافسية .
- إبراز دور رأس المال الفكري و مكوناته في المؤسسة الاقتصادية .
- تحديدي أثر رأس المال الفكري بأدواره على تحقيق التنافسية المنظمة .
- محاولة التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتنمية رأس مالها الفكري.
- التوصل إلى مدى مساهمة المنظمة الاقتصادية في تفعيل رأس المال الفكري و استخدامه في زيادة تنافسية .
- تسليط الضوء على أهمية مساهمة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.

خامسا:أهمية الدراسة

يكتسي موضوع إدارة رأس المال الفكري أهمية متزايدة اليوم باعتباره النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، و كذلك تنبع أهمية الدراسة من أهمية رأس المال

مقدمة عامة

الفكري باعتباره مصدرا مهما لبقاء ، و خلق قيمة للمؤسسات الاقتصادية و الداعم الأساسي للتنافسية و يمكن تلخيص الأهمية هذا البحث فيما يلي :

- 1- إبراز مفهوم وأهمية رأس المال الفكري ودور التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- 2- التعرف على المكونات الأساسية لرأس المال الفكري .
- 3- التركيز على أدوار رأس المال الفكري و النماذج التي تستعمل في قياسه و تنميته .
- 4- التعرف على عوامل التنافسية و مؤشرات قياسها.
- 5- دراسة العلاقة واثـر رأس المال الفكري في التنافسية المؤسسات الاقتصادية.

سادسا : حدود الدراسة

نهدف من خلال دراستنا هذه إلى إبراز العلاقة بين رأس المال الفكري و التنافسية في المنظمات الأعمالو توضيح نماذج قياس رأس المال الفكري كما نهدف إلى إبراز دوره و مكوناته في تدعيم التنافسية .

-حدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على دراسة الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق تنافسية مؤسسة اقتصادية.

-حدود المكانية : أجريت هذه الدراسة في مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت" .

-حدود الزمنية : 15مارس الى 21افريل

- حدود البشرية : شملت هذه الدراسة على عمال مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت.

سابعا : منهج البحث و الأدوات المستخدمة

للإجابة عن الإشكالية البحث ومعالجته من مختلف أبعاده و جوانبه و محاولة اختبار صحة الفرضيات و لتوضيح الهدف منه اعتمدنا على المنهج الاستقرائي في جانب النظري ، وسيتم الاستعانة بأدوات جمع البيانات من مصادر ثانوية و أولية ، و يتم بعد ذلك تحليل المعطيات المستخلصة و كذا استخدام الأدوات و البرامج الإحصائية لاختبار صحة فرضيات البحث، حيث قمنا بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة و تحليلها للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري ، و كذلك اعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لمديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت محل الدراسة .

ثامنا : الدراسات السابقة

سنتطرق فيما يلي إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها:
1- دراسة فرحاتي لويزة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة .دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2016/2015 .

جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، اتبعت هذه الدراسة منهج الوصفي، و أجريت هذه الدراسة على عينة إطارات و مديرية شركة الاسمنت -عين التوتة- باتنة فالهدف من هذه الدراسة هو التأكد من وجود علاقة بين رأس المال الفكري و مكوناته (البشري ، الهيكلية الزبوني) وبين الميزة التنافسية ، التعرف على مستوى توافر المتطلبات رأس المال الفكري لدى شركة محل الدراسة . ومن أهم النتائج التي توصل إليها هي رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات و كذلك الفرق بين القيمة الاسمية للمنظمة و القيمة الدفترية لها تتمثل في رأس المال الفكري الذي تحوز عليه و هو مصدر التفوق التنافسي لها، حيث قدمت بعض الاقتراحاتوهي ضرورة إدراك المنظمة مشكلة رأس المال الفكري بغرض الاهتمام بهذا المورد و تطويره و استغلاله لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة .

2- دراسة الزهرة البريش ، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة.جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2013/2012 .

تعتمد هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة ، حيث اتبعت المنهج الوصفي و منهج دراسة حالة حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري بمختلف مكوناته، و التعرف على طبيعة العلاقة بينهم (البشري ،الهيكلية ، الزبوني) ، إبراز دور رأس المال الفكري بمختلف مكوناته في تحقيق المؤسسة مزايا التنافسية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هي أن رأس المال الفكري هو المادة الفكرية التي يمكن استخدامها لخلق الثروة ، و يعتبر رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يساعد المؤسسة على توليد الثروة لها و للأفراد إلى أنه يمثل أحد أهم العوامل الإنتاج التي تدعم مركزها التنافسي ، و إن مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل بسكرة- كان متوسط وفقا لمقياس الدراسة هذا راجع لقلة الاهتمام بكفاءات البشرية داخل المؤسسة، من التوصيات التي قدمتها ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي استراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة ، ضرورة أن تدرك الإدارة العليا مكانة المعرفة و دورها في المؤسسة .

3- دراسة رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة اتصالات الخلووية الفلسطينية جوال . ماجستير . الجامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا ، كلية التجارة ، 1432هـ 2011م.

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلووية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري، الهيكلي، الزبوني) لدى شركة الاتصالات ، و دراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات و تحقيق الميزة التنافسية لشركة وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق بمجال الجودة ، و الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية، و أهم ما أوصت به الدراسة وضرورة أن تتعامل إدارة الشركة مع رأس المال على أنه المورد رئيسي و استراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة ، و التأكيد على أهمية و دوره في نجاح الشركة و تحقيق الميزة التنافسية .

تاسعا : متغيرات الدراسة و نموذج الدراسة

تناولنا في هذه الدراسة دراسة تحليلية للعلاقة بين رأس المال الفكري و التنافسية في منظمات الأعمال حيث أن :

- المتغير المستقل: رأس المال الفكري و الذي يشمل على المكونات التالية:

رأس المال البشري (المعرفة ، تقنيات المطلوبة ، الخبرة العلمية ، الابتكار ، مهارات و القدرات ، فرق العمل ، مخابر البحث و التطوير ...)

رأس المال الهيكلي (إنتاجية العمال، أداء ، توظيف معارف المطلوبة ، نظام المعلومات ، العمليات الإدارية ..)

رأس المال العلاقات أو الزبوني (العلاقة مع الزبائن ، العلاقة مع الموردين ، التحالفات الاستراتيجية)

- المتغير التابع : تنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

عاشرا: تقسيمات الدراسة

تضمن هيكل البحث ثلاث فصول ، فصلين نظريين و الآخر تطبيقي ، و يمكن شرح ما تضمنه كل فصل كما يلي :

الفصل الأول : تحت عنوان مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري و فصلناه إلى ثلاث مباحث ، الأول نبرز فيه مدخل إلى رأس المال الفكري ، المبحث الثاني تناولنا فيه مكونات رأس المال الفكري ، و فيما يخص المبحث الثالث تكلمنا ضمنه عنادوار رأس المال الفكري و طرق قياسه و تنميته.

مقدمة عامة

الفصل الثاني : اشتمل علأثر رأس المال الفكري على تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث الأول تكلمنا فيه عن ماهية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، و المبحث الثاني تطرقنا فيه إلىعوامل التنافسية و مؤشرات و قياسها أما المبحث الثالث خصصناه إلتبئين علاقة و أثر رأس المال الفكري و التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

الفصل الثالث : تعلق بدراسة التطبيقية لمديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت " و الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث ، الأول تم ضمنه دراسة عامة عن مؤسسة بريد الجزائر ، أما المبحث الثاني تناولنا تقديم عام حول مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت " أما المبحث الثالث تطرقنا إلىالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

الحادية عشر : صعوبات الدراسة

- قلة المراجع في مكتبة الجامعة التي تساعد على بحثنا.

- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية محل تريض.

تمهيد الفصل:

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي و تكنولوجيا المعلومات ، و أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي تعطيه المنظمة الأهمية الكبرى، و من أهم نتائج ثورة العلم و التقنية و حركة المتغيرات العولمة، أن بدأت ظاهرة جديدة في التحلي ، وهي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة أو رأس المال الفكري في المنظمات فهو الثروة الحقيقية للمنظمات باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الابتكار، والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة المضافة إذ أصبحت المنظمة تمثل النسبة الأكبر في أصولها، ومن أجل ذلك أصبحت التنافسية بين المنظمات تركز على مدى قدرتها في معرفة واكتساب رأس مالها الفكري واستثماره و المحافظة عليه و بذلك وجب على المنظمات الاقتصادية امتلاك مزايا تنافسية و هو ما يعد انشغالا أساسيا تسعى لتقوية مركزها التنافسي في السوق، و لعل رأس المال الفكري فيبرز اليوم كأحد أهم مصادر المزايا التنافسية لاسيما في ظل الانتقال المطرد للاقتصاد العالمي نحو اللاملموس أكثر فأكثر، وفي هذا السياق ظهرت العديد من الدراسات تسعى لتحديد مكوناته و إدارته وكيفية التحكم فيه داخل المنظمة بإضافة لأهم نماذج التي تساهم في قياسه، وقياس تأثيره على أداء المنظمة، وإذا كانت المنظمات ترغب في تحقيق تنافسية و بالتالي تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها ، فيجب عليها أولا إدارة هذه الأصول بفعالية و ذلك من خلال إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها و الاستثمار فيها و البعض يحتاج إلى وقف الاستثمار، و أما البعض الأخرى فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق ومن هنا فإدارة رأس المال الفكري ، يمكن أن ينظر إليها على أنها استراتيجية النجاح في المستقبل و الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في التعلم الكثير من رأس مالها الفكري.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مدخل إلى رأس المال الفكري و مكوناته و ادوار رأس المال الفكري و طرق قياسه.

المبحث الأول: مدخل إلى رأس المال الفكري

أصبح رأس المال الفكري مألوفاً لدى الكثيرين بدليل أنه يتراءى عنوانين المقالات الرئيسية في البحوث الإدارية كما يقول الفيلسوف الألماني " هيغل " : " ليس كل ما هو مألوف مفهوم بوضوح ، و المشكلة تبدأ عندما يجب أن يحل الفهم محل مجرد الألفة " ، و رأس المال الفكري هو معرفة تحول المواد الخام و تجعل لها قيمة أكبر¹ . يتناول هذا المبحث محاولة تحديد مفهوم رأس المال الفكري و أهميته لمنظمات الاقتصادية فضلاً عن التوصل إن كان له أدوار معينة يؤديها، و تفرضه تلك المنظمات عليه ، و التعرف على مراحل دراسته في ضوء فلسفات الباحثين و المفكرين.

المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال الفكري

ظهر مفهوم رأس المال الفكري بعد أن كانت المصادر الطبيعية هي الثروة المنظمة الحقيقية فبدأ الاهتمام بها منذ التسعينات ، وهذا الاهتمام لم يتبلور بعد فهو لا يزال في مرحلة التطور و الاكتشاف الذاتي ، و تسعى المنظمة إلى تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها و إدارة بفعالية التي تتمثل في التنافسية التي تمثلها إدارة رأس المال الفكري يمكن أن ينظر إليها أنها استراتيجية النجاح في المستقبل.

إن نشأة و ظهور رأس المال الفكري مرت بثلاث مراحل أساسية ساهمت في تطوره و انتشار استخدامه و هي على النحو التالي:

1-المرحلة الأولى: بدايات الاهتمام بالقدرات البشرية

لقد كانت بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر، فقد أكد الاقتصادي Petty Willam على فكرة اختلاف نوعية العمالة ، و طرح قيمة العاملين (value of workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية ، مما مهد لمفهوم رأس المال البشري ، و استمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه حتى عام 1776.

أشار (Adam Smith) في كتابه " ثروة الأمم " إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية و جودة المخرجات، و طالب بأن تحدد الأجور وفق ما يبذله العاملون من وقت و جهد و كلفة لكسب المهارات المطلوبة

¹د. عبد الرحمن الجاموس . إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال و علاقاتها بالمدخل الإدارية. ط1 ، دار وائل للنشر ، سوريا، 2013م.ص241،240.

في أدائهم لمهامهم. وأكد(Alfred Marshahl) في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله: " إن أئمن ضروب رأس المال ، هو ما يستثمر في البشر "، و ذلك لأن رأس المال البشري يتميز بخاصية لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال ، هي أن منحى إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته و مهاراته ، وان عمره المعنوي يحدد مع تغيرات العصر ، ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ومعنى ذلك انه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

وقد تجلت فعليا نظرية رأس المال البشري المعاصرة في عام 1906 على يد الاقتصادي (Ivring Fisher) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. و عند نهاية الخمسينات توسع(Theodore Schultz) و(Jacob Mincer) بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فعة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي ، آخذين بنظرهما خصائصه الاقتصادية و الإنتاجية و أدوات قياسه ، وذلك ما وفر تفسيراً لظواهر الاقتصاد الكلي و الجزئي¹.

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجيهات الاهتمام بالقابلية الذهنية:

وهي المرحلة التي امتدت من ثمانيات القرن العشرين ، حيث أصبح المديرين والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعيين إلى أن الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة كانت في الغالب المحدد الرئيسي لأرباحها حيث لاحظ Hiroyuki وجود تباين في أداء المؤسسات اليابانية وبعد شيء من الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا والتباين وعزاء إلى اختلاف نسبة الموجودات الملموسة التي تمتلكها كل مؤسسة من هذه المؤسسات .

وفي عام 1986 نشر Karl Eric Sveiby وهو مدير شركة صغيرة نشر كتاباً عنوانه "شركة المعرفة كيف" إذ أوضح فيه الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها وفي عام 1989 أنشأ Sullivan Patrik مستشار متخصص في استخراج الأرباح والفوائد من التكنولوجيا ولأول مرة نشاط استثماريا قابل للتطبيق يرتكز على نصح العملاء في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.

وشهدت البدايات المبكرة لتسعينات القرن العشرين تنويجا لجهود هذه المرحلة أولها عام 1990 عندما أطلق Ralph Stayer مصطلح رأس المال الفكري وثانيها عندما نشر Stewart 1991 مقالة بعنوان " المقالة

¹ د. عبد الرحمن الجاموس . إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال و علاقاتها بالمداخل الإدارية. ط1 ، دار وائل للنشر ، سوريا، 2013م.ص241،240.

الذهنية " وثالثها عام 1991 وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة Skandia ويلاحظ من المعطيات السابقة¹ .

للمرحلة الثانية التي ابتدأت من الثمانينات استمر حتى بداية التسعينات من القرن العشرين بأنها تميزت بمجموعة من آراء والمقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المؤسسة ونموها .

المرحلة الثالثة: تكييف الجهود البحثية وولادة النظرية.

في منتصف التسعينات من القرن العشرين تكاثفت الجهود البحثية حول موضوع رأس المال الفكري يعرف تزايداً ملحوظاً ، في عام 1995 تم عقد اجتماع لممثلي المنظمات الفاعلة في استخراج القيمة من مجهوداتها غير الملموسة و كان تحت عنوان (إدارة رأس المال الفكري ICM)، و تضمن جدول أعماله ضرورة الاتفاق على مفهوم موحد لرأس المال الفكري ، و تحديد مكوناته الأساسية و كيفية استخراج القيمة منه .

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

وفي 2010 تم عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار " نحو رؤية استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية " في دولة الكويت في الفترة (من 18-20 يناير 2010) و عرضت فيه أبحاث من بينها الورقة المقدمة من العقيد (هلال عبيد الدر مكي) بعنوان " إنشاء مركز القادة و الإبداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري لوزارة الداخلية"² .

¹ فرحاني لويبة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة ، دراسة حالة شركة الاسمنت عين

النوتة-باتنة- . نيل شهادة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص تنظيم الموارد البشرية

، 2016/2015، ص 61.

² المرجع السابق، ص 62-63.

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

- 1- إن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية
 - 2- إن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.
 - 3- إن رأس المال الفكري تعد أداة تحليل استراتيجي .
 - 4- إن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.
- وحددت مبادئ النظرية بما يأتي¹:
- **حركية المفهوم** : إن مفهوم رأس المال مفهوم غير ثابت بل حركي متجدد لأنه يمثل القوة فاعلة للتكيف مع متغيرات البيئة.
 - **الأداء الواقعي** : تكشف نتاجات رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
 - **الالتزام الحقيقي** : الدور الجوهرى لرأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع .
 - **تكامل المقومات** : يعامل رأس المال الفكري كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر لا يجوز تجزئته على مكونات الأساسية وعزلها عن بعضها وذلك للحصول على صورة واضحة على الأداء الإجمالي.
 - **الفائدة المتعددة** : يمكن الإفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
 - **التقويم والقياس** : يعتمد توليد القيمة المنظمة وتعظيمها على القياس والتقويم المستمر.

¹ الزهرة البريش ، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوايل - فرع جنرال كابل- بسكرة. نيل شهادة ماستر .جامعة محمد خيضر - بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير موارد البشرية ، 2012/2013 ، ص 33.

المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري

قبل التطرق إلى تعريف رأس المال الفكري اصطلاحاً ، يجب أولاً معرفة أصل كلمة رأس المال الفكري فكلمة فكر مشتقة من كلمتين الآتين inter وتعني بين . وضمناً تعني العلاقات و Lectio وتعني القراءة و المعرفة المكتسبة، وعند إضافة كلمة رأس المال Capital و التي تعني مجموع، يتكون مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على التركيبية و الكفاءات التي بها قدرة كامنة على توليد القيمة و التنمية.

-تعريف منظمة التعاون و التطوير الاقتصادي (OCDE) 1999: "هو القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس المال التنظيمي (الهيكلية) و رأس المال البشري".¹

-يعرف Thomas A Stewart رأس المال الفكري "على أنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية Intellectual property Rights والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية"، ومن هذا التعريف يتضح للمؤلف أن مصادر خلق الثروة من وجهة نظر Stewart تتمثل في الأصول المعنوية غير الملموسة Intangillassets والتي تتضمن الرصيد المعرفي الناتج عن التفكير والابتكار Innovation والبحث العلمي وبالإضافة إلى الأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة والتي تم الحصول على حماية قانونية لها.²

- يشير ل Guthrie إلى أن: "رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات مقارنة"³

-تعريف ادفينسون (Edvinsson) رأس المال الفكري هو مضامين المعرفة : الخبرات العملية التكنولوجية التنظيمية ، وعلاقات الزبائن والمهارات الفنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق.⁴

¹ دبة شيماء ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية . نيل شهادة ماستر .جامعة قصدي مرباح ورقلة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة 2012/2013 ، ص9.

² د. هاني محمد سعيد. رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة.1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2008م ص18-19.

³ دحماني عزيز ،مرجع سبق ذكره . ص 31.

⁴أ.سلام عبد الزواق ، بوسهوه نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر المحور الثاني ، أيام 18 و 19 أبريل 2012 ، ص3.

- تعريف العنزي 2001: " هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة".¹

وخلال تعاريف سابقة يمكن استنتاج تعريف رأس المال الفكري :

على أنه عبارة عن مجموعة من الخبرات و المهارات و القدرات و الكفاءات، التي يمتلكها أفراد المنظمة أو مجموعة أفراد مبدعة و مبتكرة لكل ما هو متميز بالنسبة للمنظمة ، وعلى المنظمة توظيف هذه المهارات و استخدامها لخلق الثروة من أجل تحقيق هدفها و تحقيق التنافسية لها.

المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وخصائصه.

أصبح رأس المال الفكري في عالم اليوم أهم مستلزمات مجتمع المعرفة و الاقتصاد المبني على المعرفة، لم يعد امتلاك الثروات هو العامل الوحيد المحدد لمكانة المجتمعات و الدول وقدرتها على التمايز ، بل القدرات العلمية وامتلاك وسائل المعرفة ، وعليه فإن حدود رأس المال الفكري ترسم وفق لما بلغه المجتمع، من تقدم و تبعاً لأهداف هذا المجتمع المرسومة ، و درجة مساهمة رأس المال الفكري في تحقيقها.

أولاً: أهمية رأس المال الفكري

من خلال ما تم تقديمه من مفاهيم حول رأس المال الفكري و الفروق التي تكمن بينه و بين رأس المال المادي نجد أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبير يمكن إيجازها في النقاط التالية:²

1- يعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمنظمة تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع وتمثل لها قوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور

2- يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه واستخراجه للوجود و الممارسة وتعد عملية نشر المعرفة إحدى أساليب استخراجه لتعزيز القدرات العملية إلى تبني وتحافظ على العمل.

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

¹د. بكاري سعد الله ، مجلة المعيار، إشكالية قياس رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية ، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوشيري تيسمسيلت ، العدد الثامن عشر ، 18 جوان 2017 ، ص 369.

² د. ناهد إسماعيل ، عبد الله الحمداني ، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري و أثره على أداء العاملين ، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل، العدد 98 مجلد 32 لسنة 2010 ، 15/01/2009 ، ص 126 و 127.

كما تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الواحد والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه الاقتصاد المعرفي لأنه يمثل قوى عملية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة .

بهذا فإن رأس المال الفكري أثمن أصول المنظمة ولا يمكن للمنظمات الأخرى، تقليده بسهولة، بوصفه مصدرا مهما وأساسيا لجميع العمليات و الأنشطة المنظمة.

4- يعد رأس المال الفكري كمورد استراتيجي للمؤسسة إذ يساعد على توليد الثروة لها و للأفراد و تطويرها¹.

5- يسهم رأس المال الفكري في تأسيس المنظمات الذكية التي تستلزم توافر عقول متميزة بذكائها وقدرتها.

6- يعتبر رأس المال الفكري كنزا مدفونا داخل المؤسسة، يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه للوجود والممارسة من أجل استثمارات ناجحة و عوائد عالية للمؤسسة.

7- تنبع أهمية المنظمة رأس المال الفكري على مستوى المنظمة في أنه الموجود الأكثر أهمية فيها، وأقوى سلاح تنافسي في بيئة سريعة التغير.²

8- أصبحت استمرارية المنظمات و نجاحها يعتمدان على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري.

ثانيا : خصائص رأس المال الفكري:

في ضوء تعريف رأس المال الفكري ومن وجهة نظر هذه الدراسة على انه مجموعة أفكار والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد و تنطلق من فلسفة المجتمع و تنسجم مع الأهداف مؤسسة و لا تتوافر لنظرائهم في المؤسسات المماثلة الأخرى , ومن ثم يساهم في تطوير أداء المؤسسة و تحقق لها عوائد مالية ومعنوية تميزها عن غيرها من المؤسسات المناظرة يمكن إجمال خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:³

- رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال تمتلكها مجموعة محددة من العاملين.

- يمثل رأس المال الفكري الفرق بين القيمة الدفترية و القيمة السوقية لها.

- رأس المال الفكري من أهم الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة.

¹ الزهرة بريش ، مرجع سبق ذكره . ص34.

² أ. عمر أحمد همشري. إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة. ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013م/1434هـ. ص254.

³ أ.د. الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، عدد (22) ، يوليو 2011 ، ص23 .

- رأس المال الفكري موجودات غير ملموسة تؤثر في الموجودات المادية للمنظمة.¹
 - يعمل رأس المال ضمن الهياكل التنظيمية المرنة .
 - يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر و العمل.
 - يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرار.
 - يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي.
 - تبرز أهمية رأس المال الفكري عند التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.
 - يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الاستراتيجية وبدرجات متفاوتة.
 - يمثل رأس المال الفكري أحد العوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال.²
 - البعد عن المركزية الإدارية.
 - الاستفادة من الخبرات الآخرين الانفتاح على الخبرة.³
- لا بد من تمييز رأس المال المادي (التقليدي) عن رأس المال الفكري فهذا الأخير يعني الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات و التجهيزات و المخزونات، و سنوضح أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي التقليدي فيما يلي:

¹ دبة شيما ، مرجع سبق ذكره . ص 13 .

² رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، دراسة حالة لشركة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال . نيل شهادة ماجستير . الجامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا ، كلية التجارة ، تخصص إدارة أعمال ، 1432هـ / 2011م . ص 54 .

³ د.الهلال الشربيني الهلالي ، مرجع سبق ذكره. ص 22 .

جدول رقم (01-01): الفرق بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي (التقليدي)

بيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركات	في عقول العاملين بالشركة
النماذج الممثلة	الآلات، المعدات والمباني	أفكار الأفراد ذو المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابتكار
المستخدمون له	العمل الفصلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	له عمر مع تزايد القدرات والإبداعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حلول المشاكل
الوظيفة	يعبر عن الأحداث	يعبر عن العمليات
المحتوى	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص و يستهلك	يزيد بالاستعمال
تشكيلات القيمة	يرتبط سلسلة القمة	يرتبط شبكات القيمة
الزمن	يرتكز على الماضي فقط	يتوجه نحو المستقبل

المصدر: فرحاتي لويبة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة- نيل شهادة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2015/2016 ، ص68.

و يظهر من خلال المقارنة أن قياس رأس الما الفكري يكون صعب مقارنة بقياس رأس المال المادي التقليدي بالإضافة إلى خصائص أخرى لرأس المال الفكري و تقسيماته.

جدول رقم (01-02): يمثل خصائص رأس المال الفكري و تقسيماته.

الخصائص	الصفات	الممارسات
التنظيمية	المستوى الاستراتيجية	يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الاستراتيجية كافة (الشاملة ،الأعمال ،الوظيفية ،التشغيلية) وينسب متباينة.
	نوعية الهيكل	يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.
	الرسمية	يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا.
	المركزية	يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.
المهنية	التحصيل الأكاديمي	ليس بضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلًا على شهادة أكاديمية بل ضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي و تدريبهم الإثرائي.
	المهارة	يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية و متنوعة .
	الخبرة	يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة .
السلوكية	المخاطر	يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطر في بدء العمل بدرجة كبيرة .
الشخصية	اللاتأكد	يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتأكد .
	المبادرة	يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار و المقترحات البناءة
	الحسم	يحسم رأس المال الفكري القرارات بدون تردد إلى حد كبير
	الذكاء	يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق.
	الحدس	ييدي رأس المال الفكري قدرة على الحدس و التبصر.
	الانفتاح على الخبرة	يستفيد رأس المال الفكري من خبرات الآخرين
	المثابرة	يتميز رأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل .
	الثقة بالنفس	يتمتع رأس المال الفكري بثقة عالية بالنفس .
	الاستقلالية	يجب رأس المال الفكري الاستقلالية في الفكر و العمل
	روح المرح	يحسن المال الفكري الدعابة و السخرية و يفهم النكت ويستمتع بها أكثر من غيره.

المصدر : عبد المطلب بيسار ، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ، دراسة عينة من

المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة .دكتوراه. جامعة محمد بوضياف المسيلة ،كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص علوم

التسيير ، 2017/01/04. ص28.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

رغم تباين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري ، إلا هناك شبه إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من الأصول البشرية ، الفكرية ، الهيكلية ، لذا قدم الباحثون و المختصون في هذا المجال عدة تصنيفات لمكوناته تبرز في الجدول الموالي أهم هذه التقسيمات و التصنيفات الأساسية المقدمة لرأس المال الفكري.

جدول رقم(01-03): مكونات رأس المال الفكري لآراء الباحثين

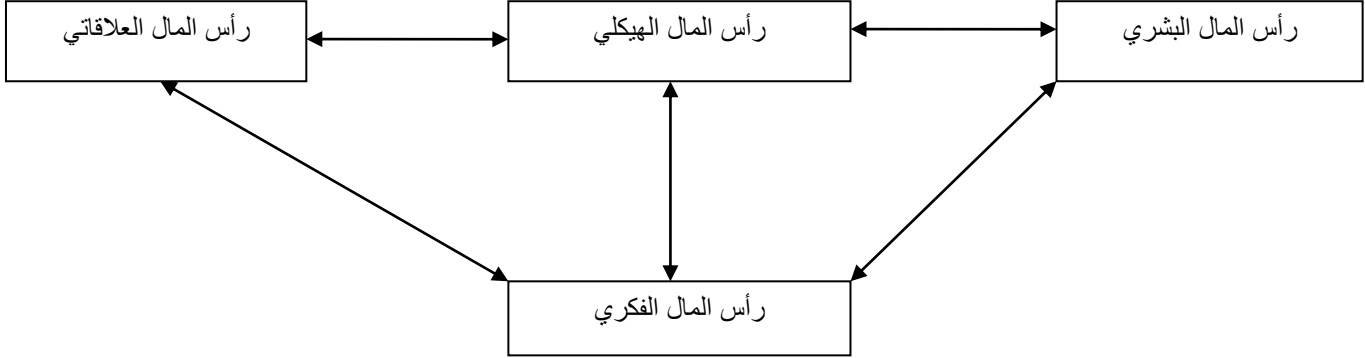
الإبداع التكنولوجي	الملكية الفكرية	الأصول الفكرية	رأس المال العملياتي	البحث و التطوير	رأس المال المعلوماتي	رأس المال النفسي	رأس المال الزبوني (العملائي)	رأس المال العلاقائي	رأس المال التنظيمي	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	الباحث	السنة
											x	Theodor and Shultz	1961
		x							x		x	Marshall	1965
		x									x	Stayer	1990
		x						X	x	x	x	Eduision	1991
								X		x	x	Stewart	1997
	x	x									x	Davenport and prusak	1997
x			x				x				x	Van buren	1999
								X		x	x	Guthrien and petty	2000
x								X		x	x	Chen	2005
								X		x	x	Mc elron	
x								X	x	x	x	Mckenzie and wankenzie	
										x	x	سعد غالب ياسين	2007

						X		X		X	X	Fitzandjac	2002
							X			X	X	نجم عبود نجم	2008
		X		X		X					X	Awadandghazi ri	2004
X			X				X				X	علي محمد سعيد	2008
										X	X	OCED	1999
						X	X			X	X	أحمد معاني وآخرون	2011
			X	X			X				X	Malhotra	2003
	X	X					X				X	معهد brooking	1996
									X	X	X	محمد أحمد خالد أحمد	2012
								X	X		X	عماد سيد قطب السيد	2008
								X		X	X	Xera	2001
X			X					X			X	ASTDE	
	X				X			X			X	Mitichelle	2010
									X	X	X	Li	2008

المصدر : د. بكاري سعد الله، مجلة المعيار، إشكالية قياس رأس المال الفكري في المؤسسة الإقتصادية، المركز الجامعي أحمد بن

يحيى الونشريسي تيسمسيلت، العدد الثامن عشر، 18 جوان 2017، ص 371 و 372.

الشكل رقم (01-01): يمثل مكونات رأس المال الفكري وفق لنظرية Stewart



المصدر: فرحاتي لويبة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة- .نيل شهادة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2016/2015 ، ص78.

المطلب الأول: رأس المال البشري

أولاً: تعريف رأس المال البشري human capital:

إن مفهوم رأس المال البشري ليس جديد ، اذ كان مستخدماً من قبل الاقتصاديين رجوعاً إلى Admsmith آدم سميث في القرن الثامن عشر لكنه مؤخراً نسب إلى الاقتصادي Theodore Wschltz الذي ربح جائزة نوبل وكان أول من استخدم مصطلح Human Capital في مقاله Investment in human capital التي نشرت في مجلة American Economic Review في 1961 وكذلك نسب إلى الاقتصاديين الذين يختصون بنظرية رأس مال البشري الذين ربحوا نوبل وأكثرهم شهرة 2004.22 Gary Becket Dubois et al . ويرى (اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون 2004 ، 171) أنه يمثل القدرات الفطرية والمكتسبة لدى كل فرد عامل و التي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكل مجالات الأعمال إذا أحسن استثمارها مثل باقي الأصول¹ .

ويرى أنه مخزون المعرفة المهارات والقدرات المطمورة (الضمنية) في الفرد العامل الذي ينتج من الموهبة الطبيعية والاستثمار اللاحق في التعليم والتدريب والتجربة (Liebowitz.2004.2) .

¹ د. ناهد إسماعيل ، عبد الله الحمداني ، علي أكرم عبد الله علي ، مرجع سبق ذكره. ص128 .

ويشير (Adkin .2006.200) إلى رأس المال البشري ذو أهمية كبيرة لأنه مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي ، فهو تحسين مهارات العاملين وعمليات إعادة الهندسة الجديدة ، وان جوهر رأس المال البشري هو ذكاء العاملين بصورة مطلقة .

ثانيا : أهمية رأس المال البشري

- لرأس المال البشري أهمية كبيرة في المؤسسة بحيث يعتبر أهم مكون لرأس المال الفكري وتمثل هذه الأهمية في:¹
- وضع استراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات.
 - انجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للعملاء .
 - بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار .

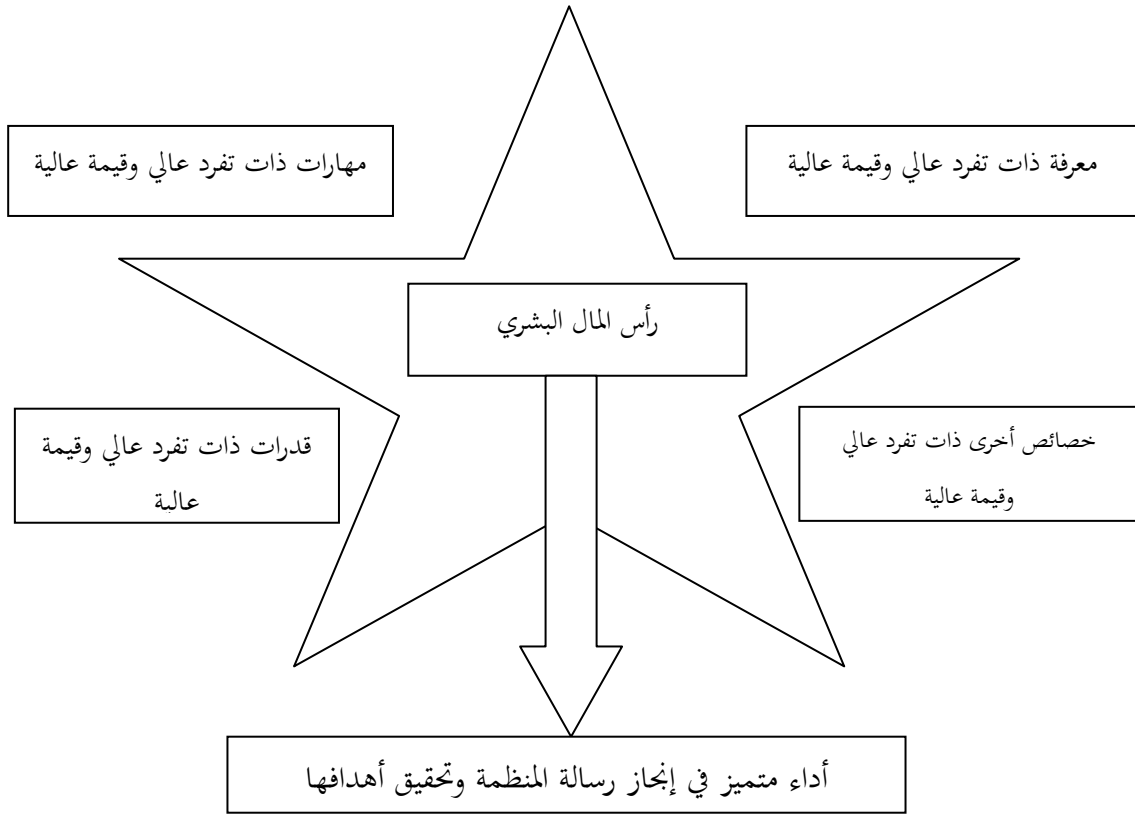
ثالثا : خصائص رأس المال البشري

- يمكن إبراز الأهمية المتميزة رأس المال البشري في المنظمات القائمة على المعرفة من خلال نقاط التالية:²
- رأس المال البشري يتزايد بالاستعمال المتكرر.
 - دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة التكنولوجيا، لأن المعرفة و الخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد الشركة مما يوفر فرص أفضل من اجل جديد هذه المعرفة.
 - رأس المال البشري هو الأكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة .
 - ما يمكن أن نستخلصه هو أن رأس المال البشري كنز للمنظمة القائمة و هو الأكثر قدرة على تجديد نفسه و توليد القيمة لذلك على المنظمة استقطاب أفضل المواهب البشرية ومحافظة على أفضل العاملين إيجاد بيئة التعلم

¹ الزهرة برييش ، مرجع سبق ذكره .ص39.

² فرحاتي لويبة ، مرجع سبق ذكره . ص 68 .

الشكل رقم (01-02): يوضح خصائص رأس المال البشري أكثر دقة



المصدر : حسين سعد مهدي، أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات. نيل شهادة دكتوراه. جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة و الاقتصاد، غير منشورة، 2007. ص 85.

رابعاً: مكونات رأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري من:¹

- **مقدرة العاملين:** وتتضمن القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة، درجة جودة العاملين وإمكانية التعلم، ومدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات.
- **إبداع العاملين:** وتتضمن قدرة الإبداع والابتكار لدى العاملين والعائد المحقق من الأفكار الذكية للعاملين.
- **اتجاهات العاملين:** وتتضمن توافق توجهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل وأيضاً متوسط (المعدل) خدمة العاملين بالمنظمة.

¹ المرجع السابق ، ص74.

كما سبق يتضح أن رأس المال البشري يتضمن متغيرات وأبعاد مثل التعليم والخبرة والمعرفة الابتكار المهارات الوظيفية و الفنية والتدريبية القدرة على حل المشاكل والتعامل مع عدم التأكد والعمل ضمن فريق موحد ومتناسق وغيرها.

المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي

إذا كان رأس المال المادي هو الذي يضع الوجود المادي للمؤسسة و قيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية ، فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو يصنع قيمة المؤسسة السوقية و يصنع مكانتها و سمعتها فإن كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في الهياكل و أنظمة و إجراءات المؤسسة، فهو يمثل كل قيم المؤسسة التي تداولها داخليا.

أولاً: تعريف رأس المال الهيكلي

يمثل رأس المال الهيكلي المكون الثاني لرأس المال الفكري ويعد بمثابة الهيكل الداعم والسائد لرأس المال البشري والذي يمكن امتلاكه والمتاجر.¹

- يشير (Tsan and Chang 2003.3) "إلى أنه البنية التحتية التي يمكن أن تساعد على دعم العاملين في مسعاهم للأداء الفكري وبذلك أداء الأعمال المنظمة وهو يمثل كل مخازن المعرفة غير البشرية في المنظمة مثل : قواعد البيانات،المخططات التنظيمية ،كتيبات العمليات ، الاستراتيجيات ، الروتين "

- و ترى (Al-Ali ; 2003 ;33) : " أن المعرفة التنظيمية المحتواة في قواعد البيانات ،الممارسات الخبرة قاعدة المعرفة، والثقافة حيث أنه يوفر كل القابليات المنظمة التي تمكن المنظمة لمقابل الحاجات و تحديات السوق.

- ويمكن النظر إلى رأس المال الهيكلي نظرة أكثر عمقا وشمولا إذ أنه يشمل النظم والإجراءات والهياكل والاستراتيجيات التي يتم بموجبها تحقيق النظام الإنتاجي و تسليم المنتجات إلى الزبائن في الموعد المحدد والتوافق والمواءمة مع متغيرات البيئة، واتساقا مع تقدم رأس المال الهيكلي جزءا من الهيكل المعرفي للمنظمة و يعبر عن قدرتها التنظيمية فهو أصل ممتلك من قبل المنظمة ، يمكنها الاستخدام الكفاء لهذا الأصل ، وتتمثل مكوناته الأبرز في حقوق النشر والتأليف وحقوق الفكرية وبراءات الاختراع، أنظمة المعلومات والهيكل التنظيمي.

¹ د. ناهد إسماعيل ، عبد الله الحمداني ،علي أكرم عبد الله علي ، مرجع سبق ذكره . ص128.

ثانيا : أهمية رأس المال الهيكلي

تتجلى رأس المال الهيكلي في ما يلي:¹

- تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة .
- خفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المالية والإدارية .
- تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد.
- رفع جدوى مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف.

ثالثا :مكونات أو مؤشرات رأس المال الهيكلي:²

- **ثقافة العامة** :وتتضمن طرق البناء ثقافة المنظمة وتوافق العاملين مع تطورات المنظمة.
- **الهيكل التنظيمي** : ويتضمن فعالية نظام الرقابة بالمنظمة ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية .
- **التعلم التنظيمي** : ويتضمن إعداد شبكة معلومات داخلية ومدى استخدامها وإعداد مخزون تعليمي للمنظمة ومدى استخدامه.
- **العمليات** : ويتضمن آجال عمليات الأعمال ومختلف الأنشطة ودرجة جودة المنتج إضافة إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية .
- **نظام المعلومات** : ويضمن التنسيق بين العاملين وتقديم الدعم التبادلي ومدى توفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأيضا مدى مشاركة في المعرفة.

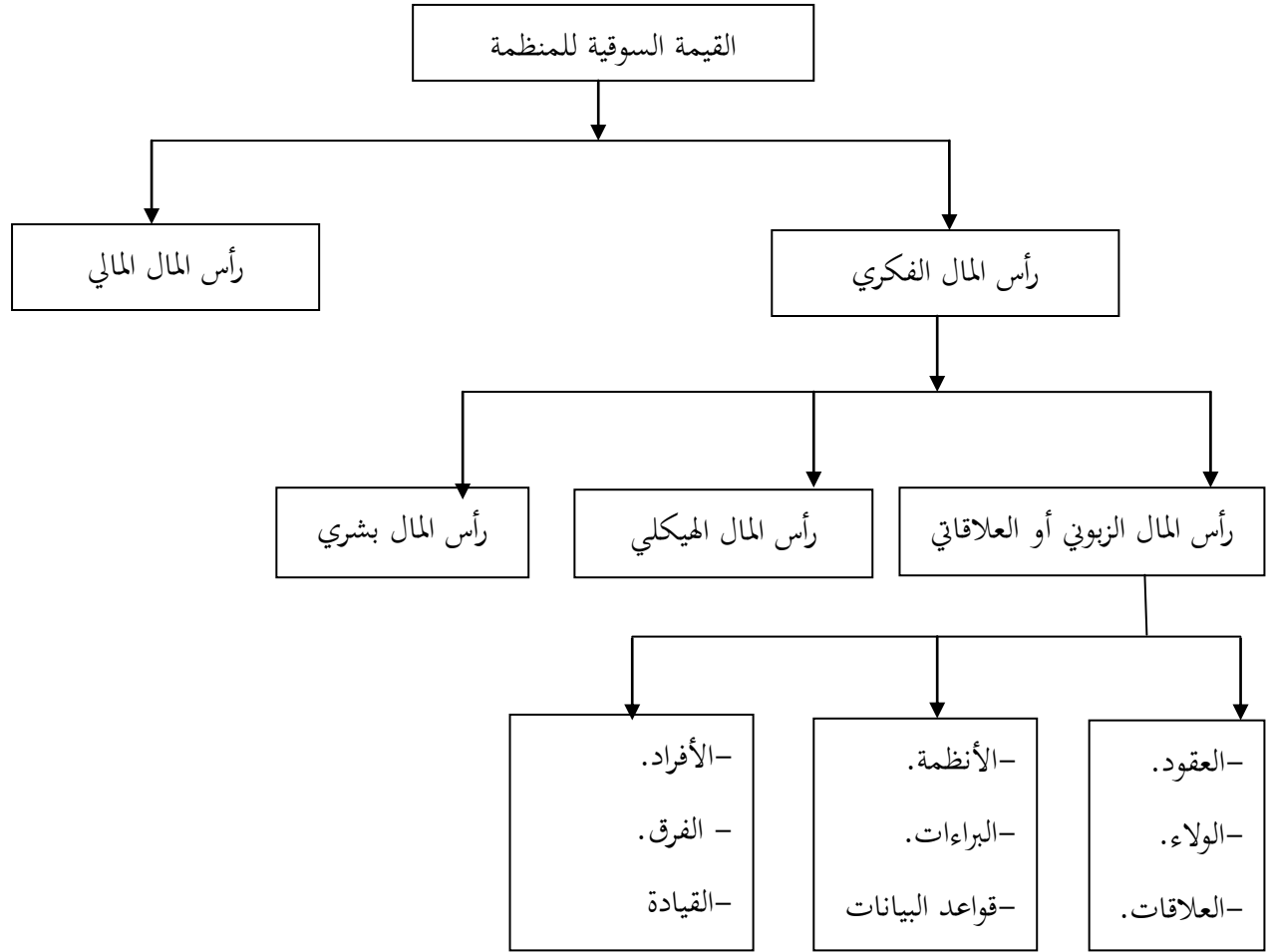
وهناك من يقسم رأس المال لهيكلي إلى عنصريين هما :

- 1- رأس مال العمليات (المصنع)** : وتشمل العمليات الوطنية والأنشطة والبني التحتية الموظفة في عمليات الإبداع ، المشاركة ، ونشر المعرفة لغرض الإسهام في تعميق إنتاجية العاملين بمختلف الميادين .
- 2- رأس مال التحديث التطوير**: يمثل هذا الجزء من رأس المال المعرفي القدرات الوطنية والاستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي مثل أنشطة.

¹ الزهرة البربيش ، مرجع سبق ذكره . ص 41.

² فرحاتي لويبة ، مرجع سبق ذكره . ص 76 .

الشكل (01-03): القيمة السوقية للمؤسسة و مكوناته



المصدر: فرحاتي لويبة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-نيل شهادة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2015/2016 ، ص72.

المطلب الثالث : رأس المال العلاقي (الزبائني)

إن رأس المال العلاقي هو الثروة المتمثلة في علاقات المؤسسة مع عملائها ، وكذلك الحقوق الملكية العلامة التجارية ، وثيقة العملاء بالمؤسسة وولائهم ، إضافة إلى علاقاتها مع جميع الأطراف الخارجية المؤثر بشكل محسوس في نشاطها العادي.

أولاً : تعريف رأس المال العلاقتي (الزبائني) Relational capital

هو المكون الثالث لرأس المال الفكري و يشير إلى القيمة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها ورضاهم وولائهم للمنظمة ، ويسمى أيضا رأس المال العلاقتي أو رأس المال الخارجي¹.

- ويشير (Burud and Tumdo ;2004 ;55) : " إلى أنه قدرة العامل على الارتباط بالآخرين فضلا عن القدرة على دخول شبكة الاتصالات و العلاقات، ومن ثم إيجاد إجابات بسرعة أكبر حول المنتجات ،وتخصيص الموارد وإحداث التعاون داخل وخارج المنظمة "

- ويرى (Rothbery and Erickon2005 ; 5) : " أنه القدرة على إدارة العلاقات بين الزبائن والمنظمة والمساندين لها ، والمنظمات و جهات خارجية أخرى "

وفي هذا السياق أشار آخرون إلى أنه يحتوي على علاقات السوق وعلاقات المجهزين و الزبائن ، فضلا عن التأثيرات الخارجية الأخرى ،و يحتاج المدراء لإدراك بأنهم ليسوا بحاجة إلى أن يعملوا بمنظمة مكتفية ذاتيا لكن بدلا من ذلك يمكنهم أن يدخلوا في ثروة المعرفة من شبكتهم للزبائن و المجهزين أن يختبروا المنتجات و يعطي التغذية العكسية المستمرة على الممارسات التنظيمية ، واقتراح أفكار ووجهات النظر جديدة لاستكشاف ، وتقديم منتجات جديدة تجذب الزبائن جدد وتعمل كمتحسسات لآراء الزبائن وهذا يكشف مدى تطور موقع المنظمة التنافسي .

وخلاصة القول أصبح رأس المال الفكري بمكونات الأساسية رأس المال البشري ،رأس المال الهيكلي و رأس المال العلاقتي أو الزبائني موردا مهما في معظم المنظمات المعاصرة ، ولكي تبقى المنظمات وتستمر وتتنافس عليها التركيز رأس المال الفكري ، ومن هنا أصبحت المنافسة بين المنظمات تعتمد بشكل كبير على تنمية وتطوير رأس المال الفكري لتحقيق مزايا التنافسية .

يرى الباحثان أن المنظمات التي تمتلك رأس مال الفكري ستكون قادرة على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية ومن ثم صياغة برامج و استراتيجيات متكاملة تدمج وضع الأهداف و تقويم و تطوير الأداء.

¹علي أكرم عبد الله علي ، مرجع سبق ذكره . ص129.

ثانيا: أهمية رأس المال العلاقتي

لرأس المال العلاقتي أهمية بالغة تتمثل في ¹:

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطور مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة.
- كسب عملاء جدد .

- زيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء وتعميق العلاقة مع العام العملاء الحاليين.

- العمل على أن تصبح المؤسسة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ العلاقات حقيقية ومؤثر في أصحاب المصالح الخارجين.

ثالثاً: مكونات رأس المال العلاقتي (الزبوني) :²

- المقدرات التسويقية الأساسية: ويتضمن إعداد و استعمال قاعدة البيانات العملاء، توفير المقدرات الضرورية لمتطلبات العملاء، و المقدرة على مدى تحديد متطلبات العملاء.
- كثافة السوق : وتتضمن الحصة السوقية للمنظمة ، و سوق المحتملة وحدات التي يتم تصنيفها إلى عدد العملاء و العائد المتحقق لكل عميل ، وأيضاً سمعة العلامة التجارية و الاسم التجاري للمنظمة.
- مؤشرات ولاء العملاء : ويتضمن رضا ولاء العملاء أو شكاويهم و حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء و متوسط دوران العملاء .

¹ الزهرة البربيش ، مرجع سبق ذكره. ص 42.

² فرحاتي لويذة ، مرجع سبق ذكره . ص 77.

الشكل (01-04): يمثل مكونات رأس المال الفكري



المصدر: هاني محمد سعيد. رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة. ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2008م، ص 37.

من الشكل يمكن استخلاص ما يلي:

أن كفاءة رأس المال الفكري لا تتحقق فقط من خلال الجهود الداخلية بالمؤسسة، ولكن الحصول على دعم البيئة الخارجية .

المبحث الثالث: أدوار رأس المال الفكري و قياسه و تنميته

المطلب الأول: أدوار رأس المال الفكري

تبحث كل المنظمات عن تحصيل قيمة المضافة من رأسمالها الفكري ، وعليها أن تفكر بأن دور رأس المال الفكري هو تجميع الإيرادات فقط ، بل هناك مجالات و أدوار أخرى يمكن الاهتمام بها من أجل خلق القيمة المضافة و هذه الأدوار حددها (Harrison & Sellivan 2000) بأنها تتمثل في :

أولاً: الأدوار الدفاعية: وتشمل:¹

- ❖ حماية المنتجات و الخدمات المتولدة من إبداعات و الابتكارات رأس المال الفكري للمنظمة.
- ❖ حماية حرية التصميم و الإبداع.
- ❖ تخفيف حدة الصراعات و تجنب الشكاوي و رفع الدعاوي .

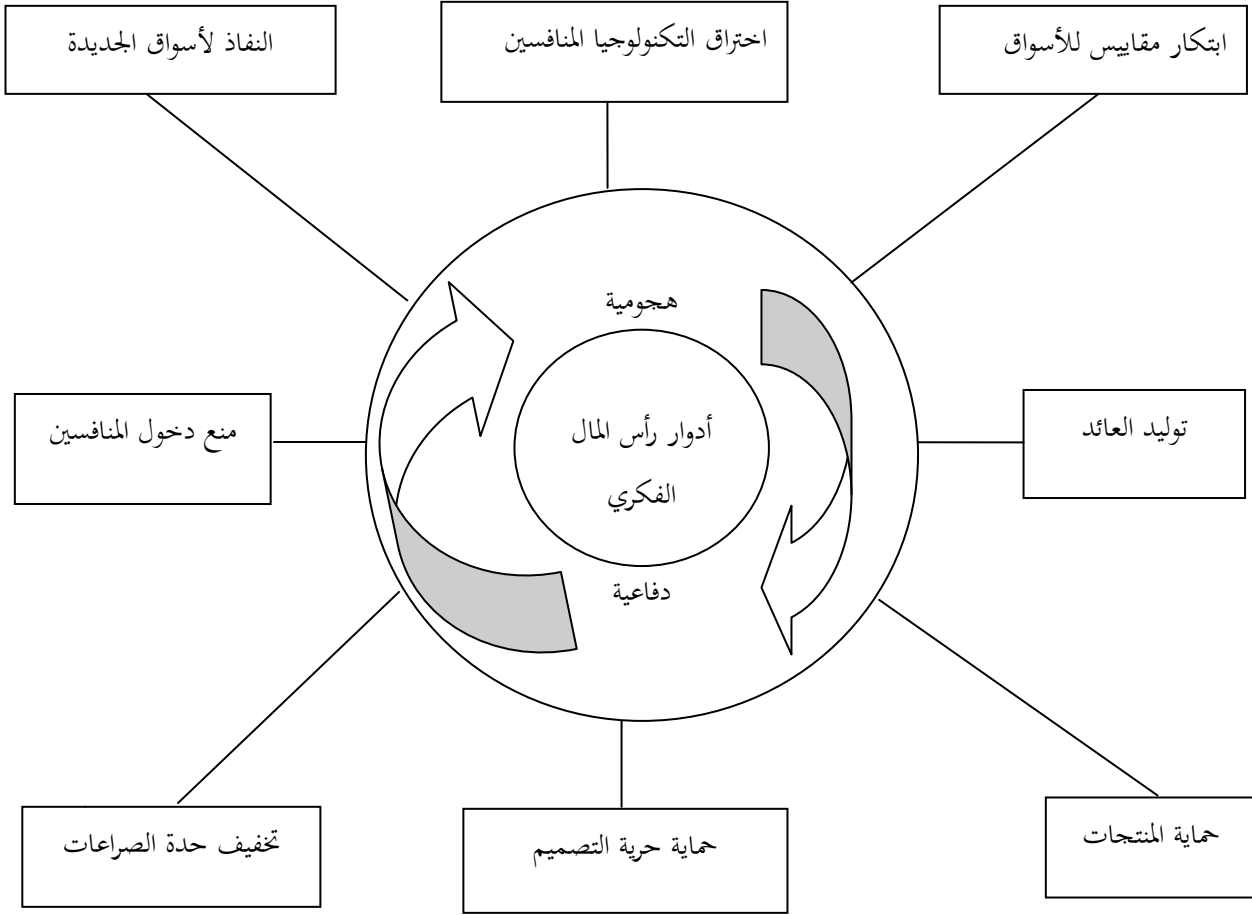
ثانياً: الأدوار الهجومية (المبادرة): و تشمل:

- ❖ توليد العائد عن طريق : المنتجات و الخدمات عن إبداعات رأس المال الفكري
- الملكية الفكرية للمنظمة.
- الموجودات الفكرية للمنظمة.
- حماية حرية التصميم و الإبداع.
- تخفيف حدة الصراعات و تجنب الشكاوي و رفع الدعاوي .
- ❖ ابتكار مقاييس الأسواق الجديدة و الخدمات و المنتجات الجديدة.
- ❖ تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- ❖ صياغة استراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.

و يمكن الانتقال من الأدوار الهجومية إلى الأدوار الدفاعية و العكس صحيح، وهذا الانتقال يكون محسوب و عن سابق دراية و ليس الانتقال عشوائي.

¹ أ. عمر أحمد همشري ، مرجع سبق ذكره ، ص 257.

الشكل رقم (01-05): أدوار رأس المال الفكري في التنافسية



المصدر: الزهرة بريش ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة .جامعة محمد خيضر - بسكرة.نيل شهادة ماستر . جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،تخصص تسيير موارد البشرية،2012/2013، ص45 .

المطلب الثاني: قياس رأس المال الفكري

رأس المال الفكري مصدر هام لقيمة المنظمة الداخلية و الخارجية، و تنافسيته و ثمة جهود تبذل من أجل تطوير مقاييس و مؤشرات لقياسه و تنميته، ولكن قياس الأصول الفكرية مهمة صعبة مقارنة بسهولة تقييم و قياس الأصول الفكرية التي لها قيمة مفتوحة، ولا يحدد لها وقت معين ، و نتيجة لذلك المحاولات لأجل تطوير نماذج تسمح بتحديد القيمة الحقيقية (السوقية) له على الرغم من قصور الأساليب المحاسبية و المؤشرات المالية التقليدية

التي لازالت تقف عقبة أمام قبول محاسبة رأس المال الفكري و تؤدي بتقييم الأصول الفكرية بنفس الطرق التقليدية التي تقيم الأصول المادية و في هذا المطلب سنتطرق إلى أهم هذه المقاييس و المؤشرات ما يلي:¹

أولاً: مفهوم قياس رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية²

- يشير مفهوم القياس إلى انه: "عملية إعطاء أرقام إلى الخصائص الحاجات أو الأحداث باستخدام قوانين معينة" - كما يرى Kaplan Saccuzzo: بأن القياس يمثل " مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معين في الفرد و الحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة الوظيفية المعين ".

إن الهدف من قياس رأس المال الفكري هو التعرف على جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تنفذها المنظمة في مجالات التنمية البشرية و التنمية الهيكلية ، و أيضا في مجال اكتساب و الحفاظ على العملاء من أجل الحفاظ على التنافسية للمدى الطويل ، فعملية قياس ليست هدف في حد ذاتها إنما هي أداة لكسب نقاط القوة ودعمها و اكتشاف نقاط الضعف و محاولة معالجتها و تفاديها مستقبلا .

ثانياً: طرق قياس رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

ثمة جهود عظيمة يتم بذلها سواء على الصعيد الأكاديمي، أو على صعيد الأعمال من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات معول عليها في قياس و تقييم رأس المال الفكري في المنظمات، ورغم التقدير الكبير الذي تحقق في هذا المجال ، فلا زال هؤلاء المختصون غير متفقين فيما يتعلق بهذه المقاييس، مما يعني أن الحاجة لازالت هامة من اجل تطوير هذه المقاييس لحماية ثروة الشركة الأكثر أهمية المتضمنة في معرفتها وأساليبها وأنظمتها ومنها نذكر المقاييس التالية :

1- القيمة السوقية و الدفترية للمنظمة:³

لقد اقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين كأساس من اجل تقييم رأس المال الفكري الذي يمكن حسابه من خلال:

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

¹ المرجع السابق، ص 97-98.

² عبد المطلب بيصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة . نيل شهادة دكتوراه. جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2015/2016. ص 60.

³ .سلام عبد الرزاق ، بوسهوه نذير، مرجع سبق ذكره . ص 7، 8.

فإن كان سعر سهم المنظمة عند لاكتتاب مثلاً 5 دنانير و قيمة الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن القيمة رأس المال الفكري $10-5=5$.

ومن أهم الاعتراضات على هذه الطريقة ما يلي:

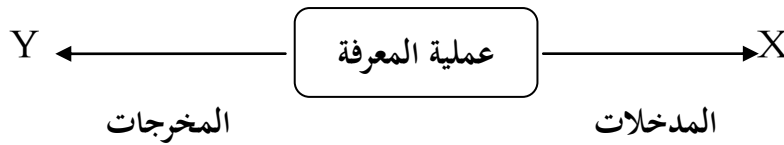
- بعض المنظمات لا تتعامل مع الأسواق الأوراق المالية، وبالتالي ليس لها قيمة السوقية و ليس من السهل تحديد رأس مالها الفكري.

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

2- نظرية القيمة المضافة للمعرفة:

هذه النظرية متجذرة في الصناعة كما أنها ذات أهمية كبيرة في اقتصاد المعرفة ، فهي تسمح للمدريين والمستثمرين أن يحلوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للمنظمة في العمليات الجوهرية في العوائد التي تولدها، أن النتائج تحليل القيمة المضافة (KAV) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر و التكلفة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية ، باعتماد على المعرفة في المنظمة و الشكل التالي يوضح هذه النظرية وافتراضات الأساسية

الشكل رقم (01-06): يمثل نظرية القيمة المضافة للمعرفة



المصدر: أ.سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر المحور الثاني ، أيام 18 و 19 أفريل 2012 ، ص 87.

الافتراضات الأساسية:

- 1- إن كانت $(x=y)$ ليس هناك القيمة المضافة
- 2- القيمة هي دالة التغيير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.
- 3- و هكذا فإن القيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.

3- نموذج مراقبة الأصول غير الملموسة:

يعتبر هذا النموذج الذي قدمه (Karl-Erik Sveiby) مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المنظمة في ضوء أربعة معايير أساسية هي:

- النمو .
- الابتكار .
- الكفاءة .
- الاستمرار .

ثالثا : معوقات قياس رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

يقابل القائمون بعملية القياس لرأس المال الفكري بعض التحديات و المشاكل التي من شأنها إعاقة قياسه وذلك عند المتعلق بهذا الأمر من تلك المشاكل ما يلي:¹

- صعوبة وجود سوق خارجي كفاء للعديد بنود رأس المال الفكري ، ومن ثم افتقاده القياس بموثوقية للمنافع الاقتصادية المستقبلية لصعوبة تحديدها ، وعمما إذا كانت كافية لتعويض المبالغ التي اتفاتها على الاستثمار في رأس المال الفكري .
- قد تواجه المنظمة مجموعة من القيود التي تحد من عملية القياس أهمها: هيكل السوق، المنافسة وكذا المركز النسبي للمنظمة في السوق، و أيضا البيئة التكنولوجية و السياسية و القانونية.
- الطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري ، فقط يكون أحد مكوناته ذو قيمة بالنسبة للمنظمة ما .
- صعوبة تقدير وقت الاعتراف بالعمليات و الأحداث التي تدرج تحت رأس المال الفكري.
- صعوبة تقدير المنافع الاقتصادية المستقبلية للعديد من البنود رأس المال الفكري .
- الافتقار إلى وجود مقاييس كمية يمكن استخدامها لقياس رأس المال الفكري بدقة إمكانية رقابتها.
- صعوبة الرقابة على كل أنواع رأس المال الفكري .
- بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها أساسا حتى في ظل وجود مؤشرات القياس.

¹عبد المطلب بيسار ،مرجع سبق ذكره ، ص63-64.

المطلب الثالث: تنمية (الاستثمار) رأس المال الفكري

أكد الكثير من الباحثين على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقولهم أن: " رأس المال الفكري المستثمر عملية يمكن تشبها بالذهب المستخرج " ¹.

أولاً: تعريف تنمية (استثمار) رأس المال الفكري

يعرف الاستثمار بشكل عام : " الموارد المالية التي تخصصها المؤسسة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال الفترة زمنية معينة ، أي إيداع مقدار معين من الأموال في الوقت الحاضر بغية توقع الحصول على مقدار أكبر منه في المستقبل " .

ثانياً: أهمية تنمية رأس المال الفكري

- يعزز الاستثمار في رأس المال الفكري مستوى أداء المؤسسات التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي .
- تعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشراً مهماً لقياس ربحية المؤسسة و تساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد العالية للمؤسسة.
- يساهم استثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار.
- يساهم استثمار في رأس المال الفكري في تعزيز التنافسية للمؤسسة.
- يساهم استثمار في رأس المال الفكري المتمثل بالخبرات و المهارات العالية للعاملين في تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع.

ثالثاً : جوانب تنمية الاستثمار في رأس المال الفكري

لا شك أن بناء و تنمية رأس المال الفكري يعتبر مسؤولية الإدارة العليا إلى جانب جميع الإيرادات في المنظمة فليست هناك جهة واحدة في المنظمة يعهد إليها بمسؤولية تكوين و تنمية محفظة الأصول الفكرية و يمكن أن تساهم الإدارة العليا في تنمية رأس المال الفكري من خلال القيام بما يلي: ²

- 1- أن تتبنى الإدارة العليا الأفكار الإبداعية و الابتكارية للعاملين و الإنفاق عليها و جعلها موضع التنفيذ .
- 2- توفير الدعم المالي لعمليات الإبداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة البحث والتطوير.

¹ الزهرة بريش ، مرجع سبق ذكره . ص 47.

² المرجع السابق ، ص 48.

3- توفير الإمكانيات و التجهيزات المادية اللازمة للخبراء و المبدعين حتى يمكن استخراج طاقتهم الإبداعية الكامنة .

4- اتخاذ قرارات فورية بمكافأة العمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به .

5- تقديم الدعم اللازم لخلق بيئات التعلم الذاتي و تشجيع العاملين على التعلم المستمر.

6- تحول الإدارة العليا من الفكر القائم على تجنب المخاطر و الإبداع.

7- توفير المتطلبات اللازمة لتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

و يأتي دور إدارة الموارد البشرية كأحد أهم الأدوار في مجال التنمية رأس المال الفكري من خلال:

- تصميم و تحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي ، بما يضمن إثارة التحدي لدى العاملين نحو إنجاز مهم ابتكارية .

- وضع خطة دقيقة طويلة الأجل لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية و الابتكارية.

- تهيئة المناخ لتنظيم فرق العمل بحثية تكون المسؤولة عن العمليات الإبداعية و الابتكارية .

- إعداد برامج غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات العاملين و قدراتهم الابتكارية غلي تحقيق ما يسمى بالتراكم المعرفي .

-تصميم نظام فعال للأجور و الحوافز و المكافآت تساهم في تشجيع المبدعين.

قيام إدارة البحوث و التطوير بتوفير البيئة الداعمة لاستخلاص الأفكار الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين .

- التعرف على النظم و الأساليب و الابتكارات الحديثة في التصنيع و الإنتاج من خلال بناء نظام فعال للمعلومات الإنتاجية في المنظمة.

- إجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات و رغبات العملاء المتزايدة تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إنتاج أفكار ابتكارية لمنتجات جديدة بما يساهم في تنمية و تطوير رأس المال الفكري.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بحيثيات النظرية للموضوع عموما وتطرقنا للمفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري الذي يمثل الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة والتطرق لتطور التاريخي، و أهميته و مكوناته وأدواره ، و استخلاصنا في النهاية إلى أن الأصول الفكرية تهتم بها المنظمة من أجل تحقيق تنافسي عن غيرها من المنظمات المنافسة لها ، ويجب التأكيد على أن رأس المال الفكري من أهم متطلبات التحول والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة وزيادة وعي المنظمات بالأهمية الاستراتيجية له ممثلا في الثروة الفكرية و الأفكار الإبداعية والابتكارات الكامنة في الكفاءات البشرية ، لذلك لا بد من العمل على تنميتها وحسن توظيفها من اجل تدعيم التنافسية في السوق .

وحصلنا أيضا أن المؤسسات تتسابق لاستقطاب رأس المال الفكري ، وتعمل على تنميتها و المحافظة عليه لأنه يمثل تنافسيته التي ستكون محور بحثنا في الفصل الموالي.

تمهيد الفصل:

لقد أصبحت التنافسية في وقتنا المعاصر أمراً لا مفر منه، فأصبح لها هيئات و إدارات و التي بدورها تمتلك سياسات و استراتيجيات و مؤشرات، و أصبح تأثيرها واضح على المؤسسات التي تحتاج إلى النمو، كما تؤثر على الحكومات التي ترغب في رفع مستويات معيشة أفرادها و وضع إطار يساعد مؤسساتها لاكتساب قدرات تنافسية تؤهلها لمنافسة المؤسسات الأجنبية ، و أيضاً نتيجة لزيادة حركة الاتصال و اتساع مجالها و نمو الأسواق و اتساعها ، ازداد عدد المنظمات و احتدمت المنافسة بينها خاصة في ظل التغير المستمر في البيئة التنافسية مما فرض على المنظمات السعي إلى احتلال موقع متميز في السوق ، و بما أن الواقع الاقتصادي الجديد و تقوم على تنافسية المنظمات في الأسواق الدولية و المحلية ، فالمنظمة مطالبة بمواجهة كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي و أصبحت التنافسية ذات واقع متزايد الأهمية في عالم اليوم ،وتعتبر التنافسية سر نجاح كثير من المؤسسات وتحقيقها لأداء المتميز والمتواصل ، كما أن التسارع في الانجازات التكنولوجية لمختلف ميادين النشاط الاقتصادي جعل مدة حياة المنتجات وكذا التكنولوجيا والمنظمات تتقلص، وأصبحت الحركة بين الأنشطة والأسواق سريعة واقتناء التقنيات والتطورات أسهل بين المنظمات، مما صعب عليها الصمود في بيئة متحركة ومتقلبة باستمرار . وفعليه المنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المنظمة والتي تساهم في الدفاع عنها ضد حالات التقليد من قبل المنظمات الأخرى، فنقاط القوة والقدرات تلك يمكن أن تعد بمثابة مزايا تنافسية تحاول المنظمة القيام بكل ما من شأنه أن يساهم في تضيق أو سد الطريق أمام المنظمات المنافسة للنجاح في تقليد ومحاكاة. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى دراسة المتغير التابع عن طريق معالجة المفاهيم المتعلقة بالتنافسية و الميزة التنافسية .

المبحث الأول : ماهية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

نظرا لأهمية التنافسية في إدارة الأعمال وكونها شرط من شروط بقاء المؤسسة في السوق وتطورها وتوسعها سواء من حيث الحجم أو من حيث وجود فروع لها في مناطق مختلفة، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان مؤسسة أو قطاع أو دولة ، ومن جهة أخرى قد يتداخل مفهوم التنافسية مع مفهومي المنافسة و الميزة التنافسية هذا التداخل أدى إلى صعوبة إيجاد تعريف محدد و متفقا على التنافسية ومن خلال هذا المبحث سنحاول التفريق بين هذه المفاهيم كما سيتم التطرق إلى أهمية التنافسية و أنواعها و أهداف القدرة التنافسية .

المطلب الأول: مفهوم التنافسية.

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف المدارس فمدرسة الاقتصاديين تركز على الرفاهية الاقتصادية وترتبط بالنمو المستدام ، أما مدرسة الإداريين تركز على الجوانب المتعلقة بالتكلفة و الإنتاجية ومن جهة أخرى يختلف من ناحية محل الحديث فيما إذا كانت على مستوى المؤسسة أو قطاع أو الدولة و هذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب .

1- تعريف التنافسية: يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فمفهوم التنافسية على:

أولا: مستوى المنظمة

تعني " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"¹

ثانيا: تنافسية المشروع (الشركة):

حسب التعريف البريطاني " هي القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى" و تعرف أيضا

¹فرحاتي لوزية ، مرجع سبق ذكره ، ص 142

التنافسية على صعيد المنشأة بأنها " تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل و رأس المال و التكنولوجيا) ".¹

و يمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها:

- الربحية و معدلات نموها.

- استراتيجية الشركة و اتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير و بالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي و العالمي.

ثالثا: التنافسية على مستوى القطاع :

فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية. و من أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة و الجودة.

رابعا : التنافسية على المستوى الحكومي (الدولة) :

تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع و مستمر لمستوى دخل أفرادها. و بتعريف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض. و من أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي و النتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات ، الحصة من السوق الدولية الميزان التجاري)¹

1- التنافسية: هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو استقرار و توسع وابتكار و تجديد و تسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين مراكز التنافسية بشكل دوري نظرا للاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية²

¹ د.رزق كمال ،بوزعرور عمار ، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي حول: الاقتصاد الجديد في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البلدة، 22 - 21 ماي 2000 ، البلدة ، الجزائر، 2000 ، ص 4 .

² رهاز خيرة ، كياس سعادة ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . نيل شهادة ماستر. المركز الجامعي تيسمسيلت معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، 2012/2013، ص 25.

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني بأنها: "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه عليه، وتوسع الدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل" (Oughton1997)¹.

ومن خلال ماسبق من التعاريف يمكن أن نعرف التنافسية على أنها عبارة عن التحدي الذي تسعى من خلاله المنظمة لتحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاج والرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكبر بمقارنة مع المنظمات الأخرى .

بعد التطرق إلى مفهوم التنافسية بأنواعها نلاحظ أن مفهوم تنافسية المؤسسة قد يتداخل مع مفهوم كل من المنافسة والميزة التنافسية، ويمكن توضيح الفرق بينها في ما يلي:

2- المنافسة Compétition:

تعرف بأنها : " حالة المزاومة بين مؤسستين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء أكان في السوق المحلية أم في السوق العالمية، وبالتالي يخرج أحد الأطراف رابحا والطرف الآخر خاسرا وتعتبر شدة المنافسة أحد مؤشرات التنافسية كما أن المنافسة هي وصف لحالة السوق "

3- الميزة التنافسية:

هي " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون "

من ناحية أخرى نجد أن "جيفري فيفر" يربط المورد البشري بالميزة التنافسية حيث يقول في هذا الصدد بأنها : "امتلاك المؤسسة لموارد بشرية يكون العضو فيها غير قابل لأن يحل محله أي بديل وأن يكون نادرا وفريدا وأن يكون لديه القدرة على إضافة قيمة يصعب محاكاتها أو تقليدها".

¹د. محمد عدنان وديع ، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، القدرة التنافسية و قياسها ، العدد الرابع والعشرون . ديسمبر / كانون الأول 2003- السنة الثانية ، ص 5.

4- التنافسية و التنافس: هناك فرق واضح بين مفهومي التنافسية يمكن أن تعرف على أنه قدرة البلد على تصريف بضائعه في الأسواق الدولية ، أما التنافس تتمثل في الشروط التي يتم وفقها الإنتاج و التجارة في البلد المعني وبالتالي تصدير السوق المعنية، والتنافس والتنافسية هما من العناصر الأساسية لإطار تحليل الإنتاج والتجارة الدولية.¹

المطلب الثاني: أهمية التنافسية.

تتمثل التنافسية في ما يلي :

- ❖ تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته و يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.²
- ❖ يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا و خطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، و بخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إن أمكن الاستفادة منه.³
- ❖ أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن ذلك ، و من المعلوم أنه و في الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس و ليست الدول، و عليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه و كما أشارت تقارير دولية ، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها و قدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية و الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

¹ أ. د . يوسف سعادوي ، القدرات التنافسية و مؤشراتنا ، مؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة سعد دحلب - البليدة- يوم 08-09 مارس 2005 ، ص 126.

² عبد الحكيم عبد الله النور ، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الاقتصاد و التخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 19.

³ فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة شركات، الجامعة الدولية البريطانية، 2010، ص 33.

❖ لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك إلى ترسيخ مبدأ الجودة/ التميزو هو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف و يحتاج النهوض بالجودة و النوعية إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة و إبداع أشكال التميز و الإتقان في المنافسة.

❖ و في الاقتصاد المعاصر أصبحت التنافسية أكثر ضرورة فهي تؤثر في الشركات التي تحتاج إلى تنمية فضلا عن مجرد توفير البقاء، و في الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم كما تؤثر في الأمم التي ترغب في استدامة مستويات معيشية أفرادها و زيادتها. و مما عزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية تلك التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي و في التنظيم الاجتماعي و السياسي إضافة التطورات العلمية و التكنولوجية.¹

المطلب الثالث: أنواع التنافسية و أهدافها

أولا: أنواع التنافسية

و تصنف التنافسية إلى صنفين :

الصنف الأول : التنافسية بحسب الموضوع

و تتضمن نوعين:

❖ **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف و كثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، و يعد ذلك أمرا غير صحيحا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

❖ **تنافسية المؤسسة:** يتم تقييمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقييمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأعباء الإجمالية من جهة أخرى.

الصنف الثاني: التنافسية وفق الزمن

تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية:²

¹- المرجع سبق ذكره ، ص 19.

²- بعيسي سامية، مرجع سابق، ص 27.

❖ **التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير انه يجب ألا نتفائل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

❖ **القدرة التنافسية:** تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة و لكنه لا يكفي بمفرده. و على خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

ثانيا : أهداف القدرة التنافسية

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق قدرة تنافسية نجد:

1- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة "Apple" التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي .

2- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات .

3- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها يركز جوهر القدرة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج أو شكل تقديم سلع وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها، وهذا لضمان ولائهم وبالتالي خلق سمعة وصورة للمؤسسة في أذهانهم، مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق .

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانيا، وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية "بيئة-ميزة"، باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة التي تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

المبحث الثاني : عوامل التنافسية ومؤشراتها وقياسها

المطلب الأول: عوامل التنافسية

هناك ثلاثة عوامل أساسية تحد درجة المنافسة و هي:

❖ عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما و العكس صحيح.

❖ سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج و تسويق منتج معين كلما زادت المنافسة و العكس صحيح.

❖ العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق و تلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها و عرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة و العكس صحيح.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية.

يمكن معرفة - نسبيا موقع المؤسسة من التنافسية إلى مؤشر الربحية، مؤشر الثنائية: فعالية - إنتاجية، وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

أولا: مؤشر الربحية

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبداله لمؤشر توبن، وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا¹.

ثانيا: مؤشر الثنائية فعالية إنتاجية

1- الفعالية: هي قدرة المؤسسة علي تحقيق الأهداف التي حددتها بنفسها بغض النظر عن التكلفة، وتحسب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصلة فعلا والنتائج المنتظرة.

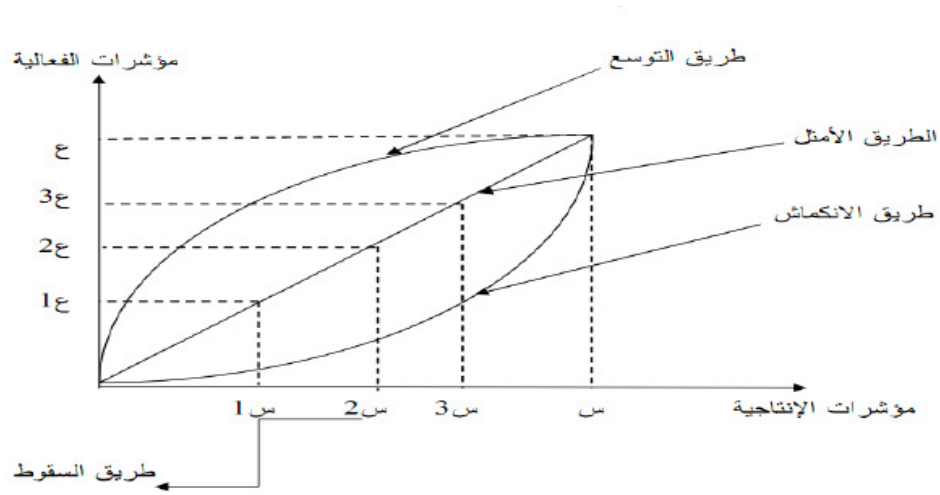
2- الإنتاجية: أما الإنتاجية فهي النسبة بين النتائج المحصل عليها و الوسائل المسخرة لتحقيقه.

3- الثنائية فعالية إنتاجية: يمكن أن نقول إن التنافسية هي محصلة تفاعل الثنائية فعالية إنتاجية .

¹ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد 20، ديسمبر 2003، ص 11

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(02-07): يمثل منحنى مؤشر الفعالية إنتاجية



المصدر : بوركو عبد المالك ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية لشركة

نحمة للاتصالات ، جامعة منتوري ، قسم تسيير الموارد البشرية ، 2012/2011 ، ص 55

ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن التوازن جديد بالاعتماد على وفرات في الإنتاجية، وحتى يتسنى ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل ولذلك سميت هذه العملية بطريقة الانكماش، إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل، باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدرت في المؤسسة والتي يصعب تعويضها مستقبلا. بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بوساطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة ويفترض الطريق الثاني وهو طريق التوسع وجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردن البنوك ، مقدمي الخدمات... الخ .

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية ونجد منها ثلاث حالات:

- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع.
- إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق للطريق الأمتل.

- إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش وتجدر الإشارة إلى أنه دائم التماذي في البحث عن إنتاجية على حساب الفعالية ، فإن هذا قد يؤدي - احتمال كبير - إلى الانحراف هذا الطريق ومن ثم السقوط .

ثالثاً: مؤشر قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين

يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات:

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

ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين لكنهما متكاملتين ، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة مؤشر الربحية ومؤشر الثنائية فعالية - إنتاجية ، وتعتمد الثنائية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق، إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة وبشكل يسمح التصرف في الوقت المناسب .

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل مقارنة بالمنافسين فحسب، بل هي معرفة إصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات وبناء على ذلك وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان استمرارية النشاط.

المطلب الثالث: مظاهر القدرة التنافسية ومعوقات

أولاً: مظاهر القدرة التنافسية

تبدو القدرات التنافسية في مظاهر متعددة ويمكن أن نذكر منها ما يلي¹:

- ✓ الجودة العالية و المستمرة في التحسين و التطوير.
- ✓ التكلفة الأقل لمن يحقق أدني سعر تنافس.
- ✓ المرونة والتحديث الدائمين في التنظيم و العمليات أو المنتجات.

¹ بوركو عبد المالك ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012/2011 ، ص 59 .

- ✓ العلاقة الفعالة و الديناميكية مع الموردون و باقي أطراف المؤسسة.
- ✓ سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج، وفي مشروعات تطوير المنتجات.
- ✓ الحرص على تقديم خدمات للعملاء، قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات، ومساعدات تسمح له بتحديد رغباته، واختيار أفضل البدائل.
- ✓ تيسير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود.
- ✓ خدمات ما بعد البيع مثل: أعمال الإصلاح والصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف وتيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبول رد المشتريات دون معاناة وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت والجهد.
- ✓ تشمل كذلك الميزات التنافسية أشكال التنظيم المرنة، عالية الكفاءة، ونظم العمل الميسرة، والتي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات.
- ✓ إقامة علاقات تحالفية مع الموردين، مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة، وأقل تكلفة مما ييسر لمنافسيها مثل: العلاقات القائمة على أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد "time in Just".
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة.

ثانيا :محددات القدرة التنافسية:¹

تحدد القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:

1- حجم القدرة التنافسية: يتحقق للقدرة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر، وللميزة التنافسية دورة حياتية، حيث تستمر هذه الميزة ما دام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، وفي حالة ما إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس لسياسة هجومية، فتبدأ

¹بوركوة عبد المالك ، المرجع سبق ذكره، ص 60

هذه الأخيرة بالزوال وهذا ما يستوجب خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى "الحجم"، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له.

ثالثا: معوقات التنافسية

تختلف المعوقات لاختلاف المسببات إلا أنه في الأخير النتيجة واحدة وهي عرقلة الارتقاء بمستويات تنافسية المؤسسة وفيما يلي سنحاول بيان بعض:

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع؛
- انخفاض مستوى المورد البشري و تخلف الاتصالات الإدارية؛
- غياب قاعدة البيانات و منظومة المعلومات الإدارية؛
- غياب حرية المديرين والمسيرين؛
- غياب روح الفريق و حلقات الجودة؛
- تدهور المناخ التنظيمي و السلوك التنظيمي الفعال؛
- غياب الأداء الأفضل في العمليات؛
- الفشل في قياس الفرص و التعرف على التهديدات البيئية.

المبحث الثالث: علاقة و أثر بين رأس المال الفكري و التنافسية.

في ظل اقتصاد المعرفة يمثل رأس المال الفكري القدرة على الإبداع و المنافسة و تحقيقها لمزايا تنافسية مستدامة و خلق قيمة للمنظمة الاقتصادية ، و أصبح رأس المال الفكري نقطة قوة المنظمة و المورد الاستراتيجي الذي يحقق لها كفاءات مؤهلة للإبداع و التجديد ، تسعى المنظمات الاقتصادية إلى تحقيق تنافسياتها من خلال إضافة قيمة للعميل و تحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية للأفراد، و تساهم إدارة رأس المال الفكري في تدعيم التنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات و الطاقات البشرية وكذلك العلاقة مع الموردين و الزبائن و عمال عامة و المجتمع لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري بمكوناته و التنافسية.

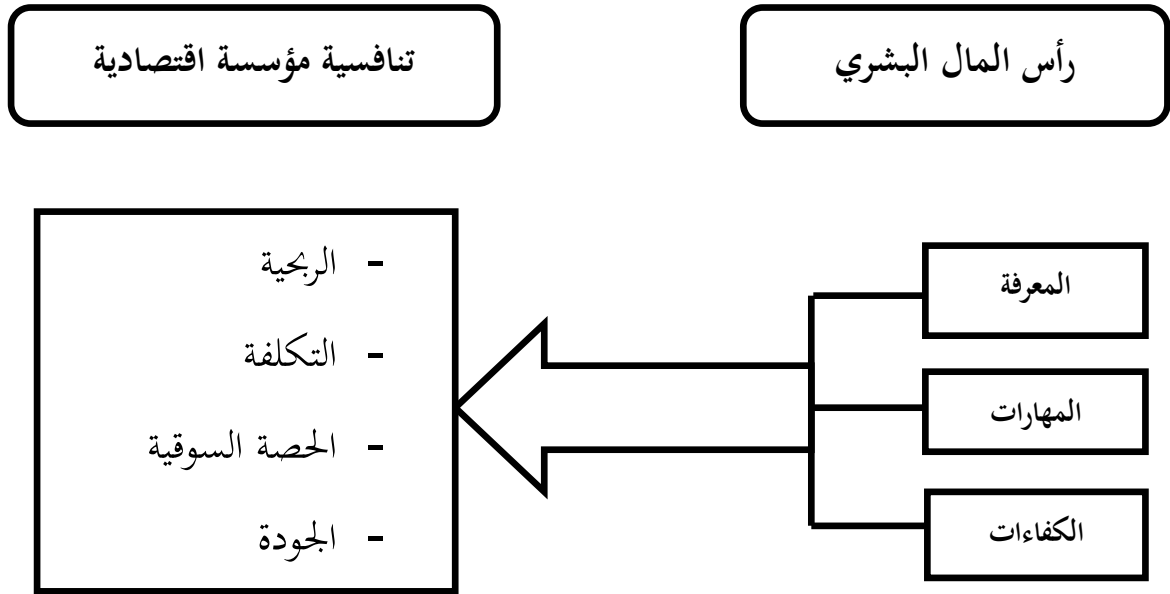
المطلب الأول:علاقة رأس المال البشري بالتنافسية.¹

يتوقف نجاح منظمات الأعمال على قدرتها على توفير الكفاءات البشرية والاستفادة منها ، وتعتبر كفاءات البشرية المصدر الحقيقي لتطوير قدرات التنافسية واستمراريتها وهي مصدر الإبداع والابتكار ، على رغم من أهمية الموارد البشرية الذي يتوقف على مدى اعتبارها مورد استراتيجي .

و يمكن توضيح نموذج دراسة علاقة بين رأس المال البشري وتنافسية مؤسسة اقتصادية في الشكل التالي :

¹مرم مفتاح ، دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة - الشركة الوطنية للتأمينات SAA وكالة بسكرة . نيل شهادة ماستر. جامعة محمد خيضر بسكرة ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، منشورة، 2016/2017 ، ص 48.

الشكل رقم (02-08): يمثل علاقة بين رأس المال البشري وتنافسية مؤسسة اقتصادية .



المصدر : مريم مفتاح ، دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة - الشركة الوطنية للتأمينات SAA وكالة بسكرة . نيل شهادة ماستر . جامعة محمد خيضر بسكرة ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، منشورة ، 2016/2017 ، ص د.

أولا : دور رأس المال البشري في تحسين ربحية المؤسسة¹

تستغل المؤسسات ما تملكه من معرفة و مهارات و كفاءات في تحقيق أرباح، حيث يعتبر رأس المال البشري القوة الذهنية التي تمتلكها والتي تحقق لها الربح والتفوق والثروة، وقبل تبين دور رأس المال البشري في تحسين ربحية المؤسسة ، تجدر الإشارة إلى القول أن هناك فرق بين الربح والربحية و نوضح ذلك فيما يلي:

1-الربح : هو صافي التدفق النقدي الناتج عن استثمار مبلغ معين، وهو زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع والخدمات على تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إيجاد السلع ونقلها وتخزينها وتسويقها إذا فالربح هو الفائض عن التكاليف، الذي نتحصل عليه من خصم التكاليف من الإيرادات .

2-الربحية: هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعتبر الربحية هدفاً للمؤسسة ومقياساً للحكم على كفايتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية

¹ المرجع السابق ، ص 49.

أما الفرق بين الربح والربحية يتمثل في أن الربحية تتحدد إما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات وإما من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، علما بأن المقصود بالاستثمارات هو إما قيمة الموجودات أو قيمة حقوق أصحاب المؤسسة ، وتشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها ، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، فإن التنافسية الحالية لتكون ضامنة لربحيته المستقبلية و إن تحقيق الربحية كهدف استراتيجي تسعى إليه جميع المؤسسات التي تعتمد على خصائص رأس المال البشري الذي يمتلكه والذي كثيرا ما يعتبر محددًا أساسيا لها.

ثانيا : دور رأس المال البشري في خفض التكاليف

تركز المؤسسات بشكل كبير على تحقيق التفوق التنافسي من خلال السيطرة على التكاليف، وتمثل الموارد البشرية محورا أساسيا في ذلك باعتبار أن نفقات و أجور المستخدمين تمثل نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة كما أن أهميتها تتحدد بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة و حجم النشاط، وهيكل التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة؛ فالتحكم في هذه العناصر يشكل فارقا تنافسيا بين المؤسسات، وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات إلى تغيير توظيف مصانعها للبحث عن العمالة أقل تكلفة لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية، بالإضافة إلى ذلك الميزات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل استغلال أثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الاستراتيجية وهي من الميزات التنافسية، أيضا تؤثر طريقة استخدام المؤسسة لمواردها البشرية بكفاءة وفعالية تأثيرا هاما على قدرات المؤسسة التنافسية، إذ يمكن لأية مؤسسة أن تتفوق تنافسيا إذا أحسنت استخدام مهارات عاملها وقدراتهم، كما أن سياسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على موقع تنافسي للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف، من حيث تحسين النوعية والمحافظة على السيولة الجيدة، حيث يساهم مثلا نظام التعويضات على نمو المؤسسة إذا استخدمت المكافآت بشكل جيد وذلك بربطها بأداء العاملين كما يؤدي أيضا التدريب المخطط إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وتخفيض التكاليف وبالتالي كل هذه العناصر الداخلية تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة¹.

¹ المرجع السابق ، ص 50.

ثالثا : دور رأس المال البشري في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة

ترمز الحصة السوقية إلى نصيب المؤسسة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة، وهي تمكن من التعرف على موقف مبيعاتها بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغير فيها بصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات المؤسسة، حيث يمكن أن تنخفض المبيعات ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة أو انخفاض وبشكل عام يمكن القول أنه إذا ارتفع نصيب المؤسسة من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق مكاسب وتنفوقا ملموسا في مواجهة منافسيها أما إذا انخفض نصيبها من السوق فإن ذلك يعني أنها تخسر جزءا من نصيبها في السوق مقارنة بالمنافسين . والجدير بالذكر بأن الحصة السوقية لا تعد مؤشرا لمدى ربحية المؤسسة بمعنى أنها لا تشكل هدفا بحد ذاته، بل هي مؤشر يدل على مكانتها بالنسبة إلى منافسيها في سوق (سلعة أو خدمة ما) وبالنسبة لقياس الحصة السوقية يمكن الوصول إليه من خلال بعض العلاقات باعتبار أن القيمة السوقية تمثل النسبة المئوية لإجمالي مبيعات المؤسسة بالسوق ويمكن حساب ذلك من خلال حجم الوحدات المباعة أو من خلال حجم الإيرادات المتحققة، كما يجب التفريق بين الحصة السوقية العامة والنسبية كما هو موضح في ما يلي¹ :

$$\frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{مبيعات المؤسسة الرائدة}} = \text{الحصة السوقية} \times 100X$$

$$\frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{مبيعات السوق}} = \text{الحصة السوقية} \times 100X$$

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تقوم بتحديد حصتها السوقية وتحليلها، حيث يستخدم هذا التحليل في تحقيق جملة من الأغراض منها:

- معرفة نصيب المؤسسة من مبيعات القطاع في السوق.
- التعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها؛
- تحديد أسباب نقص أو زيادة الحصة السوقية للمساعدة في اتخاذ القرارات؛
- تحديد المنافسين الحاليين والمحتملين.

إن تحليل الاتجاهات بشأن الحصة السوقية يوضح وضع المؤسسة مقارنة بالسوق، وبما أن الحصة السوقية مرتبطة بالمبيعات وأن هذه الأخيرة مرتبطة بجودة المنتجات، فإن المؤسسة إذا أرادت توسيع حصتها السوقية ستعتمد بالدرجة الأولى على ما تملكه من المعارف، القدرات والمهارات البشرية التي يتمتع بها كل واحد وهذا يعني وجود

¹ المرجع السابق ، ص 51 .

علاقة قوية بين عملية الإنتاج وتحقيق الأرباح والمبيعات ورأس المال البشري، حيث يجب أن تملك المؤسسة رأس مال بشري مميز ومختلف عما يملكه المنافسون، كما أسلفنا الذكر في العنصر السابق، كما أن الفروقات في رأس المال البشري قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء المؤسسة وعلى تحقيق مزايا تنافسية وتعظيم قدرتها التنافسية، وعليه هنا نستطيع توضيح العلاقة بين رأس المال البشري التنافسي والحصة السوقية، فهذه العلاقة هي علاقة طردية وبالنسبة للدور قد يكون إيجابي يحسن من نصيب المؤسسة في السوق إذا تمتع بخصائص استثنائية تكون مركز قوة المؤسسة.

رابعاً: الابتكار

إن التنافس اليوم بين المؤسسات لم يعد قائماً على حجم أو قيمة الهياكل و الموارد المادية ، و إنما على حجم الاستثمارات التي تخصصها للابتكار ، و إن زيادة الاهتمام بالبحث و التطوير لإثراء المعرفة المؤدية للابتكار هدفه الأساسي رفع القدرات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، حيث أن إنتاج منتجات جديدة أو تطوير عمليات الإنتاج و التسويق مبتغاه الأول و الأخير زيادة نصيب الشركة في الأسواق المحلية و الدولية¹

سادساً: الإبداع

يعمل الإبداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات و تقليص التكاليف أي تخفيض الأسعار، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة و تغيير العمليات الإنتاجية. بالإضافة إلى الاستجابة لحاجات و رغبات المستهلكين من خلال تجديد المنتجات و تطوير أساليب الإنتاج ، و سرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع و التأخيرات في العمل ، و الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة و مكانتها و إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها و أرباحها ، مما يعمل على ارتفاع الحصة السوقية² ، و يحقق الإبداع إنتاج منتجات بطرق حديثة و جديدة و أيضاً يحقق لها أن تكون فريدة و متميزة عن المنافسين الآخرين إن الطرق الجديدة قد تكون : التصميم ، الإنتاج ، العمليات التكنولوجية ، الهياكل و المهام التنظيمية ، الإجراءات و غيرها.

¹ ملايكية عامر ، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 28/27 ، نوفمبر 2012 ، ص 120.

² د. ناصر مراد ، د. زياد ابو موسى ، واقع الإبداع في المؤسسة ، مؤتمر الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ، ص9.

و كل ذلك يعطي للمنظمة في تحقيق قدرتها التنافسية، و يضيف الإبداع للمنظمة القيمة للمنتج و يسمح بتميز المنظمة عن منافسيها، كما يحفز العملاء على دفع الأسعار أعلى¹.

يعمل الإبداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسيا تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات تقليص التكاليف أي تخفيض الأسعار، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة و تغيير العمليات الإنتاجية، بإضافة استجابة لحاجات و رغبات المستهلكين من خلال تجديد المنتجات و تطوير أساليب الإنتاج، و سرعة تسليم المنتجات².

المطلب الثاني: علاقة رأس المال الهيكلي بالتنافسية.

يعبر رأس المال الهيكلي للمؤسسة عن الموجودات المعرفية التي تبقى في المؤسسة، وتقوم المؤسسة بتطبيق مجالات رأس المال الهيكلي و الاهتمام به، و يؤثر رأس المال الهيكلي في التنافسية من خلال:

أولا: الهيكل التنظيمي

يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه نظام يوضح مهام المنظمة، و التفاعلات و العلاقات بين وحداتها من جهة والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى، يشترط الهيكل التنظيمي أن يكون مرنا و انسيابية المعلومات عبر المستويات الإدارية، و من الذي يكون مسؤولا أمام المدير، وكذلك يحدد لنا آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية، إلى جانب تحديده لأنماط التفاعل التي يتوجب إتباعها في موقع العمل³، و تعتمد هيكلية المنظمة على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال و يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم التنافسية، و تمثل الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم و تحسين كفاءات الوحدات التنظيمية و نتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل

¹ د. سيد محمد جاد الرب. إدارة الإبداع و التميز التنافسي. مطابع دار الهنحسة، جامعة قناة السويس، 2013، ص 428، 429.

² ختة مبروكة، فعالية الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، نيل شهادة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات، سنة 2014/2015، ص 8

³ د. زيري رايح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 23/22 أبريل 2003، ص 40.

وتسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع و توسيع الأعمال التجارية¹.

ثانياً: أنظمة المعلومات :

تشكل المعلومات مورداً استراتيجياً للمؤسسة الحديثة الذي ينبغي توفيره بالمواصفات المطلوبة (من حيث: الدقة، الثقة، التركيز، التوقيت...) والعمل على حسن استغلاله ومن هنا تظهر أهمية نظام المعلومات في المؤسسة، فهو الذي يضطلع بمهمة توفير هذه المعلومات لكافة المستويات الإدارية فيها. ولا بد لذلك من تحديد مدلول المعلومة ونظام لمعلومات²، إن نظم المعلومات هو العنصر الجوهرية محيط أساسي للإنتاجية و اكتساب المعلومات و توظيفها لصالح المنظمة ، و التي تشكل قيمة مضافة للمنظمة و التي تعتمد على نوع و كثافة المعلومات و العمل على تطوير و تحسين المعلومات مع مرور الوقت³.

وإن سيل المعلومات يكون مطلوب ليمكن الوحدات الاقتصادية من تخطيط دقيق للقرارات، كما أنها تمكنهم وبصورة كفؤ بأخذ المزايا من الفرص المتاحة إليها ليمكنوا من اللحاق بمنافسيهم، وتعد الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرار من أهم الأغراض التي تحفظ المنشآت بالبيانات من أجله، فمثلاً: قد يحتاج المدير لاتخاذ قرار بتسعيير أحد منتجات المنظمة أو تحديد عدد الوحدات التي تنتج من منتج ما، وقد أصبحت المعلومات ذات العلاقة الوطيدة باتخاذ القرارات موضع النظر مورداً جوهرياً للمنشآت في العصر الحالي، حتى تحافظ المنظمة على بقائها يجب عليها أن تجمع وتنقي وتخزن وتستخدم كما هائلاً من المعلومات، أما إذا أرادت تحقيق تنافسية عن غيرها فيجب أن تتفوق في مجال هذا المورد الاقتصادي الجديد، وتستخدم الإدارة المعلومات في قيامها بجميع وظائفها من تخطيط وتنفيذ ورقابة....⁴

¹ د. عز الدين علي سويسي ، أ. نعمه عباس الخفاجي. الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي . الطبعة العربية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015. ص 75.

² ياسف حسبية، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، ص 2 .

³ د.هاشم فوز العبادي ، أ.جليل كاظم العارضي. نظم إدارة المعلومات : منظور استراتيجي. ط1 ن، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية -عمان- ن 2012م/1439هـ.ص 63.

⁴ لبياض عبد القادر ، بعلي وهيبه ،نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ،دراسة حالة بنك الوحدة الولائية للبريد تيسمسيلت، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية ،المركز الجامعي إبن خلدون - تيسمسيلت - ، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص الإعلام الآلي للتسيير، 2011/2012، ص 9 .

ثالث :الملكية الفكرية

و تضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد، وكذا ما يمكن حمايته قانونيا مثل براءات الاختراع و العلامات التجارية و حقوق الاستثمار و المواهب الخاصة بالنشر و المؤتمرات، تستخدم الملكية الفكرية لتوليد معارف جديدة و يمكن القول أن الملكية الفكرية تضم المعرفة الصريحة المجمدة في روتينيات ووثائق المنظمة و عملياتها المحددة ،و كذا المعرفة الضمنية و الكامنة (التي توجد في خبرات و علاقات الأفراد) و غيرها مما يشكل بعض القدرات الجوهرية للمنظمة و تعزيز تنافسيتها في السوق¹، مما ويمكن استخدامها لتحقيق تنافسية مؤسسة و تحقيق العوائد عن طريق بيع جزء أو كل الملكية الفكرية و تتمثل في :

1-براءات الاختراع : هي عبارة عن شهادة أو وثيقة تمنحها الهيئات الرسمية معينة تتضمن الاعتراف باختراع ما و تحول لصاحبها حق الملكية وبالتالي حرية الاستعمال.

يعد منح براءة الاختراع إصدار لحقوق الملكية القانونية للمخترع (فرد أو مؤسسة) ، ما يتيح له بأن يقيد استخدام اختراعه حتى يحصل على ربح المبتكر ، حيث أن نظام براءة الاختراع يضمن احتكار استخدام اختراع معين لمدة محدودة تصل إلى 20 سنة ، كما يتيح لصاحب البراءة بأن يرخص للمؤسسات الأخرى استخدام براءته لصناعة الإبداع و بيعه و ذلك بدفع المقابل (عادة ما يكون مبلغا من المال) و بالتالي تقديم الحافز على الإبداع التكنولوجي لتحقيق التقدم التكنولوجي و نمو الاقتصادي .

1-العلامة التجارية: وهي عبارة عن اسم أو رمز يمنح ويتم استخدامه لتمييز منتجات مؤسسة ما عن منتجات مؤسسات أخرى، وذلك لتوضيح مصدر تلك المنتجات ويتمتع مالكيها بحق استبعاد أي مؤسسة أخرى تستخدم تلك العلامة التجارية في المجال الذي تستخدم فيه.²

ثالثا: قواعد البيانات

هي عبارة عن مجموعة كبيرة من البيانات المنظمة لغرض خدمة عدد من التطبيقات بكفاءة عن طريق تخزين وإدارة البيانات لكي وتظهر و كأنها في موقع واحد و بذلك تقلص من فيض البيانات³.

¹عبد المطلب بيسار، مرجع سبق ذكره ، ص48.

²المرجع السابق ، ص 32

³أ. عامر إبراهيم قنديلجي، د. علاء الدين عبد القادر الجنابي. نظم المعلومات الإدارية. ط1، دار المسيرة، 2005م/1425هـ. ص364.

يجب أن تكون لدى المنظمة مصدر موحد ومنظم يشتمل على جميع البيانات و المعلومات اللازمة لنظام المعلومات الإداري ، وتنظم البيانات في نظام الحاسوب بصورة هرمية و تقوم إدارة قواعد البيانات بمهام التنسيق بين هذه قواعد و المحافظة عليها على مواردها و تنفيذ إجراءات الحماية مما يحقق لها قدرة تنافسية¹ .

المطلب الثالث: علاقة رأس المال العلاقتي (الزبوني) بالتنافسية

يعكس رأس المال العلاقتي (الزبوني) مدى قوة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها و مورديها و مجتمع و مع عمال عامة و مع الكل ، حيث أن نقطة انطلاق لأي منظمة هي السوق (العملاء) و هي نقطة الوصول أيضا ، على اعتبار أن المحافظة على الأسواق ، أو دخول إلى أسواق جديدة ، أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين ، و أوفياء و تلبية حاجات المستهلكين ، كل هذه الأهداف تسعى المنظمة لتحقيقها ، و لن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية و البحوث و الممارسات التسويقية الفعالة و التي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة و إيجابية على قيمة المؤسسة و تحقيق التنافسية لها ، و يمكن القول في بعض الأحيان يتم قياس حجم و قوة مؤسسة معينة استنادا إلى حجم عملائها و مدى وفائهم و ارتباطهم بها من خلال :

أولا : العلاقة مع العمال

يعتبر العمال العنصر الفعال في المؤسسة ذلك من خلال تبادلهم للخبرات و المعارف و تقاسم المعلومات والمهارات فيما بينهم في مواقع العمل ، و مشاركة جماعية في إنجاز الأعمال و في حل المشكلات و التعامل مع قضايا العمل ينمي العامل داخل المؤسسة، و يخلق المناخ العام للعمل و يندمج العمال مع بعضهم و ينعكس ذلك على عمل المؤسسة ككل و المسؤولية الاجتماعية ، و بالتالي كلما زاد تفاعل العمال زادت التنافسية .

ثانيا : العلاقة مع الزبائن

يعتبر الزبائن بالنسبة للمؤسسة مركز اهتمام، فهي تستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، فكل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل لا محال لأنه لا يحمل مواصفات الجودة في نظر مشتريه، و لهذا تتسابق المؤسسات إلى الظفر بأكثر عدد من الزبائن الحاليين و المرتقبين مع بذل الجهد في الحفاظ على الزبائن الحاليين، و يتحقق لها ذلك من خلال ربط علاقة حوار تفاعلية معهم، و تتوطد هذه العلاقة أكثر إذا

¹ أ. رجي مصطفى عليان . إدارة المعرفة. ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008م / 1429 هـ . ص 283.

تمت إدارتها سواء باستخدام وسائل تكنولوجية أو وسائل تقليدية¹، و تقوم المنظمة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على رغبات و احتياجات زبائنها و بالتالي إشباع رغباتهم المتنوعة و المتغيرة وهذا يؤثر في زيادة التنافسية .

ثالثا : العلاقة مع الموردين

إن الموردون باعتبارهم مصدر لطلب المواد الأولية ولوازم العمل للمؤسسة يمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، بفعل الفرص الكثيرة التي قد يتيحونها للمؤسسات و يؤثرون في التنافسية من جهة ومن جهة أخرى بفعل التهديدات الكثيرة التي قد تواجهها المؤسسات في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم، إنه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها وتنويع الموردين من أجل الحصول على المزايا الكثيرة (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع، قبول المردودات...)، وعكس ذلك يبحث للمؤسسة في حالة اعتمادها على مورد واحد، فقد لا تتوفر فيه الصفات المناسبة أو أنه يفرض شروطه على المؤسسة، وهو ما يشكل تهديدا للمؤسسة، نستنتج بأن المؤسسة مجبرة على معرفة كل الموردين المحتملين ثم اختيار أولئك الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها المؤسسة، وعدم الاعتماد على مورد واحد.

رابعا : علاقة مع المنافسين :

المؤسسة تقوم بتزويد وبيع منتجاتها في الأسواق، الأمر الذي ينجم عليه بروز علاقات تنافسية مع باقي المؤسسات، حيث تنقسم هذه العلاقة إلى 03 أقسام أساسية:

أ- المنافسة المباشرة : التي تكون مع المؤسسات التي تصنع نفس المنتج وتوجهه لنفس فئة الزبائن.

ب -المنافسة غير المباشرة : التي تكون مع المؤسسات التي تصنع منتجات بديلة للمؤسسة.

ج -المنافسة حول باقي الأسواق : التي تكون مع باقي المؤسسات التي تخول لها مسؤولية تزويد المنتجات في الأسواق الأمامية والخلفية².

¹فاطمة الزهرة بن موسى ، دور إدارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية. نيل شهادة ماستر ،دراسة حالة المديرية الجهوية لمويليسبورقلة، فرع علوم تجارية ، تخصص تسويق خدمي ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2014/2015، ص 3

²<http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/co/grain13.html> . 16/04/2018eth 14:05 et 15/04/2018.

خامسا : التحالفات الاستراتيجية

إن التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل التطورات التي عرفها الاقتصاد العالمي، جعلت من التحالفات الاستراتيجية ضرورة حتمية لضمان البقاء في السوق الدولي، و تدعيم التنافسية وتغيير مفهوم المنافسة لتشمل أبعاد جديدة . تعد التحالفات الاستراتيجية من أهم البدائل التي تلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية للحد من المنافسة العدائية وتحقيق النمو والتطور.

خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل يمكنقول أن التنافسية تعد أمرا مهما واستراتيجيا يتحدد في أمد طويل بالنسبة للمؤسسات أو الدولة، حيث يجب أن تسخر جميع الإمكانيات اللازمة، وكذا وضع الاستراتيجيات والسياسات الضرورية لتحقيقها، وقد بينا أن التنافسية أنواع فقد تكون متعلقة بالقطاع الذي يضم مجموعة من المؤسسات تتحالف مع بعضها البعض، وقد تخص الدول، أو المؤسسات وهنا يتعلق الأمر بتنافسية المؤسسة وهي موضوع دراستنا وقد تطرقنا إلى تعريفها وتوضيح أهميتها، وعوامل ومؤشرات قياسها ، إضافة إلى مظاهر القدرة التنافسية .

ويعتمد تحسين التنافسية على تحديد الموارد المهمة لبلوغها والتي يجب أن تكون مختلفة عما يمتلكه المنافسون وقد ركزنا على رأس المال الفكري و مكوناته ودوره في تدعيم التنافسية ، باعتباره يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة و التي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات مقارنة، كما يعد سعي المؤسسة لضمان مركزها التنافسي أمرا حتميا ، و ذلك عن طريق استغلال الطاقة الفكرية و العقلية للأفراد و إضافة قيمة للعملاء ، وقد وضحنا أن المؤسسة التي تمتلك رأس مال الفكري عموما يمكنها أن تنافس بجميع أنواعه، و ليس هناك نوع منفرد تعتمد عليه في ذلك ، وقد تمت دراسة ذلك نظريا، وعليه سوف يتم دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والتنافسية في المؤسسة الاقتصادية تطبيقيا من خلال دراسة وتحليل هذه العلاقة في مديرية وحدة بريد الجزائر "تيسمسيلت" بواسطة استبيان.

تمهيد الفصل:

إن الجزائر و علي غرار العديد من البلدان النامية بصدد وضع وإتباع سياسة اقتصادية أكثر مرونة وتفتحا على التطور وهذا بغية الاندماج في النموذج الاقتصادي الجديد الذي أملتة العولمة ، وعليه شرعت السلطات العمومية في مباشرة إصلاحات هائلة ستمس كل القطاعات والغرض منها التأقلم ومواكبة هذه الديناميكية الجديدة والمتمثلة في تحرير و انفتاح السوق.

ففي محيط عمل يغلب عليه طابع النمو و منافسة الحاضرة الجزائر دوما مجبرا على ضبط عقارب ساعته تماشيا مع جملة التحولات الاقتصادية منها انفتاح السوق، انضمام الجزائر إلى المنطقة العالمية للتجارة وإمضاء العقود مع الاتحاد الأوربي مع تطور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال هي كلها أمور تستدعي لأكثر من سبب رسكلة وإعادة النظر في مؤهلات الموظفين وللقطاع المالي الذي يعد عنصرا جوهريا في تطوير اقتصاد البلاد وهذا لا يرى اقتصاد البلاد، وهذا لا يكون إلا عن طريق صورة يتجلى من خلالها دخول المؤسسة مضمار العصرية بحيث ستسمح هذه المعدات بتحقيق النتائج القياسية والتميزة التي يطمح إليها الزبائن،فما كان على مؤسسة بريد الجزائر سوى عصرية خدماتها البريدية ، تطوير نشاط المصالح المالية وكذا تنمية الموارد البشرية ذلك من خلال اهتمام مؤسسة بريد الجزائر برأس مالها الفكري، و لهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام مؤسسة بريد الجزائر و الطبيعة القانونية له ،و المبحث الثاني تناولنا تقديم عام عن مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت " و الخدمات التي تقدمها و أدوارها ، و المبحث الثالث خصصناه لغرض دراسة حالة مديرية وحدة بريد الجزائر "تيسمسيلت " .

المبحث الأول: دراسة عامة عن مؤسسة بريد الجزائر.

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي و الاجتماعي للدولة.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر¹

كان بريد الجزائر يسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 و المتضمنة قانون بريد و المواصلات الذي يجعل من قطاع البريد و المواصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تحت إشراف وزارة البريد و المواصلات ، حيث تتمتع بميزانية ملحقة و يخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية و تمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ، وفق المادة 1 و المادة 39 على التوالي من ذات القانون ، و نتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال كان حتما على قطاع البريد و المواصلات أن يساير هذه التحولات فترجمه هذا بصدور القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية والذي يهدف إلى :

- تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات بمواصفات النوعية و في الظروف النوعية معا ضمان مصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بريد و المواصلات من طرف المتعاقدين.
- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد و المواصلات التي تمارسها وزارة البريد و المواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع اقتصادي و تجاري للبريد ، و إلى متعاملين المواصلات السلكية و اللاسلكية و تنفذ محتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل و مراسيم التنفيذية أخرى ، لإنشاء و التنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكرها فيما يلي:
- المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 و يهدف إلى تحديد نظام استغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد حيث توفر خدمات أخضعت خدمات البريد إلى نظام تخصيص régime

¹ الجريدة الرسمية رقم 48، المؤرخ في 2000/06، في 16 في جانفي 2002، ص 8.

d'exclusivité أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فخضع لنظام régime d'autorisation

وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط أما المراسيم المتعلقة بإنشاء نذكر منها:

- المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002 و المتضمن إنشاء بريد الجزائر، تقع مؤسسة بريد الجزائر الأم في باب الزوار على بعد 20 كلم من الجزائر العاصمة مطار هواري بومدين¹.

المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي والمالي و المخططات التنظيمية لمؤسسة بريد الجزائر

في إطار التحولات التي طرأت على المحيط الاقتصادي والذي نتج عنها البروز السريع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال ، كانت على قطاع البريد رفع التحدي لاسيما مع ظهور الانترنت و الانتقال إلى مجتمع المعلومات وهذا تأقلا مع التحولات التكنولوجية من خلال تحديد الخدمات وتطويرها وذلك عمدت إدارة البريد إلى وضع هيكلية جديدة تعمل في ظلها من أجل المحافظة على إحدى خصائصها الرئيسة والمتمثلة في علاقتها الإنسانية مع الموظفين.

وتتوفر مؤسسة بريد الجزائر في الوقت الراهن على تنظيم مركزي من جهة أولى وتنظيم محلي من جهة ثانية، وذلك حتى يتسنى لها تجسيد أهدافها المتمثلة توفير خدمات عمومية وتجارية ، وذلك فقد عازمت المؤسسة على بلوغ الرقي باعتبارها مؤسسة تنافسية مع الحفاظ على وتيرة نمو مشرقة ومستمرة والإصغاء الدائم لزيائتها من خلال توفير الخدمات ذات القيمة بالمقارنة مع نوعيتها وسعرها.

أولا: التنظيم والعمل داخل مؤسسة بريد الجزائر:

نصت المادة التاسعة من المرسوم التنفيذي رقم 43/02 المؤرخ في 14 يناير 2002 على تنظيم وتسيير مؤسسة البريد بقولها: "يسير المؤسسة إدارة يدعي في صلب النص "المجلس" ويديرها مدير عام"² ومن هنا نجد أن المؤسسة البريد تسيير بواسطة مجلس إدارة الذي تعود رئاسة إلى وزارة البريد و تكنولوجيات و الإعلام و الاتصال أو من ينوب عنه وهذا عملا بنص المادة 10 من المرسوم المذكور أعلاه أما عن تكوينه فهو يضم:

- ممثلي الوزارة المكلفين بالجماعات المحلية.

- ممثل الوزارة المكلف بالمالية.

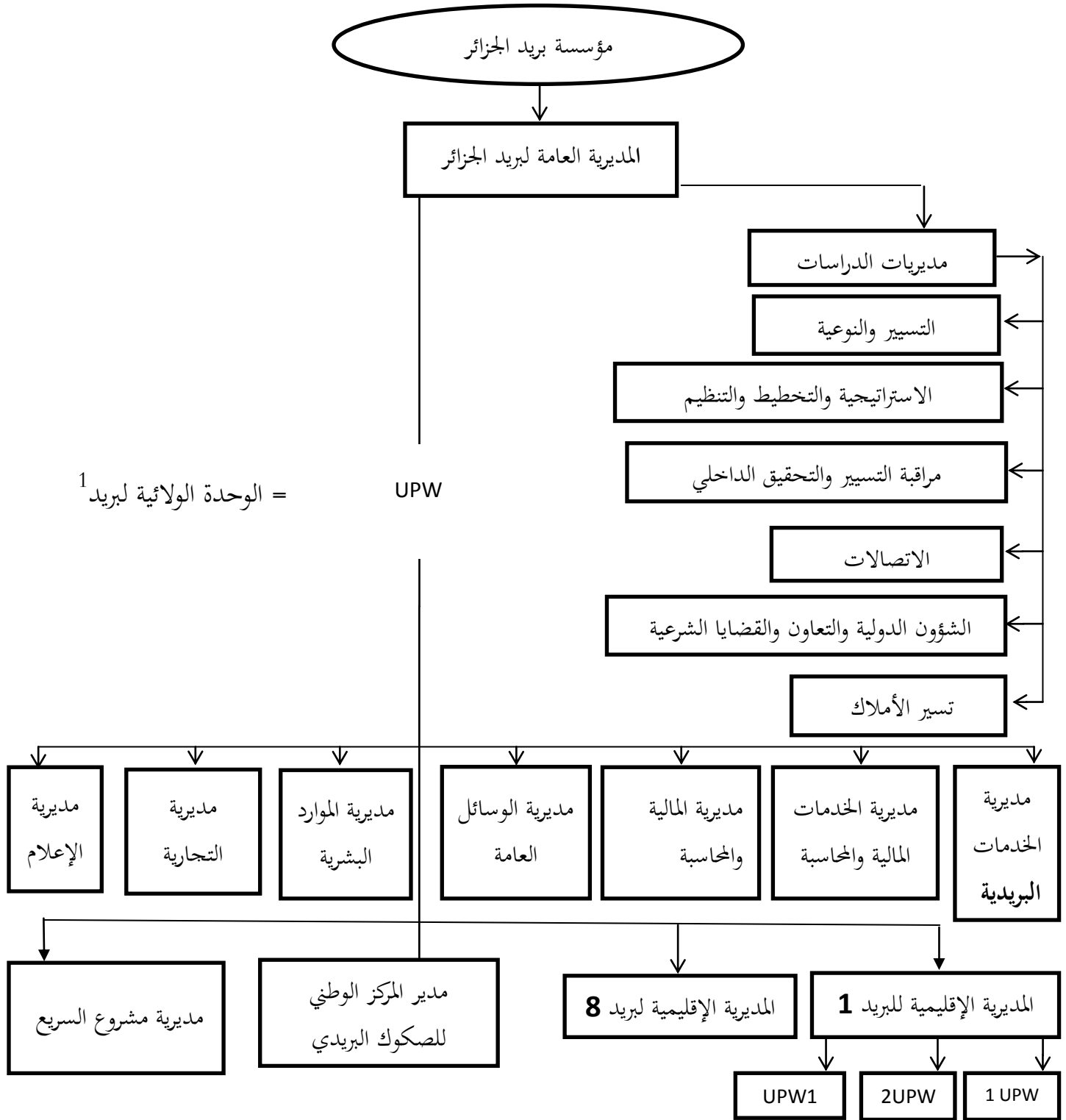
¹مجلة الشهرية لعمال البريد ، تصدر عن مديرية الاتصال لبريد الجزائر بالعاصمة رقم 27 جانفي .

²الجريدة الرسمية ، عدد 04 ، 16 يناير 2002 .

- ممثل الوزارة المكلف بتهيئة المحيط .
 - المسؤول المكلف بالخدمة العالمية للبريد لدى الوزير المشرف.
 - ممثل المكلف بسياسات البريد لدى الوزير البريد.
 - ممثل العمال و ممثل المستعملين.
- بالإضافة إلى مجلس الإدارة هناك المديرية العامة والتي تتأصلها المديرية العام "غنية هوادرية " والذي أسندت له مهمة تجسيد و توجيهات وقرارات مجلس الإدارة العامة و التسيير الإداري و التقني و المالي للمؤسسة.
- كما تضم مؤسسة بريد الجزائر مجلس تسيير يتكون من جميع الإطارات المسيرة ، بحيث يعقد جلساته بشكل دوري لأداء مهامه المتمثلة في دراسة ملفات استراتيجية تتعلق بالجوانب التالية:
- إعداد المخططات و المشاريع و العمليات و يتبع بتنفيذها.
 - المشاريع الخاصة بإعادة نشر النشاطات¹.

¹التقرير السنوي لبريد الجزائر 2004 ص: 19- 20 .

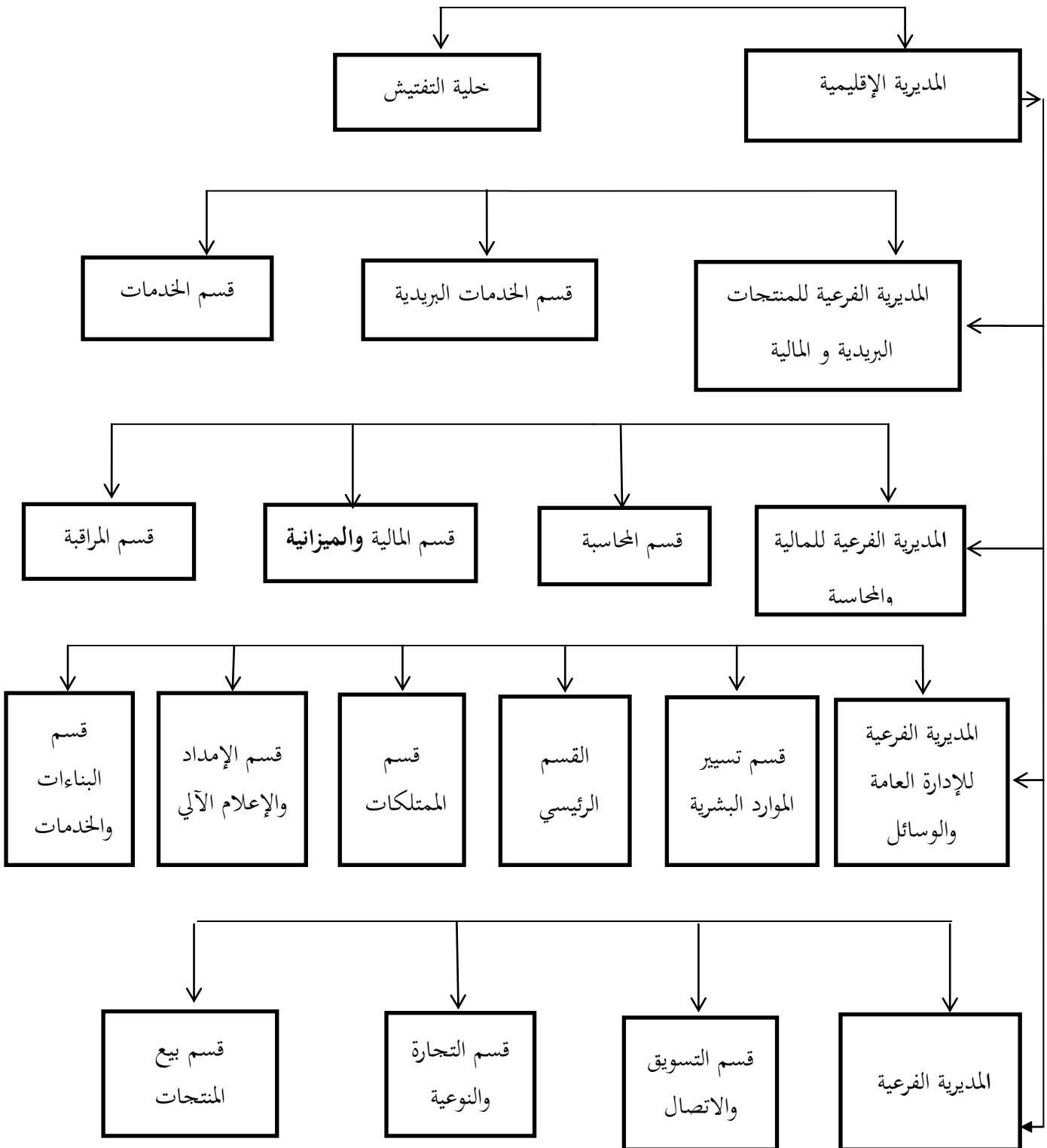
الشكل رقم (03-09): يمثل المخططات التنظيمية لمؤسسة



المصدر: التقرير السنوي لبريد الجزائر لسنة 2004.

¹ المرجع السابق ، ص 18 .

الشكل رقم (03-10): مخطط المديرية الإقليمية لبريد الجزائر¹:



المصدر: المديرية العامة للموارد البشرية، وزارة البريد و تكنولوجيايات و الإعلام و الاتصال.

¹ المديرية العامة للموارد البشرية، وزارة البريد والتكنولوجيايات الإعلام و الاتصال .

ثانيا :التنظيم المالي في مؤسسة بريد الجزائر

1- الذمة المالية لبريد الجزائر:

تنص المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 43/02 على أن:"المؤسسة تتمتع بذمة خاصة بما تتكون من الأملاك المحولة إليها أو المخصصة لها أو التي تفتنيها أو تنجزها من أموالها الخاصة ،و كذلك من المساهمات التي تمنحها إياها الدولة تبين قيمة هذه الأصول في حصيلتها"، تتمتع المؤسسة علاوة على ذلك بحق الانتفاع بجميع الأملاك العمومية الوطنية غير المدرجة في الأملاك المخصصة لها لأغراض تنفيذ مهامها.

ومن هنا فإن مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية تعتمد في تشكيل ذمتها المالية على مداخيل الخاصة بها والتي تجنيها من وراء الخدمات المقدمة للزبائن كما تستفيد مؤسسة بريد الجزائر من مساهمات تمنحها لها الدولة من خلال المشاريع التي تقترحها كمشروع الانتعاش الاقتصادي الذي بادر به رئيس الجمهورية .

أ- في مجال الإيرادات:

1- عائدات الأداء المتصلة بموضوعها.

2- الافتراضات.

3- مساهمات أو إعانات محتملة بعنوان:

- أجور تبعات الخدمة العامة.

- أجور تبعات الخدمة التي تعتمد بها الدولة إلى المؤسسة.

-المخصصات الأصلية لرأس مال أو رصيد الشركة في إطار التنظيم المعمول به.

- العائدات المالية.

ب- في مجال النفقات

- نفقات التسيير و الاستغلال.

- نفقات الاستثمار و النفقات الدراسية.

وفي الأخير تخضع رقابة هذه الحسابات إلى محافظ الحسابات أو أكثر يعينهم بالاشتراك الوزير الوصي والوزير المكلف بالمالية.

2- نظام الأجور الخاص ببريد الجزائر

انطلاقا من شهر جوان 2002 والذي عرف وضع حيز التنفيذ المدونة الجديد الخاصة بمناصب العمل

أصبح راتب موظفي البريد الجزائري يتكون من العناصر التالية :

- راتب الأساس
- التعويض عن الخبرة المهنية.
- منحة المردودية الفردي ومنحة المردودية الجماعية.
- التعويضات المتعلقة بظروف العمل.

الجدول رقم (03-04): يمثل نظام الأجور الخاص ببيريد الجزائر

التعويضات المتعلقة بظروف العمل	منحة المردودية و الجماعية	راتب الأساس	التعويض عن الخبرة المهنية
مثل: التعويض الجزائري للخدمة الدائمة - التعويض عن العمل البريدي - التعويض على ناحية العمل	حدد مبلغ لمنحة المقدمة ب 2800 دج كمرحلة انتقالية إلى أن يتم وضع نظام تقييم المنحيتين	يتم تحديده حسب فئة التصنيف المطابقة لسلم الأجور لمؤسسة بريد الجزائر ذات الطابع الصناعي و التجاري	يمنح حسب مراحل من 1 إلى 5 سنوات: 1%

المطلب الثالث: الطبيعة القانونية لبريد الجزائر و النظام الخاضع له

لقد نصت المادة 12 من قانون 03-2002 على تحويل النشاطات المتعلقة باستغلال البريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية إلى المؤسسة عمومية ذات الطابع صناعي وتجاري بالنسبة للبريد وإلى متعامل المواصلات السلكية واللاسلكية والذي ينشأ وفقا لتشريع المعمول به ، وتطبيقا لهذا النص التشريع فقد ورد المرسوم التنفيذي الملحق تحت رقم 43/02 والمؤرخ في جانفي 2002 والذي يقضي بإنشاء "بريد الجزائر" وعليه وتحت أضواء هذه النصوص القانونية التي ينبغي بالتحليل يتم دراسة مؤسسة بريد الجزائر في جانبها القانوني .

الطبيعة القانونية لبريد الجزائر:

أنشأت مؤسسة بريد الجزائر سنة 2002 كامتداد لبرنامج إصلاح البريد والمواصلات الذي تم بموجب القانون

رقم 30/2000 والمتعلق أساسا ب:

- فصل البريد عن المواصلات بإنشاء البريد كمؤسسة ذات صناعي وتجاري.
- إعادة تمحور توجهات البريد حول السياسة القطاعية .
- إنشاء هيئة ضبط البريد تكلف بالسهر على احترام قواعد السوق إلا أن هذا التحول في طبيعة بريد الجزائر ما كان إلا ضرورة أملتها مقتضيات اقتصاد السوق ، لاسيما وأن بريد الجزائر يلعب أدوار كثيرة سواء على مستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو كونه إدارة شعبية..

المبحث الثاني : تقديم عام حول مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت " .

تتجارب عملية عصرنه بريد الجزائر مع المستلزمات التي يفرضها محيط المنافسة الذي يعرف يوم بعد يوم تطورا تقنيا وزبائن تطورت طباعهم ومنافسة أكثر شراسة ،حيث تعتبر سنة 2004 سنة تطورت طباعهم ومنافسة أكثر شراسة ،حيث تعتبر سنة 2004 سنة إنجاز برنامج لتحسين الخدمات البريدية الذي توقفا نجاحه علي إعادة التنظيم وإدخال الآلية و تطوير مهارات و تقنيات العاملين .

المطلب الأول : نشأة محل الدراسة- مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت "

أولا : نشأة مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت"¹

لقد تم تدشين مقر مديرية مقر وحدة بريد الجزائر لولاية تيسمسيلت من طرف وزير البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال " عمار تو " بتاريخ 2004/02/14 الموافق لـ 23 ذي الحجة 1414 ، الكائن مقرها بطريق المستشفى - تيسمسيلت - .

تشرف مديرية وحدة البريد الجزائر تيسمسيلت على تسيير 38 مكتب بريد عبر تراب الولاية و 203 عامل بمختلف الأصناف موزعة كما يلي :

✓ 151 عامل في منصب عمل دائم CDI .

✓ 01 عامل في إطار عقود عمل محدد CDD .

✓ 17 عامل في إطار عقود عمل المساعدة CTA .

✓ 34 عامل في إطار عقود الإدماج المهني DAIP .

ثانيا :تعريف مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت² :

بريد الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري EPIC تمحضت عن تقسيم قطاع البريد والمواصلات أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي 043/02 الصادر في 14 جانفي 2002 منحدراتها نقل ترحيل وتوزيع البريد والطرود،الخدمات المالية المتمثلة في دفع،سحب وتحويل المبالغ المالية، تسيير الحسابات البريدية الجارية،خدمات صندوق التوفير والاحتياط CNEP POSTE، الحوالات....و بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات تم استحداث

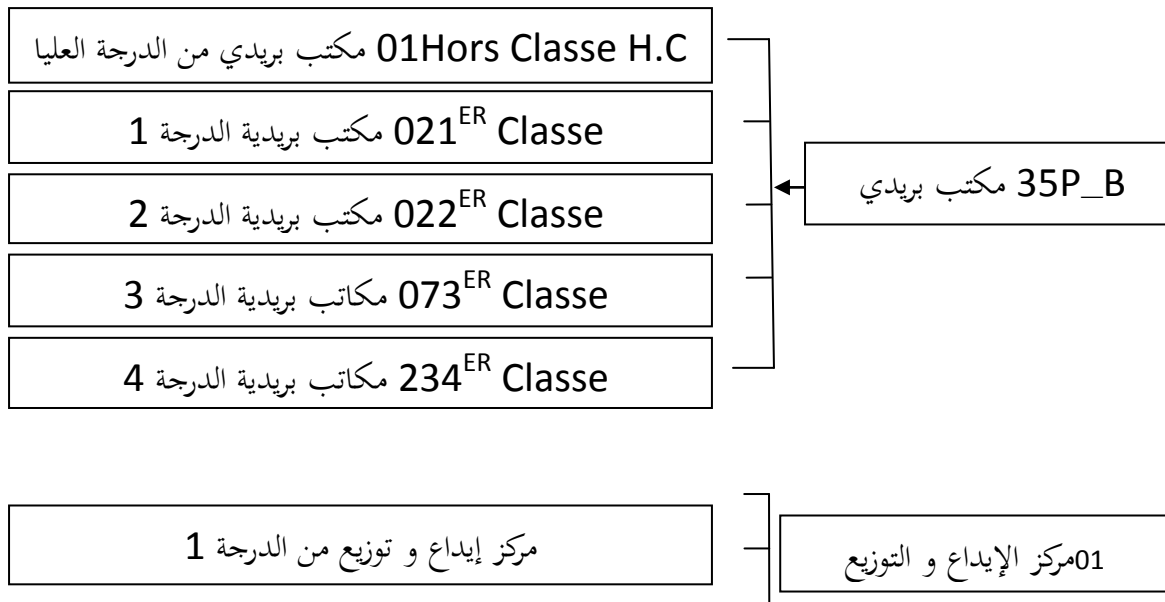
¹ مديرية وحدة بريد الجزائر ، المديرية الفرعية للوسائل العامة و الموارد البشرية - تيسمسيلت - 22 مارس 2018

² لبياض عبد القادر، بعلي وهيبه ،نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.شهادة الدراسات التطبيقية. المركز الجامعي ابن خلدون - تيسمسيلت- كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير 2011/2012 ص 47.

الوحدة الولائية للبريد تيسمسيلت و التي تقع في شارع عبد الحق بن حمودة بجانب مديرية الصحة و السكان ، تحتوي الوحدة على طاقة بشرية هامة تعمل على تحقيق أهداف الوحدة و مكاتبها عبر الولاية ، تشغل حوالي 205 عامل بما فيها عمال المكاتب البريدية و ساعات البريد ، كما لها 38 مكتبا بريديا على اختلاف دراجاتها بالإضافة المركز للإيداع و التوزيع.

توزيع مكاتب البريد لولاية تيسمسيلت: تقسم المكاتب البريدية كما يلي:

الشكل رقم(03-11):يمثل تقسم المكاتب البريدية



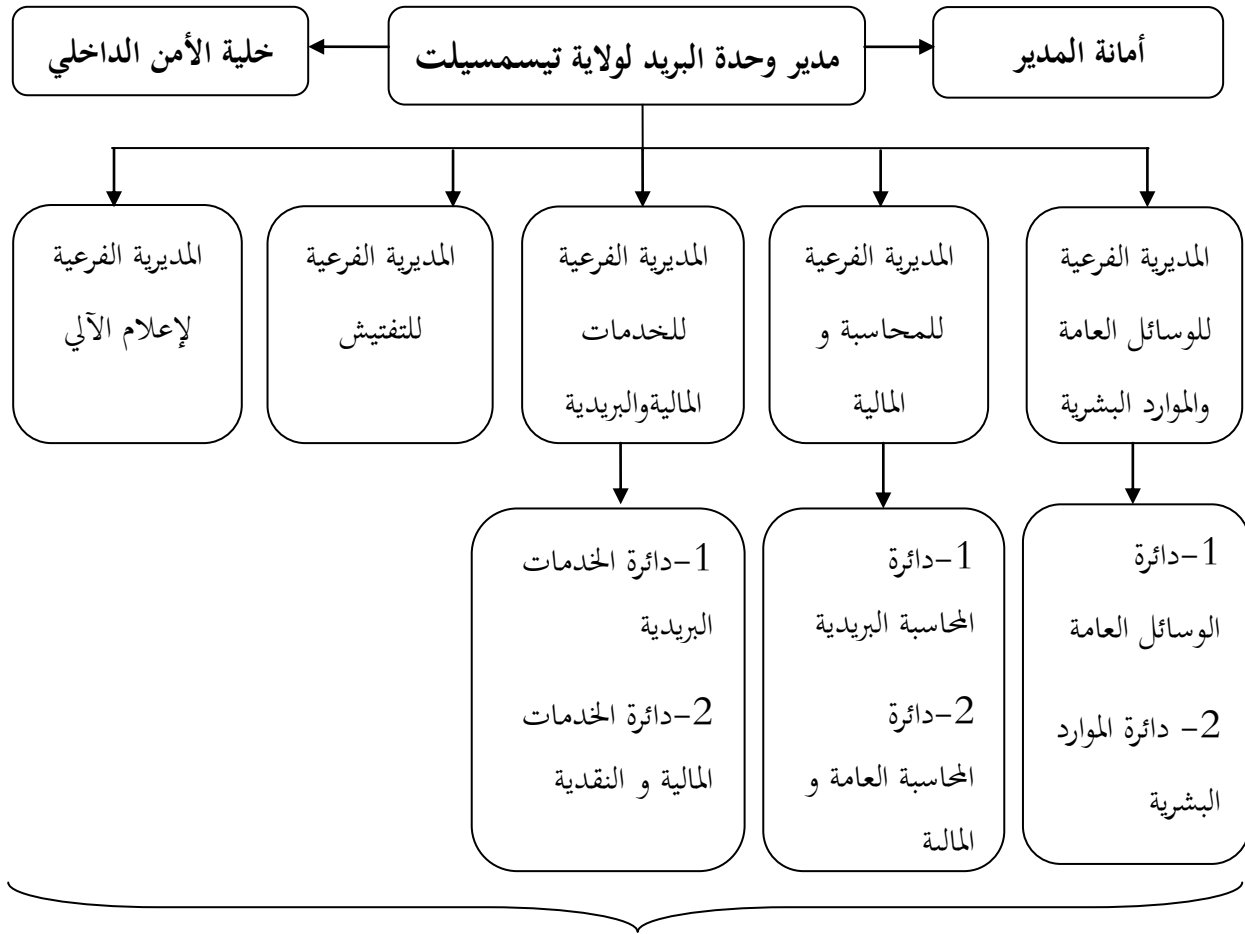
المصدر: مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت "

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي والخدمات التي يقدمها مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت "

أولا : : الهيكل التنظيمي مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت "

في إطار التحولات التي طرأت على المحيط الاقتصادي و الذي نتج عنه البروز السريع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، كان على قطاع البريد رفع التحدي مع ظهور الانترنت و الانتقال إلى مجتمع المعلومات و هذا تأقلمًا مع التحولات التكنولوجية من خلال تجديد الخدمات و تطويرها، ولذلك عمدت إدارة البريد إلى وضع هيكلية جديدة تعمل في ظلها من أجل المحافظة على إحدى خصائصها الرئيسية و المتمثلة في علاقاتها الإنسانية مع المواطنين.

الشكل رقم(03-12): الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت "



38 مكتب البريد

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من طرف مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت "

ثانيا : الخدمات التي يقدمها مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت"¹

تعرف الخدمات التي مؤسسة البريد تنوعا كبيرا وتشهد اليوم تحديا وتطور مستمرا بسبب الضرورة الاقتصادية التي أمنتها مؤسسة بريد الجزائر و يمكن التميز بين هذه الخدمات من بينها خدمات البريدية و المالية بإضافة إلى خدمات إضافية وهي الخدمات التي تقترحها المؤسسة على زبائنها فنذكر الخدمات التالية :

¹ معلومات مقدمة من المديرية الفرعية للمحاسبة و المالية ، مديرية وحدة بريد الجزائر .

1- الخدمات البريدية :

1-1- الخدمات البريدية الأساسية : و نقصد بها ما اصطلح عليه باسم بريد الرسائل وللبعثات

البريدية يأخذ بعين الاعتبار معيارين أساسيين للتمييز :

- معيار الاتجاه وهنا نميز بين البريد الموجه إلى دول النظام الداخلي ، دول النظام الخاص ، دول النظام الدولي .

- معيار شروط القبول وهي التهيئة العامة للبعث و تتمثل في الغلاف المحتوى الوزن و الأبعاد .

و تتضمن هذه الخدمات ما يلي :

1-1-1 الرسالة : و تعرف في النظام الداخلي على أنها كل ورقة مكتوبة ، و تمثل بالنسبة للمرسل

أو المرسل إليه مراسلة شخصية سواء أرسلت غلاف أو مكشوفة كما يدخل فيها النوع في النظام الداخلي كل البعث التي تستفيد من التخفيض في السعر .

2-1-1 البطاقة البريدية : وهي بطاقة من ورق مقوى تحمل في وجهها صورة أما خلفها فخصص لكتابة

المراسلات الشخصية اسم وعنوان المرسل إليه يقبل إرسالها في كل الاتجاهات وترسل مكشوفة أما إذا أرسلت داخل غلاف حتى و لو كان مفتوحا فتعتبر كرسالة .

3-1-1 الزمرة البريدية : هي بعثية أوجدت لإرسال البضائع في حدود 03 كلغ داخل دول النظام الداخلي

يسمح بإدراج المراسلات الشخصية داخلها و تحافظ على صنفها .

2-1 الخدمات الإضافية : و يقصد بها الخدمات التي قد يطلبها المرسل على البعث السابقة الذكر

ويمكن أن نذكر منها :

1-2-1 خدمة التسجيل : تتعلق بالرسائل المسجلة و تكون بطلب من المرسل أو لضرورة المصلحة و تعني

التسجيل أثناء الإيداع و إعطائها رقم لتسجيل ، و تخضع هذه البعث لمعالجة خاصة أثناء الإرسال و لا تسلم إلى المرسل إليه إلى بعد التوقيع على سجل 759 و هي بذلك تترك آثار في كل مكتب بريدي تسجل به ويمكن تتبع آثارها في حالة تأخرها أو ضياعها .

2-2-1 خدمة التأمين : وهي معالجة خاصة تطبق على الرسائل والعلب التي تحتوي على قيم (صكوك ، سندات) أو على بضائع ذات قيمة تجارية تؤدي هذه الخدمة مطلب من المرسل بغرض تأمينها ضد أخطار معينة ، وفي حالة وقوع ذلك فإن المرسل له الحق في استرجاع كل المبلغ المؤمن لذلك يكون التسجيل إجباري أثناء الإيداع ويستوجب غلاف خاص وترسل في أكياس خاصة مغلقة بختم الرصاص ، وتسلم إلى المرسل إليه مقابل تقديم بطاقة التعريف .

3-2-1 الإشعار بالاستلام : هي خدمة إضافية تطلب على البعثات المسجلة وليست على البعثات العادية ، حيث يقوم المرسل إليه بالتوقيع عليها فور الاستلام بعيشته مع إرجاعها إلى المرسل حتى يضمن المرسل إن بعيشته قد تم استلامها .

4-2-1 خدمة توزيع البريد السريع EMS: هي من بين الخدمات البريد الأكثر سرعة تتم على مستوى مكاتب البريد ، وتهدف هذه الخدمة إلى توزيع البعثات بمجرد وصولها إلى مكتب التوزيع في أجل لا يتعدى ثلاثة أيام بالنسبة لنظام الداخلي ، وخمسة أيام بالنسبة لنظام الخارجي وتتصف هذه الخدمة بالسرعة والفعالية .

5-2-1 خدمة الصناديق البريدية (التجارية) : هي خدمة يطلبها المرسل إليه من مكتب التوزيع وتمكنه من اكتساب صندوق بريدي بعد أدائه للاشتراك سنوي ، وتهدف إلى توزيع البعثات الموجه إلى المرسل إليه شرط إن يذكر رقم الصندوق على البعثة و إذا رغب هذا الأخير اشتراك أشخاص آخرون في هذا الصندوق ستحصل من اشتراك إضافي يمثل حاليا 20 % من المبلغ الأساسي عن كل شخص إضافي .

2- الخدمات المالية :

تعتبر الخدمات المالية البريدية من أهم مصدر لإيرادات مؤسسة بريد الجزائر رغم المنافسة الشديدة التي تعرفها من قبل المؤسسات البنكية في بعض الخدمات التي تقدمها و تتمثل هذه الخدمات في :

1-2 خدمة الحساب البريدي (CCP) : الذي أقره القانون 03/ 2000 المادة 62 و 63 من المرسوم التنفيذي 481/01 المادة 02 و عليه تبقى هذه المصلحة حكرا على مؤسسة البريد يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده أو استعلام في أي مكتب من مكاتب و تتم هذه العملية وفق لشروط :

- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 5000 إن كان حامل الصك ليس صحابه .
- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 20000 دج إذا كان حامل الصك صاحب الحساب وفي كلتا الحالتين لا يقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء ch25 الذي فتح به الحساب لأول مرة.
- إذا كان قيمة السحب 20000 دج بالنسبة لصاحب الحساب فيقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء ch25 و هذه العملية تسمى السحب على المنظور .

2-2 **السحب والاستعلام على الرصيد** : يمكنه طلب الصكوك وكل هذه الخدمات يمكن أن تتم بطريقة الأكثر سرعة وحادثة استعمال الشبايبك الآلية باستخدام البطاقة CCP هذا يوفر الوقت والجهد .

3-2 **خدمات التوفير** : يوفر بريد الجزائر بالتعامل مع البنك الوطني للتوفير والاحتياط عبر جميع المكاتب البريد العمليات التالية :

- فتح حساب التوفير مع سلم الدفتر .

- دفتر مبلغ غير محدود القيمة على مستوى المراكز البريدية .

- سحب مبلغ لا يتجاوز 20000 دج في مكاتب البريد .

بالتالي تسمح لأي فرد فتح دفتر التوفير والاحتياط وذلك بتحرير طلب على المطبوعة رقم 01 لفائدة الشخص الراشد رقم 02 مكرر بالنسبة للأطفال ثم يحدد نوع الدفتر LEP أو LGL يسلم له في الدفتر LEP هو الذي لا تقل الدفعة الأولى فيه على 5000 دج ويتحصل على فائدة بنسبة 2.5 % .

3-2 **الحوالات البريدية 22** : وتهدف هذه المصلحة إلى تحويل الأموال عن طريق البريد حيث تشير الإحصائيات لسنة 2015 تمت 8891 عملية إصدار وعملية أداء وتشمل عدة أصناف من الحوالات .

4-2 **الحوالة البطاقية 1406** : يتم إرسالها عن طريق البريد ويتم عن طريقها تحويل أموال دون حد أقصى وتقبل كل الخدمات الإضافية لبريد الرسائل حيث تخضع للتأمين عندما تجاوز مبلغها 5000 دج وتقبل خدمة الإشعار بالاستلام والتوزيع السريع مجاناً كما يمكن توزيع الأشعار بوصولها في الصناديق البريدية .

5-2 **الحوالة 1418** : وهي حوالة خاصة بتزويد الحسابات البريدية الجارية .

2-6 الحوالة 1419 : ويصدرها مركز الصكوك البريدية وتستعمل عادة من قبل المؤسسات لدفع مستحقات بعض الأشخاص بإرسالها صك تخصيص إلى مركز الصكوك ليحواله إلى حوالات 1419 لفائدة المستفيدين .

2-7 الحوالة التلغرافية 1412: وهي طريقة قديمة نسبيا تستعمل في أجهزة التلكس لتحويل الأموال وستحصل من أجل ذلك سعرا إضافة يقابل خدمة التلكس .

- الحوالة الالكترونية TEF : عمم استعمالها من بداية 2002/02/09 عبر كل مكاتب مجهزة

بالإعلام الآلي كما تسمح بالنقل الفوري للأموال حيث يتم أدائها في مكتب الوصول في نفس اليوم .

- الحوالة IFSIMO : وهي حوالة خاصة بتحويل الأموال من الخارج وبدأت تجربتها مع فرنسا .

- صندوق التوفير : تقوم مؤسسة البريد بتسيير هذه المصلحة لفائدة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

حيث تقوم مؤسسة بيد الجزائر بتسيير هذه المصلحة لفائدته ، بالاستفادة من الانتشار الواسع لشبكة

المكاتب البريدية عبر التراب الوطني يشرف على تسييرها مراكز الجهوية ، تمسك كل حسابات الزبائن

وتقوم بالعمليات المحاسبية ومراقبة مختلف العمليات التي تقوم بها المكاتب البريدية ، وتقتراح مؤسسة البريد

على زبائنها حاليا نوعيين من دفاتر التوفير واهم خدمات الجديدة التي تقترحها المصلحة على زبائنها :

• الأرشيف الالكتروني لمعالجة شكوى آنية .

• تعميم عمليات صندوق التوفير والاحتياط آنيا على جميع مكاتب البريد

المزودة بالإعلام الآلي .

- خدمات لمصلحة الخزينة ومصالح الضرائب : وتعني التكفل بأداء المعاشات والمنح ذات الطابع

الاجتماعي و كذلك التكفل ببيع الطوابع الجبائية و التغيرمية وقسيمات السيارات.

3- الخدمات التجارية :

3-1 خدمة الطرود البريدية : حيث تساهم جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل

الطرود عبر كامل التراب الوطني و الدولي حيث تم معالجته سنة 2015 ما يقارب ب 250 طرد بريدي .

3-2 خدمة كراء صناديق البريد والخدمات البريدية : حيث تمنح للزبون صناديق بريدية للتأجير مقابل مبلغ اشتراك سنوي في مكتب بريدي ، مكلف بعملية التوزيع لدى أشخاص طبيعية و معنوية و أصحاب المؤسسات المقيمين بدائرة البريدية ويكون مبلغ اشتراك الأفراد 1000 دج أما المؤسسات 4200 دج .

3-3 خدمات المؤدية لفائدة الغير : تقوم مؤسسة البريد بإجراء عمليات تحصيل ودفع مختلف لفائدة إدارات الأخرى أو مصالح عمومية وتضم :

3-3-1 وزارة المالية : دفع معاشات جزائرية وأجنبية وبيع الطوابع الضريبية الجبائية وبيع قسيمة السيارات .

3-3-2 تحصيل لفائدة الزبائن الكبار : تشارك مؤسسة البريد في عملية تحصيل الفواتير للزبائن الكبار مثل : اوراسكوم ، اتصالات الجزائر ، موبيليس ، الجزائرية للمياه ، سيوسني جنرال ستلام الجزائر ، بنك البركة .

- خدمة **Racimo**: هي عبارة عن تحميل الكتروني الذي يوفر للزبائن دفع مسبق لشركة موبيليس وهذا ما يسمى بالتعبئة الالكترونية .

3-3-3 خدمة أرسلني : توفر المؤسسة إمكانية تعبئة رصيد هاتفك المحمول لخط موبيليس بدون دفع الرسوم .

3-3-4 خدمة عن بعد : وتشمل على ما يلي :

أ - الموزع الصوتي 15-30 : هذه الخدمة تسمح للزبائن بريد الجزائر بالاتصال المباشر عبر الهاتف على رقم 15-30 الاطلاع على حساب البريدي الجاري ، طلب دفتر الصكوك والرقم السري .

ب - الموزع الصوتي 30-90 : حيث تسمح للزبائن بريد الجزائر بتعبئة حساباتهم مسبقا الدفع لموبيليس أو حساب آخر من حسابكم الجاري CCP بكل مرونة وسهولة الاستعمال في أي وقت تصل الزبون رسالة قصيرة SMS لتأكد له عضوية الانضمام إلى الخدمة مع رمز سري شخصي ثمن التحميل هو 100 دج ، الثمن الأعلى 2000 دج يوميا يخصم من الحساب الجاري الدفع للزبون بالقيمة المعبئة دون انقطاع الرسوم .

ج- خدمة الانترنت : موقع الانترنت www.poste.dz تسمح للزبائن بريد الجزائر الاطلاع على الرصيد :

- طلب بيان على الحساب .
- طلب الرقم السري أو تغييره .
- طلب دفتر الصكوك البريدية .
- طلب إيقاف البطاقة البنكية في حالة ضياع أو سرقة .
- الاستعلام عن البطاقة البنكية إذا صنعت وفي أي مكتب بريد موجود

4- خدمة الدفع الإلكتروني لدى بريد الجزائر (البطاقة المغناطيسية) :¹

بواسطة البطاقة المغناطيسية يصبح بإمكان صاحب الحساب البريدي الجاري إجراء العمليات التالية:

- إجراء عمليات سحب للأموال على مستوى الموزعات الآلية الخاصة ببريد الجزائر و الموزعات الآلية الخاصة بالبنوك و المؤسسات المالية المنخرطة في نظام شبكة النقد الآلي البنكية .

• إجراء عمليات بنكية حرة مثل :

. الإطلاع على الرصيد

. طلب الكشف

. استخراج كشف الهوية البريدية بطاقات الدفع البنكية (سيب)

هناك نوعان (02) من هذه البطاقات : الذهبية و الكلاسيكية .

تسلم هذه البطاقات عندما يتقدم الزبون بطلبها، أي زبون لديه الحساب البريدي الجاري و

هذا بتسديد اشتراك سنوي يتم اقتطاعه بصورة آلية من حسابه البريدي، أما المبلغ فهو يقدر ب:

700دج / بالنسبة للبطاقة الذهبية(Gold) .

400دج / بالنسبة للبطاقة الكلاسيكية(Classique)

أولا : الوضعية العامة للشبكة البريدية:²

تحصي الولاية 37 مكتب بريدي كامل النشاط من بينها 09 مكاتب بريدية بمقر الولاية.

¹وثائق من المؤسسة .

²مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت " .

تتمثل الوضعية العامة للشبكة البريدية للولاية كما يلي :

- عدد المكاتب البريدية : 37
- مركز إيداع و توزيع البريد: 01
- عدد الشباييك المتوفرة : 113
- عدد الشباييك النشطة : 72
- عدد الصناديق البريدية: 3511 (من بينها 891 محجوزة)
- مركز إيداع و توزيع البريد: 01
- عدد الحسابات الجارية البريدية : 165106
- عدد دفاتر صندوق التوفير و الاحتياط: 24088
- عدد البطاقات المغناطيسية الموزعة : 31784

❖ حظيرة البريد :

الوحدة البريدية مزودة بحظيرة تحتوي على 18 سيارة من الوزن الخفيف .

❖ الموارد البشرية:

عدد عمال بريد الجزائر : 249

▪ الإطارات: 14

▪ التحكيم: 138

▪ التنفيذ: 97

1- الكثافة البريدية:

الكثافة البريدية المسجلة على مستوى الولاية هي كالاتي :

▪ مكتب بريدي لكل 8581 ساكن

▪ شباك بريدي لكل 4409 ساكن

على مستوى مقر الولاية :

▪ مكتب بريدي لكل 9365 ساكن

▪ شباك بريدي لكل 4013 ساكن

الكثافة الوطنية هي: مكتب بريدي لكل 9100 ساكن

البلديات التي تسجل أكثر كثافة بريدية هي:

▪ برج بونعامة : مكتب بريدي لكل 23175 ساكن

▪ لرجام : مكتب بريدي لكل 27238 ساكن

توزيع المكاتب البريدية على مستوى الدوائر و البلديات موضح في الملحق رقم 04 .

الجدول رقم (03-05): يمثل توزيع المكاتب البريدية

الكثافة البريدية	المكتب البريدي	البلدية	الدائرة
مكتب بريدي/ 9365	القباضة الرئيسية	تيسمسيلت	تيسمسيلت
	بن شرقي-تيسمسيلت		
	بن حمودة-تيسمسيلت		
	المرجة- تيسمسيلت		
	عين الكرمة - تيسمسيلت		
	بني مايدة- تيسمسيلت		
	بلعيد بن عزوز- تيسمسيلت		
	الهضاب - تيسمسيلت		
	نعناع أحمد - تيسمسيلت		
مكتب بريدي/ 11837	أولاد بسام	أولاد بسام	
مكتب بريدي/ 8425	خمستي	خمستي	خمستي
	عين قرقور		
	عين فراجة		
مكتب بريدي/ 7482	العيون	العيون	
	دوي حسني - سلمانه		
	مقيصبة		

مكتب بريدي/11086	ثنية الحد	ثنية الحد	ثنية الحد
	المداد - ثنية الحد		
	عمرونة- ثنية الحد		
مكتب بريدي/4506	سيدي بوتسنت	سيدي بوتسنت	
مكتب بريدي/10803	برج الامير عبد القادر	برج الامير عبد القادر	برج
مكتب بريدي/2394	اليوسفية	اليوسفية	الامير عبد القادر
مكتب بريدي/8508	عماري	عماري	عماري
مكتب بريدي/5044	سيدي عابد	سيدي عابد	
مكتب بريدي/5171	المعاصم	المعاصم	
مكتب بريدي/23175	برج بونعامة	برج بونعامة	برج بونعامة
مكتب بريدي/3215	بني شعيب	بني شعيب	
مكتب بريدي/4587	بني لحسن	بني لحسن	
مكتب بريدي/8825	سيدي سليمان	سيدي سليمان	
مكتب بريدي/4159	الازهرية	الأزهرية	الازهرية
	تامزلايت		
مكتب بريدي/9059	بوقائد	بوقائد	
مكتب بريدي/2588	الأربعاء	الأربعاء	
مكتب بريدي/27238	لرجام	لرجام	
مكتب بريدي/3394	الملعب	الملعب	
مكتب بريدي/5656	سيدي العنتري	سيدي العنتري	
مكتب بريدي/7919	تملاحت	تملاحت	

المصدر : وثائق من مديرية وحدة بريد الجزائر.

المطلب الثالث : أدوار مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت".

1-1 دور البريد على مستوى الاقتصادي:¹

في النظام السياسي الذي تتبعه يلعب البريد دورا هاما في تحقيق التنمية التجارية وذلك و ذلك عن طريق إذاعة ملصقات إخبارية تروج الساحات التجارية وعليه فإن البريد يعد وسيطا مهما في عمليات التجارية وهذا على الرغم من النقائص المسجلة في هذا المجال.

1-2 دور البريد في النهوض بالجانب الاجتماعي والثقافي:

بالرغم من كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مؤسسات البريد إنه يبقى دائما وفيا لزيائنه، فتوزيع المرسلات بتكاليف محدودة يؤشر وبقوة عن الدور الاجتماعي الذي يلعبه البريد في فتح الآفاق والتواصل بين الأفراد الشعب الواحد وبقية شعوب العالم, ضف إلى ذلك أن خدمات البريد تصل إلى كافة شرائح المجتمع بغض النظر عن ما إذا كان الشخص مسنا أو معوقا و مريضا وفي هذا الجانب كبير من التكافل الاجتماعي الذي تضمنه مؤسسة البريد ,إلا أن دور البريد لم يتوقف عند هذا الحد فهو يساهم بشكل كبير في تعظيم التبادل الثقافي في الأفكار وطرق الاتصال سواء العاطفي أو علاقات الصداقة .

وفي نفس السياق فإن نشر الثقافة كان من بين أهم الأدوار التي يقوم بها البريد بحيث يعمل على نقل الكتب والأفلام والأقراص....الخ والمشاركة في تنظيم الدروس عن طريق المراسلة.

وأخيرا تجدر الإشارة إلى طابع البريدي الذي يبقى أكبر دليل على تبيان مراحل تطور الفن الشعبي²

1-3 دور البريد باعتباره إدارة شعبية:

تظهر جهود الدولة جليا في إدارة البريد و لا يمكن إهمال دورها من خلال الإدارة بالرغم من النقائص المسجلة بحيث حافظت هذه الإدارة على الطابع الشعبي الذي وضعت من أجله ولعبت في كثير من الأحيان دور الوسيط بين المنظمات الشعبية وبين المستخدمين أنفسهم.

¹ مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت "

² مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت "

1-4 دور البريد باعتباره مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي:

إن العبور من اقتصاد الإدارة إلى اقتصاد قوانين السوق يدمج بالضرورة أخذ المؤسسة بعين الاعتبار احتياجات ورغبات الزبائن المرجوة وإنشاء مجموعة المواد متناسقة والخدمات الموجهة وفق برنامج الخدمة لذلك كان من الواجب على مؤسسة بريد الجزائر أن تقوم بتلبية الحاجيات في أفضل الظروف و تقديمها للزبائن حتى يكون مردود المؤسسة عالي .

وعليه فإن الطريقة المثلى في دمج المحيط العام , المناقشة قدرات المؤسسة في حد ذاتها تعد بداية تحليل السوق هذا التحليل ينصب على اختيار الزبون .دراسة المناطق التي تكون فيها حسن الخدمة ,معرفة سلوكيات الزبون من أجل وضع المخطط العام متضمن برنامج الخدمة كما تركز المؤسسة في نقطة ثابت على التقنيات و الأدوات التي تسمح لها بالدخول في حيز المناقشة والتنسيق المتعلق بالتفكير في الخدمة والطريقة التي ستقدم بها هذه الخدمة.

المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بهدف الوصول إلى النتائج دقيقة و صحيحة و بغية الإلمام بجوانب و متغيرات هذه الدراسة، قمنا بإتباع المنهج التطبيقي للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج لتحقيق هدف هذه الدراسة، و سنقوم بتحديد و شرح طريقة العمل المتبعة.

المطلب الأول: تصميم استبيان

تم تصميم هذا الاستبيان لمعرفة دور رأس المال الفكري في تدعيم التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، و دراسة العلاقة بينهما و تم تطبيق هذه الدراسة في مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت " من خلال تقسيم الاستبيان إلى جزئين :

1- الجزء الأول : يتمثل في الخصائص الديمغرافية للعينة و المتمثل في : السن ، الجنس ، المؤهل العلمي ، مدة التوظيف ، قسم التوظيف.

2-الجزء الثاني: تم تقسيمه إلى أربعة محاور من أجل معرفة العلاقة التي بين رأس المال الفكري و تنافسية مؤسسة اقتصادية فكانت المحاور كما يلي:

- المحور الأول: يتعلق مدى معرفة و فهم عمال مديرية وحدة بريد الجزائر " تيسمسيلت " لرأس المال الفكري.
 - المحور الثاني: يتضمن أثر رأس المال البشري في تنافسية مؤسسة اقتصادية.
 - المحور الثالث: يتضمن أثر رأس المال الهيكلي في تنافسية مؤسسة اقتصادية.
 - المحور الرابع: يتضمن أثر رأس المال العلاقات في تنافسية مؤسسة اقتصادية.
- المطلب الثاني: متغيرات الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولا :متغيرات الدراسة

1-تشخيص الدراسة:

احتوت هذه الدراسة على متغيرين الأول متغير مستقل (يشتمل على رأس المال الفكري و مكوناته)، و الثاني المتغير التابع (تنافسية في مؤسسة اقتصادية).

2- تحديد مجتمع الدراسة و إجراءات حساب العينة

أ-تحديد مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة مجموعة من عمال مديرية بريد الجزائر، و ذلك من خلال حصر حجم مجتمع الدراسة في 25 عاملا.

ب-تحديد خصائص العينة المستوجبة : خصائص العينة عمال بريد الجزائر "تيسمسيلت " بناء على تصريحاتهم إذا كانت ذات مصداقية و دقيقة .

ثانيا : الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أ-الأدوات المستخدمة في الجزء الأول من الاستبيان

من أجل تحليل الاستبيان قمنا بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS إصدار رقم 20)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. استخدام معامل كرونباخ(Chornbach - Alpha) لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم.
2. استخدام التكرارات لإظهار أجوبة العينات المستجوبة.
3. استخدام النسب المئوية لمعرفة نسب توافق الإجابات.
4. المتوسط الحسابي.
5. الانحراف المعياري لمعرفة درجة تشتت الإجابات.
6. معامل الارتباط لمعرفة وكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة.

ب- الأدوات المستخدمة في الجزء الثاني من الاستبيان:

1. استخدام سلم ليكارت الخماسي في توزيع درجات الإجابة والتي توزعت من أعلى وزن الذي أعطيت له خمس درجات إلى أدنى وزن الذي أعطيت له درجة واحدة.
- والجدول التالي يوضح الدرجات التي أعطيت لكل وزن:

الجدول رقم (03-06) يمثل درجات سلم ليكارت

الدرجة	لأوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) ، ثم حساب المدى (5-1 = 4) تم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=5/4) وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي :

الجدول (03-07) : مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

الوزن	مجال المتوسط الحسابي لمرجح	اتجاه (درجة الموافقة)	مستوى نسبة المتوسط الحسابي
1	من 1 الى 1.80	لا أوافق بشدة	مرتفع جدا
2	1.81 الى 2.61	لا أوافق	مرتفع
3	2.62 الى 3.42	محايد	متوسط
4	3.43 الى 4.23	أوافق	منخفض
5	4.24 الى 5	أوافق بشدة	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2- استخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة اتجاه العينة حول أسئلة الاستبيان.

3- استخدام معامل الارتباط للكشف عن العلاقة بين المتغيرات .

4- حساب فئات المدى.

المطلب الثالث: الدراسات التطبيقية

أولا: ثبات أداة الدراسة.

من أجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب ألفا كرونباخ الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، بالإضافة إلى أنه يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، كما يعتبر معامل يزيد بتقدير جيد للثبات وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، وطبقا لمعادلة ألفا كرونباخ التي طبقت على درجات أفراد عينة الثبات (والتي يجب أن تكون فيها α أكبر أو يساوي 0,6)

الجدول رقم (03-08): قياس ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	38

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة معامل كرونباخ ألفا قدره 91 %، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60%، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة الاستبيان، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عبارات الاستبيان.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالجزء الأول (البيانات الشخصية).

1. حسب متغير الجنس: يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

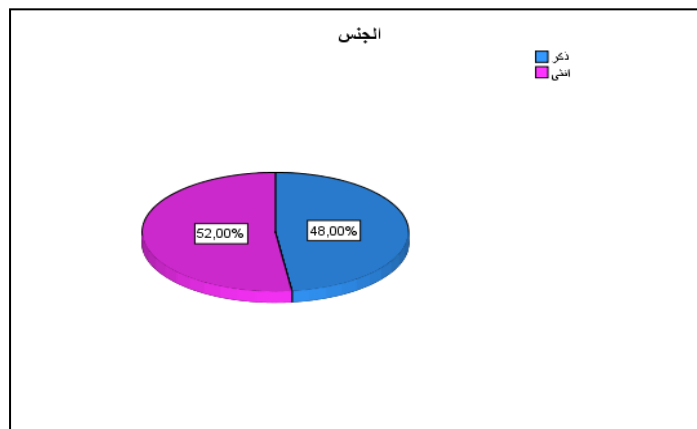
الجدول رقم (03-09): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

المتغير	فئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	48%
	أنثى	13	52%
المجموع		25	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأعلى من أفراد العينة المكونة من 25 فردا تعود فئة الذكور بنسبة تقدر بـ 48 %، والمقدر عددهم بـ 12 شخص ، في حين بلغت نسبة الإناث الـ 52 % ما يعادل 13 أفراد، و يظهر أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور .

الشكل رقم (03-13): توزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

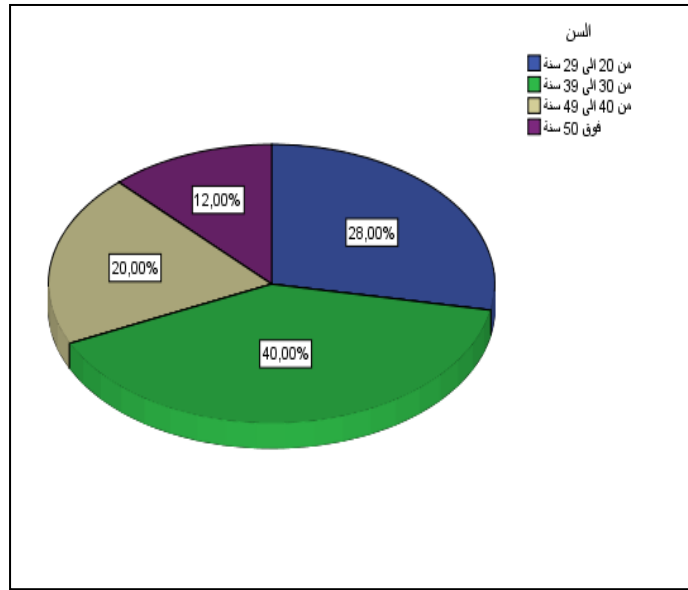
2. حسب متغير السن.

الجدول رقم (03-10): توزيع العينة حسب متغير السن.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
السن	من (20 - 29) سنة	7	28%
	من (30 إلى 39) سنة	10	40%
	من (40 إلى 49) سنة	5	20%
	50 فما فوق	3	12%
المجموع		25	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم (03-14): توزيع العينة حسب متغير السن.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة التي تمثل أكبر نسبة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم من (30-39) سنة بنسبة تعدل 40 % بتكرار 10 فردا من مجموع العينة محل الدراسة ، تليها الفئة التي تمثل نسبة 28 % الممثلة لفئة من (29-20) سنة ما يعادل 7 فردا، أما فئة من (40-49) سنة والمقدرة بنسبة 20 % أي ما يعادل 5 فردا، أما فئة فوق 50 سنة فهي الفئة الأقل بتكرار مرة واحدة وبنسبة 12 % ما يعادل 3 فردا.

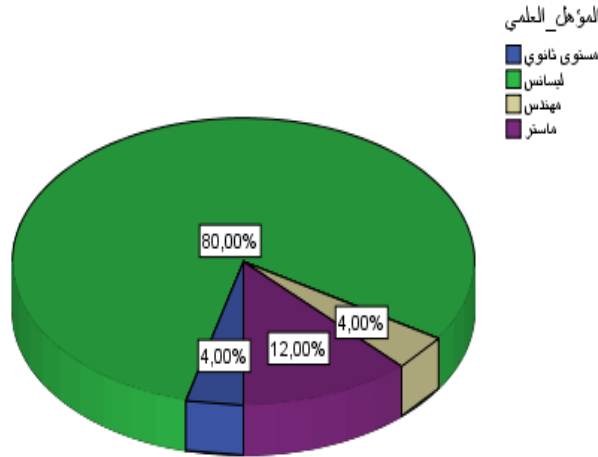
3. حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (03-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي	1	4%
	ليسانس	20	80%
	مهندس	1	4%
	ماستر	3	12%
المجموع		25	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم (03-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي .



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول (03-05) نلاحظ أن توزيع أفراد العينة كان كالتالي: احتلت رتبة الليسانس المرتبة الأولى بنسبة 80 % وتكرار قدره 20 فردا، تليها رتبة الماستر بتكرار قدره 3 فردا أي مايعادل نسبة 12 % ، أما نسبة 4% فتعود للأفراد الذين لديهم المستوى الثانوي بتكرار قدره 1 فرد و كذلك اخذ أفراد الذين لديهم مستوى مهندس 4 % بتكرار 1 فرد .

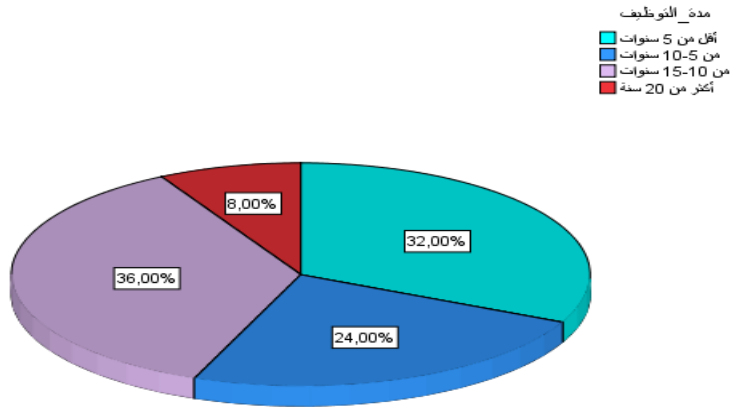
4. حسب متغير مدة التوظيف .

الجدول رقم(03-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة التوظيف

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
مدة التوظيف	أقل من 5 سنوات	8	32%
	من 5-10 سنوات	6	24%
	من 10-15 سنوات	9	36%
	أكثر من 20 سنة	2	8%
المجموع		25	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم (03-16): توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة التوظيف



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة التي تمثل أكبر نسبة هي الفئة التي تتراوح مدة توظيفهم من (10-15) سنوات بنسبة تعدل 36 % بتكرار 9 فردا من مجموع العينة محل الدراسة ، تليها الفئة التي تمثل نسبة 32% الممثلة لفئة أقل من 5 سنوات ما يعادل 8 فردا، أما فئة من 5-10 سنوات والمقدرة بنسبة 24 % أي ما يعادل 6 فردا، أما فئة أكثر من 20 سنة فهي الفئة الأقل بتكرار مرة واحدة وبنسبة 8 % ما يعادل 2 فردا.

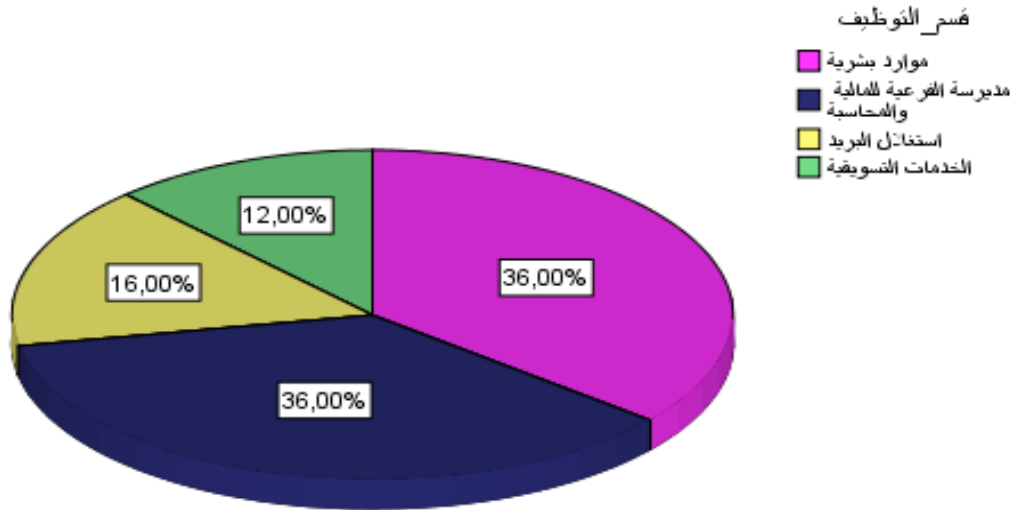
5. حسب متغير قسم التوظيف

الجدول رقم(03-13): توزيع أفراد العينة حسب قسم التوظيف.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
قسم التوظيف	موارد بشرية	9	36%
	مديرية الفرعية للمالية والمحاسبة	9	36%
	استغلال البريد	4	16%
	الخدمات التسويقية	3	12%
المجموع		25	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم (03-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير قسم التوظيف



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق والذي يبين قسم التوظيف، حيث تبين نسبتين أعلى لكل من قسم موارد البشرية وقسم المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة وبنسبة 36 % وتكرار 9 فرد ومثل قسم استغلال البريد بنسبة 16 % بتكرار 4 افراد وقسم الخدمات بنسبة 12 % وتكرار 3 أفراد .

ثانيا: تحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.

1- تفسير وتحليل عبارات المحور الأول: مدى معرفة وفهم عمال مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت لرأس المال الفكري .

2- يبين الجدول التالي اجابات افراد العينة محل الدراسة على المحور الأول الذي يمثل مدى معرفة وفهم عمال مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت لرأس المال الفكري .

الجدول رقم (03-14): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات

المحور الأول

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه
1	لدى عمال مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت فكرة عن رأس المال الفكري وطبيعة مكوناته .	06	04	03	11	01	2.88	1.333	57.6	محايد
		24	16	12	44	04				
2	هناك آليات تعتمد عليها مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت لتنمي بها رأس المال الفكري	02	04	11	07	01	3.04	0.978	60.8	محايد
		08	16	44	28	04				
3	هناك أساليب التي يمكن اللجوء إليها من أجل تنمية رأس المال الفكري وتفعيل دوره في تحقيق التنافسية	01	07	12	03	02	2.92	0.954	58.4	محايد
		04	28	48	12	08				
4	تسعى مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية و القدرات الإبداعية.	05	08	05	05	02	2.64	1.254	52.8	محايد
		20	32	20	20	08				
5	تضمن سياسات و إجراءات العمل في مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.	01	05	11	07	01	3.08	0.909	61.6	محايد
		04	20	44	28	04				
6	تعمل مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت على تنمية علاقاتها مع أصحاب المنفعة	00	05	08	05	07	3.56	1.121	71.2	أوافق
		00	20	32	20	28				
7	تسهم مكونات رأس المال الفكري في تعزيز ممارسة إدارة بريد الجزائر تيسمسيلت.	01	06	08	03	07	3.36	1.254	67.2	محايد
		04	24	32	12	28				
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.06	1.114	61.37	-

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العبارات في مجال متوسط بمتوسط حسابي على التوالي : 2.88 3.04 ، 2.92 ، 2.64 ، 3.08 ، 3.36 ، و بانحراف معياري يقدر ب: 1.333 ، 0.978 ، 0.9541.254 ، 0.909 ، 1.254 ، وهذا يعكس النظرة المحايدة للأفراد العينة تجاه العبارات تصف ضمن خيار (محايد) ، مما يدل على أن لدى موظفون فكرة متوسطة عن رأس المال الفكري ، و تعتمد المديرية على أساليب و آليات متوسطة لتنمية و تميم رأس المال الفكري و تسهم مكوناته في تعزيز ممارسة الإدارة ماعدا العبارة السادسة وقعت في المجال المرتفع تقدر بمتوسط حسابي 3.56 و انحراف معياري ب 1.121 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه العبارات تصف ضمن خيار (أوافق) ، مما يدل أن المديرية تسعى جاهدة لتنمية علاقاتها مع أصحاب المنفعة .

الجدول رقم (03-15): قياس ثبات المحور الاول عن طريق معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة معامل كرونباخ ألفا قدره 79 %، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60%، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة المحور الأول ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عبارات الاستبيان.

3- تفسير وتحليل عبارات المحور الثاني: أثر رأس المال البشري في تنافسية مؤسسة اقتصادية.

الجدول رقم (03-16): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات

المحور الثاني

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه
8	يعمل العمال على تقاسم المعلومات و المهارات فيما بينهم في مواقع العمل.	01	02	06	11	05	3.68	1.03	73.6	أوافق
		04	08	24	44	20				
9	توفر لكم المؤسسة فرص للحصول على المعرفة.	00	03	08	05	09	3.80	1.08	76	أوافق
		00	12	32	20	36				
10	يتوفر لدى موظفي مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت المعرفة الأزمنة لأداء مهامهم بأكمل وجه.	00	03	08	12	02	3.52	0.823	70.4	أوافق
		00	12	32	48	08				
11	يساعد العمال القدامى، العمال الجدد بتعليمهم لكيفية القيام بالعمل.	00	04	06	11	04	3.60	0.957	72	أوافق
		00	11	24	44	16				
12	يتناقش العمال في فترات الراحة و يتبادلون المعلومات و المعارف عن العمل أو المشاكل التي تواجههم وطريقة حلها.	00	05	11	06	03	3.28	0.936	65.6	محايد
		00	20	44	24	12				
13	يمتلك الموظفون في مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم .	00	07	05	05	08	3.56	1.227	71.2	أوافق
		00	28	20	20	32				
14	يتمتع موظفو مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت بالقدرة على توليد الأفكار وتقدم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	00	11	04	06	04	3.12	1.116	62.4	محايد
		00	44	16	24	16				
15	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	03	06	09	04	03	2.92	1.187	58.4	محايد
		12	24	36	16	12				
16	يتوفر لدى موظفي مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	01	06	04	09	05	3.44	1.193	68.8	أوافق
		04	24	16	36	20				
17	توجد مشاركة جماعية في إنجاز الأعمال و في حل المشكلات و التعامل مع قضايا العمل.	00	06	10	04	05	3.32	1.069	66.4	محايد
		00	24	40	16	20				
18	للمعارف الموجودة لدى العمال دور فعال في تدعيم التنافسية للمؤسسة.	03	05	04	05	08	3.40	1.443	68	أوافق
		12	20	16	20	32				
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام									
							3.42	1.101	68.43	-

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارات (08، 09، 10، 11، 13، 16) وقعوا في مجال مرتفع بمتوسط حسابي على التوالي: 3.68، 3.80، 3.52، 3.60، 3.56، 3.44 و انحراف معياري يقدر ب: 1.03، 1.08، 0.823، 0.957، 1.227، 1.193 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه العبارات تصنف ضمن خيار (موافق) ، مما يدل أن المديرية توفر فرص الحصول على المعرفة بدرجة مرتفعة ويعمل موظفون على تبادل المعلومات و المهارات فيما بينهم في مواقع العمل لتمييزهم بخبرات عالية في مجال تخصصهم و قدرتهم على تحمل المسؤوليات في العمل بدرجة مرتفعة، أما العبارات (12، 14، 15، 17، 18) وقعوا في المجال المتوسط بمتوسط حسابي على التوالي : 3.28، 3.12، 2.92، 3.32، 3.40 و انحراف معياري يقدر ب: 0.936، 1.116، 1.187، 1.069، 1.443 وهذا يعكس النظرة المحايدة للأفراد العينة تجاه العبارات تصنف ضمن خيار (محايد) ، مما يدل أن تناقش العمال في فترات الراحة و قدرتهم على توليد الأفكار و تقديم الحلول للمشاكل وتشارك العمل الجماعي بدرجة متوسط و بالتالي الفرضية الثانية مقبولة

الجدول رقم (03-17): قياس ثبات المحور الثاني عن طريق معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.808	11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة معامل كرونباخ ألفا قدره 80 %، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60%، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة المحور الثاني ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عبارات الاستبيان.

1- تفسير وتحليل عبارات المحور الثالث: أثر رأس المال الهيكلي في تنافسية مؤسسة اقتصادية .
الجدول رقم (03-18): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه
19	تزود نظم المعلومات المستخدمة في مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة و سرعة مناسبة.	01	00	09	06	06	06	3.88	1.054	77.6	أوافق
		النسبة	04	00	36	24	36				
20	يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الأعمال.	00	05	06	10	04	04	3.52	1.005	70.4	أوافق
		النسبة	00	20	24	40	16				
21	تحصل بسرعة وسهولة على المعلومات الكافية لأداء عملك	01	04	07	08	05	05	3.48	1.122	69.6	أوافق
		النسبة	04	16	28	32	20				
22	تسهل الاجراءات التنظيمية في المؤسسة قيام العمال بأعمالهم واداء مهامهم .	01	04	04	09	04	04	3.32	1.180	66.4	محايد
		النسبة	04	16	16	39	16				
23	توفر مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت نظم الحوافز و الكفاءات و غيرها من البرامج التي تعزز الإبداع لدى الموظفين.	02	08	07	06	02	02	2.92	1.115	58.4	محايد
		النسبة	08	32	28	24	08				
24	لدى المؤسسة براءات الاختراع الناتجة عن ابداعات عمالها .	04	07	09	03	02	02	2.68	1.150	53.6	محايد
		النسبة	16	28	36	12	08				
25	يوفر الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت درجة كبيرة من الوضوح في العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين .	00	07	08	05	05	05	3.32	1.108	66.4	محايد
		النسبة	00	28	32	20	20				
26	تطور مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة بها	01	08	08	04	04	04	3.08	1.152	61.6	محايد
		النسبة	04	32	32	16	16				
27	تتبنى مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت هيكل تنظيمي مرن يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.	01	04	10	05	05	05	3.36	1.114	67.8	محايد
		النسبة	04	16	40	20	20				
28	تعرقل الاجراءات التنظيمية الابداع والابتكار في المؤسسة .	02	09	08	04	02	02	2.80	1.080	56	محايد
		النسبة	08	36	32	16	08				
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							3.23	1.107	64.78	-

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن العبارات (19، 20، 21) وقعوا في مجال مرتفع بمتوسط حسابي على التوالي: 3.88، 3.52، 3.48 وانحراف معياري يقدر ب: 1.054، 1.005، 1.122، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه العبارات تصف ضمن خيار (موافق) ، مما يدل أن المديرية لديه نظم معلومات مرتفعة تزود بها متخذي القرار بكفاءة وسرعة ، و تطور عملياتها الإدارية بشكل مستمر و مرتفع من أجل إنجاز الأعمال بأداء متميز مما يؤدي إلى زيادة التنافسية ، أما العبارات (22، 23، 24، 25، 26، 27، 28) وقعوا في المجال المتوسط بمتوسط حسابي على التوالي : 3.32، 2.92، 2.68، 3.32، 3.08، 3.36، 2.80، و انحراف معياري يقدر ب : 1.180، 1.115، 1.145، 1.108، 1.152، 1.114، 1.080 وهذا يعكس النظرة المحايدة للأفراد العينة تجاه العبارات تصف ضمن خيار(محايد) و يدل أن لدى المديرية إجراءات تنظيمية و براءات اختراع الناتجة عن إبداعات عمالها متوسطة و ويتسم هيكلها التنظيمي بمرونة و تطوره بشكل يتناسب مع البيئة التنافسية بدرجة متوسطة مما يعني أن الفرضية الثانية مقبولة .

الجدول رقم (03-19): قياس ثبات المحور الثالث عن طريق معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	10

المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة معامل كرونباخ ألفا قدره 82 %، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60%، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة المحور الثالث ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عبارات الاستبيان.

-تفسير وتحليل عبارات المحور الرابع: أثر رأس المال العلاقتي في تنافسية مؤسسة اقتصادية.

الجدول رقم (03-20): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الرابع

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه
29	تقوم مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات و رغبة الزبائن المتنوعة و المتغيرة.	01	06	06	05	07	3.44	1.261	68.8	أوافق
		04	24	24	20	28				
30	تمتع مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت زبائنها الدائمين مزايًا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.	01	05	06	06	02	3.12	0.971	62.4	محايد
		04	20	24	24	04				
31	توفر مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت لزبائنها إمكانية الطلب إلكترونيا.	01	05	11	07	09	3.72	1.275	74.4	أوافق
		04	20	44	28	39				
32	تقيم الشركة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية (الشراكة) مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالهم	00	01	03	07	08	3.88	0.927	77.6	أوافق
		00	04	12	28	32				
33	تقوم مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت بمراقبة منافسيها بشكل دوري من أجل التعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون.	02	06	09	04	02	2.92	1.038	58.4	محايد
		08	24	36	16	08				
34	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الموردون .	00	03	11	08	07	3.76	1.012	75.2	أوافق
		00	12	44	32	28				
35	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك الدائمين عموما .	00	06	07	10	05	3.56	1.083	71.2	أوافق
		00	24	28	40	20				
36	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع التعليم العالي	01	03	04	09	04	3.48	1.046	69.6	أوافق
		04	12	16	39	16				
37	تتم مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	04	04	08	04	05	3.56	1.158	71.2	أوافق
		16	16	32	16	20				
38	تتم مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت بأراء الزبائن و مقترحاتهم و تفصيلاتهم في تقديم خدمات جديدة و إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.	01	05	03	11	05	3.08	1.352	61.6	محايد
		04	20	12	44	20				
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.45	1.112	69.04	-

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن العبارات (29، 31، 32، 34، 35، 36، 37) وقعوا في مجال المرتفع بتوسط حسابي على التوالي : 3.44، 3.72، 3.88، 3.76، 3.48، 3.56، 3.56، و انحراف معياري يقدر ب: 1.261، 1.275، 0.927، 1.012، 1.083، 1.046، 1.158، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه العبارات تصف ضمن خيار (موافق) مما يدل أن المديرية تقوم بدارسات استطلاعية للتعرف على رغبات و احتياجات الزبائن و توفر لهم إمكانية الطلب إلكترونيا و تقوم بتحالفات استراتيجية وإقامة علاقة جيدة مع الموردین و البنوك و التعليم العالي بدرجة مرتفعة ، أما العبارات (30، 33، 38) وقعوا في مجال متوسطة وهذا يعكس النظرة المحايدة للأفراد العينة تجاه العبارات تصف ضمن خيار (محايد) وهذا يعني أن المديرية تميز زبائنها الدائمين عن زبائنها العاديين و تهتم بآراء زبائنها بدرجة متوسطة ، و تقوم بمراقبة منافسيها بشكل دوري بدرجة متوسطة إذن **الفرضية الرابعة مقبولة.**

الجدول رقم (03-21): قياس ثبات المحور الرابع عن طريق معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة معامل كرونباخ ألفا قدره 84 %، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60%، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة المحور الرابع، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عبارات الاستبيان.

مناقشة النتائج واختبار الفرضيات وحساب معامل الارتباط

لقد تم وضع أربعة فرضيات من أجل اختبارها وسوف يتم تأكيدها أو نفيها، اعتمادا على التحليل السابقة

1-الفرضية الأولى: تهتم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتنمية رأس مالها الفكري من وجهة نظر أفراد العينة.

الفرضية الصفرية H_0 : لا تهتم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتنمية رأس مالها الفكري من وجهة نظر أفراد العينة حسب وجهة نظر العمال المستوجبين بمستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة H_1 : تهتم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتنمية رأس مالها الفكري من وجهة نظر أفراد العينة حسب وجهة نظر العمال المستوجبين بمستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (03-22): معامل الارتباط لبرسون بين المحورين

Corrélations		
	المحور 1	التنافسية
المحور 1		
Corrélation de Pearson	1	,677**
Sig. (bilatérale)		,000
N	25	25
التنافسية		
Corrélation de Pearson	,677**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بين المحور الاول والتنافسية ، من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أو او القيمة الاحتمالية sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.005) بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتنمية رأس مالها الفكري .

2-الفرضية الثانية: توجد علاقة بين رأس المال البشري و تنافسية مؤسسة اقتصادية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة بين رأس المال البشري و تنافسية مؤسسة اقتصادية من وجهة نظر أفراد العينة حسب وجهة نظر العمال المستوجبين بمستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة بين رأس المال البشري و تنافسية مؤسسة اقتصادية من وجهة نظر أفراد العينة حسب وجهة نظر العمال المستوجبين بمستوى الدلالة 0.05.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بين المحور الثاني والتنافسية ، من خلال الجدول رقم (23-03) نلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أو او القيمة الاحتمالية sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.005) بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0، ونقبل الفرضية البديلة H1 وهذا لوجود علاقة وثيقة بين رأس مال البشري وتنافسية مؤسسة اقتصادية (مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت) من خلال مهارات و معارف و خبرات موردها البشري وبالتالي تدعيم تنافسيته.

3-الفرضية الثالثة: يساهم رأس المال الهيكلي من خلال نظم المعلومات و العمليات الإدارية و الملكية الفكرية و براءات الاختراع في تنافسية مؤسسة اقتصادية .

الفرضية الصفرية H0: لا يساهم رأس المال الهيكلي من خلال نظم المعلومات و العمليات الإدارية و الملكية الفكرية و براءات الاختراع في تنافسية مؤسسة اقتصادية من وجهة نظر أفراد العينة حسب وجهة نظر العمال المستوجبين بمستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة H1: يساهم رأس المال الهيكلي من خلال نظم المعلومات و العمليات الإدارية و الملكية الفكرية و براءات الاختراع في تنافسية مؤسسة اقتصادية من وجهة نظر أفراد العينة حسب وجهة نظر العمال المستوجبين بمستوى الدلالة 0.05.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بين المحور الثالث والتنافسية ، من خلال الجدول رقم (23-03) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أو القيمة الاحتمالية sig (0.111) أكثر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.005) بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0، ونرفض الفرضية البديلة H1 وهذا يعني رأس المال الهيكلي لا يساهم في تدعيم تنافسية مؤسسة اقتصادية (مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت) .

الفرضية الرابعة: يؤثر رأس المال العلاقاقي من خلال علاقات مع العمال عامة والموردين والزبائن وأصحاب المنفعة والمجتمع في تنافسية مؤسسة اقتصادية

الفرضية الصفرية H_0 : لا يؤثر رأس المال العلاقتي من خلال علاقات مع العمال عامة والموردين والزبائن وأصحاب المنفعة والمجتمع في تنافسية مؤسسة اقتصادية من وجهة نظر أفراد العينة حسب وجهة نظر العمال المستوجبين بمستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة H_1 : يؤثر رأس المال العلاقتي من خلال علاقات مع العمال عامة والموردين والزبائن وأصحاب المنفعة والمجتمع في تنافسية مؤسسة اقتصادية من وجهة نظر أفراد العينة حسب وجهة نظر العمال المستوجبين بمستوى الدلالة 0.05.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بين المحور الثالث والتنافسية ، من خلال الجدول رقم (23-03) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أو القيمة الاحتمالية sig (0.001) أكثر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.005) بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني أن رأس المال العلاقتي يؤثر في تدعيم تنافسية مؤسسة اقتصادية (مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت)

الجدول رقم (23-03): معامل الارتباط لمعرفة وكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة

Corrélations

	التنافسية	البشري المال رأس	الهيكلية المال رأس	العلاقاتي المال رأس
Corrélacion de Pearson	1	,783**	,327	,620**
التنافسية Sig. (bilatérale)		,000	,111	,001
N	25	25	25	25
Corrélacion de Pearson	,783**	1	,496*	,710**
البشري المال رأس Sig. (bilatérale)	,000		,012	,000
N	25	25	25	25
Corrélacion de Pearson	,327	,496*	1	,703**
الهيكلية المال رأس Sig. (bilatérale)	,111	,012		,000
N	25	25	25	25
Corrélacion de Pearson	,620**	,710**	,703**	1
العلاقاتي المال رأس Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	
N	25	25	25	25

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

جدول رقم (03-24): معامل الارتباط رأس المال الفكري بالتنافسية مديرية وحدة بريد الجزائر

مستوى الارتباط	معامل الارتباط بالتنافسية	التنافسية مكونات ر . م . ف
متوسط	0.78	رأس المال البشري
منخفض	0.32	رأس المال الهيكلي
متوسط	0.62	رأس المال العلاقتي

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج spss

نلاحظ أن العلاقة الموجودة بين رأس المال البشري والتنافسية في مديرية وحدة بريد الجزائر متوسطة بمعامل ارتباط يقدر ب: 0.78، وبين رأس المال الهيكلي والتنافسية بمعامل ارتباط منخفض يقدر ب: 0.32 ونستنتج أن التنافسية لديها علاقة كبيرة برأس المال البشري و علاقة منخفضة برأس المال الهيكلي فالمديرية تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري و على رأس المال الهيكلي بشكل منخفض في تدعيم تنافسياتها .
و العلاقة الموجودة بين التنافسية و رأس المال العلاقتي في المديرية بمعامل ارتباط متوسط يقدر ب: 0.62 وهذا يعني أن المديرية تعتمد على رأس المال العلاقتي بدرجة متوسطة في تدعيم تنافسياتها.

نتائج التحليل :

- تحتم مديرية وحدة بريد الجزائر بتنمية رأس مالها الفكري ببعديه رأس المال البشري و رأس المال العلاقتي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين رأس المال البشري من خلال موردتها البشري في تدعيم تنافسياتها.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين رأس المال الهيكلي وتنافسية مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين رأس المال العلاقتي من خلال علاقاتها و تدعيم تنافسياتها.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تعرف على مديرية وحدة بريد الجزائر وطبيعتها القانونية و أنواع الخدمات التي تقدمها ، وقمنا بتحليل النتائج الدراسة التطبيقية وتحليل محاور الاستبيان الخاص بها ، واختبار الفرضيات بالاعتماد على المعالجة الاحصائية وفق لبرنامج SPSS ، لإجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان بغية الإجابة على التساؤلات و الوصول إلى النتائج المطلوبة.

وما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية أن هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تدعيم التنافسية وأن رأس المال البشري هو المكون الأكثر تأثيراً ثم يليه رأس المال العلاقي وأخيراً رأس المال الهيكلي ، فالمديرية تعتمد بدرجة أولى على رأس المال البشري في تدعيم تنافسيته ثم يليها اعتماده بدرجة الثانية على رأس المال العلاقي وبدرجة ثالث على رأس المال الهيكلي في تدعيم تنافسيته.

الخاتمة :

عرف عالم الأعمال اليوم تحديات فرضتها العولمة والتحالفات والابتكارات، فتحولت المنظمات إلى اقتصاد المعرفة و أصبحت المعرفة هي المصدر الأساسي لإنشاء القيمة المضافة للمنظمة، وبالتالي تحقيق تنافسياتها وتميزها عن المنافسين، ويرجع ذلك لقدرتها على إنشاء المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية ورأينا أن رأس المال الفكري قد شاع في التسعينات من القرن الماضي ، وأصبح ينظر إليه على انه الثروة الحقيقية للمنظمات من خلال استغلال الطاقة الفكرية الموجود لديها و تدعيم الإمكانيات البشرية ، واستغلال المعرفة التي بحوزة الأفراد وتوظيفها ، ونتيجة لمنافسة الشديدة بين المنظمات أصبح بقاء هذه الأخيرة متوقف على قدرتها التنافسية وتتوقف هذه القدرة على تنمية رأسمالها الفكري من خلال تحقيق الوفرات في ظل تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج ، والمحافظة على رأسمالها الفكري الذي يشمل على رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات ، و عليه يبقى رأس المال الفكري هو المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقّقها المنظمات اليوم على مختلف نشاطاتها ، و تؤكد جل الدراسات التي تبحث على دور رأس المال الفكري في الأداء المؤسسي ، بأن رأس المال الفكري يؤدي دورا جوهريا في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة ، وهذا ما دفع المؤسسات إلى تعزيز وترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري سعيا إلى النجاح في تحقيق أهدافها، كما أن تحسين تنافسية المؤسسات من خلال إدارة رأس المال الفكري يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التعامل مع العنصر من كونه مجرد تكاليف على المؤسسة إلى كونه موردا يمكن المؤسسة من منافسة الآخرين حاليا و مستقبليا.

ولقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في تدعيم تنافسية مؤسسة الاقتصادية ، حيث قمنا بالدراسة الميدانية على عينة عمال مديرية بريد الجزائر تيسمست و هذا من اجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف على مكونات رأس المال الفكري و علاقته بالتنافسية مؤسسة اقتصادية مركزين على الجوانب التي تخدم الجانبين النظري و التطبيقي .

أولاً : استنتاجات الدراسة

بعد عرض بيانات الدراسة الميدانية و تحليلها في ضوء الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج المتعلقة بهدفها الرئيسي و فيما يلي عرض أهم هذه النتائج :

1- استنتاجات نظرية :

- إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
 - رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح أي منظمة.
 - رأس المال الفكري هو المادة الفكرية (معارف، معلومات خبرات ...) التي يمكن استخدامها لخلق الثروة
 - رأس المال الفكري هو الفرق بين القيمة الاسمية للمنظمة و القيمة الدفترية و هو مصدر تنافسيتها .
 - يتكون رأس المال الفكري من ثلاث مكونات (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات).
 - يعتبر رأس المال الفكري أحد أهم عوامل الإنتاج التي تدعم مركزها التنافسي.
 - يمثل رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي في بيئة سريعة التغير للمنظمة .
 - يساهم الاستثمار رأس المال الفكري في تحسين مستويات الأداء و دعم تفوقها التنافسي.
 - تحقيق تنافسية قوية للمؤسسات يتوقف على امتلاكها رأس المال الفكري ثمين.
 - تعتبر تنافسية ضرورية للمؤسسات التي تحتاج إلى تنمية رأس مالها الفكري.
 - يمكن معرفة موقع المؤسسة نسبياً من التنافسية اعتماد على مؤشر الربحية و مؤشر الفعالية و الإنتاجية.
- هذه أهم الاقتراحات والتوصيات التي يستحسن على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار لتحقيق أهدافها، والتي من بينها رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال وزيادة الإبداعات والابتكارات، وبالتالي تطور المنظمة وبقاءها في تحسن مستمر

2- استنتاجات تطبيقية :

- يوجد تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تدعيم تنافسية المديرية وأن رأس المال الهيكلي هو المجال الأقل تأثيراً في تدعيم تنافسية المديرية.
- يساهم توافر أبعاد رأس المال البشري في امتلاك المديرية لرأس المال البشري متميز من خلال ما يملكه الموظفون من مهارات و معارف و خبرات.
- يساهم أبعاد رأس المال العلاقتي في امتلاك المديرية لرأس المال العلاقتي من خلال ما تحتفظ به من علاقات جيدة و متميزة مع زبائنها و مختلف علاقاتها.

- يوجد تفاوت في مكونات رأس المال الفكري وأن رأس المال الهيكلي يأتي في الترتيب الثالث الأهمية و تأثيرا في تدعيم التنافسية.

3- الاقتراحات والتوصيات :

- ضرورة اهتمام المنظمات برأس المال الفكري و استغلاله و تطويره لدوره الفعال في تدعيم تنافسية المنظمة على منافسيها .

- يجب التعامل مع رأس المال الفكري على انه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة وتحافظ عليه .

- يجب أن يعلم المسيرين أن تنمية رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لقيام الأعمال بالمنظمات .

- ضرورة استقطاب رأس المال الفكري باعتباره أكثر الموجودات أهمية لتحقيق نجاح المنظمة .

- ضرورة إعطاء أهمية رأس كبيرة لعناصر رأس المال الفكري ، رأس المال البشري من خلال التدريب و التعلم

المستمر ، و رأس المال الهيكلي من خلال تزويد نظم المعلومات لمتخذ القرارات و مرونة الهيكل التنظيمي ، و رأس

المال العلاقتي من خلال تحسين علاقاتها مع زبائنهم و أصحاب المنفعة .

- التشجيع على العمل الجماعي و روح الفريق و تبادل المهارات و المعارف بين الموظفين.

- يجب على المؤسسة أن تعزز تحالفات الإستراتيجية و الاستفادة من خبرتهم في مجال عملها .

- دعم رأس المال البشري من خلال الاهتمام بقدرات العاملين الإبداعية و عدم تجاهلها.

- ضرورة إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى العاملين في المؤسسة و توفير لهم نظم الحوافز و الكفاءات.

4- أفاق الدراسة:

- دور رأس المال الفكري في إرساء الجودة في المنظمات .

- معوقات و أوجه القصور في قياس رأس المال الفكري في المؤسسات و أثرها على دعم التنافسية.

- أثر رأس المال الفكري على الإبداع.

- أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات .

- مقومات رأس المال البشري لتحقيق أداء المتميز في المؤسسات.

قائمة المراجع :

01- الكتب :

- 1- د. عبد الرحمن الجاموس . إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال و علاقاتها بالمداخل الإدارية. ط1 ، دار وائل للنشر ، سوريا، 2013م.
- 2- د. هاني محمد سعيد. رأس المال الفكري : انطلاقة إدارية معاصرة . ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2008م.
- 3- أ. عمر أحمد همشري. إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة . ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2013م /1434هـ.
- 4- د. سيد محمد جاد الرب . إدارة الإبداع و التميز التنافسي . مطابع دار الهنحسة، جامعة قناة السويس ، 2013.
- 5- د. عز الدين علي سويسي ، أ. نعمه عباس الخفاجي . الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي . الطبعة العربية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015.
- 6- د. هاشم فوز العبادي ، أ. جليل كاظم العارضي . نظم إدارة المعلومات : منظور استراتيجي . ط1 ن، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، المملكة الاردنية الهاشمية - عمان - ن 2012م /1439هـ.
- 7- أ. عامر إبراهيم قنديلجي ، د. علاء الدين عبد القادر الجنابي . نظم المعلومات الإدارية . ط1 ، دار المسيرة ، 2005م /1425هـ.
- 8- أ. رنجي مصطفى عليان . إدارة المعرفة. ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008م /1429 هـ .

02- الأطروحات و المذكرات :

- 1- بوركو عبد المالك ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011/2012.

- 2- ختة مبروكة ، فعالية الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، نيل شهادة ماستر ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات ، سنة 2015/2014.
- 3- رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، دراسة حالة لشركة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال . نيل شهادة ماجستير . الجامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا ، كلية التجارة ، تخصص إدارة أعمال ، 1432هـ / 2011م.
- 4- رهاز خيرة ، كياس سعدية ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . نيل شهادة ماستر . المركز الجامعي تيسمسيلت معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، 2013/2012.
- 5- عبد الحكيم عبد الله النصور ، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الاقتصاد و التخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
- 6- فاطمة الزهرة بن موسى ، دور إدارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية . نيل شهادة ماستر ، دراسة حالة المديرية الجهوية لمويليسبورقلة، فرع علوم تجارية ، تخصص تسويق خدمي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2015/2014.
- 7- فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة شركات، الجامعة الدولية البريطانية، 2010.
- 8- لبياض عبد القادر ، بعلي وهيبة ، نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرار داخل المؤسسة. شهادة الدراسات التطبيقية . المركز الجامعي ابن خلدون - تيسمسيلت - ، كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير 2012/2011.

- 9- لبياض عبد القادر، بعلي وهيبية، نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة حالة بنك الوحدة الولائية للبريد تيسمسيلت، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية، المركز الجامعي إبن خلدون - تيسمسيلت - ، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص الإعلام الآلي للتسيير، 2012/2011.
- 10- مريم مفتاح ، دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة - الشركة الوطنية للتأمينات SAA وكالة بسكرة . نيل شهادة ماستر. جامعة محمد خيضر بسكرة ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، منشورة ، 2017/2016.
- 11- دحماني عزيز ، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مؤسسة سونطراك . نيل شهادة دكتوراه . جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، تخصص تسيير، 2014-2015 .
- 12- فرحاتي لويذة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة ، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-بانة- . نيل شهادة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، 2016/2015.
- 13- الزهرة البريش ، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة. نيل شهادة ماستر . جامعة محمد خيضر - بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير موارد البشرية ، 2013/2012.
- 14- عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة . نيل شهادة دكتوراه. جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2016/2015 .
- 15- دبة شيماء ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية . نيل شهادة ماستر . جامعة قصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة ، 2012/2013.

04- الملتقيات و المؤتمرات و الأيام و الندوات :

1- د. رزيق كمال ، بوزعرور عمار ، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي حول: الاقتصاد الجديد في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البليدة، 22 - 21 ماي 2000 ، البليدة ، الجزائر، 2000.

2- أ. سلام عبد الرزاق ، بوسهوه نذير ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر المحور الثاني ، أيام 18 و 19 أفريل 2012.

3- أ. د . يوسف سعداوي ، القدرات التنافسية و مؤشراتها ، مؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة سعد دحلب - البليدة- يوم 08-09 مارس 2005 .

4- د. ناصر مراد ، د. زياد ابو موسى ، واقع الإبداع في المؤسسة ، مؤتمر الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية.

5- د. زيري رابح ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 22/23 أفريل 2003.

05- التقارير :

1- التقرير السنوي لبريد الجزائر 2004.

06- المجالات و الدوريات:

1- د. ناهد إسماعيل ، عبد الله الحمداني ، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري و أثره على أداء العاملين ،مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل، العدد 98 مجلد 32 لسنة 2010 ، 15/01/2009.

2- أ. د. الهلالي الشريبي الهلالي ، إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، عدد (22) ، يوليو 2011.

- 3- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد 20، ديسمبر 2003.
 - 4-ملايكية عامر ، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 28/27 ، نوفمبر 2012.
 - 5-د.بكري سعد الله ، مجلة المعيار، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت ،العدد الثامن عشر ، 18 جوان 2017 .
 - 6-مجلة الشهرية لعمال البريد ، تصدر عن مديرية الاتصال لبريد الجزائر بالعاصمة رقم 27 جانفي.
- 07-جرائد و دوريات :
- 1- د. محمد عدنان وديع ، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، القدرة التنافسية و قياسها ، العدد الرابع و العشرون . ديسمبر / كانون الأول 2003- السنة الثانية.
 - 2-الجريدة الرسمية رقم 48، المؤرخ في 2000/06 ، في 16 في جانفي 2002 .
 - 3-الجريدة الرسمية ،عدد 04 ، 16 يناير 2002 .
- 08- مواقع الأنترنت :
- eth 14:05 et 15/04/2018<http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/co/grain13.html> . 16/04/2018

الملحق 01 : استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تاريخ الاستبيان : ./. ./. . .

تخصص : إدارة أعمال

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تحت عنوان " دور رأس المال الفكري في تدعيم التنافسية " تم انجاز هذا الاستبيان

بهدف التعرف على مدى مساهمة رأس المال الفكري في تنافسية مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت .

نرجو منكم التعاون بالإجابة على عدد من الأسئلة مع العلم أن هذه المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن

تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي .

من إعداد الطالبتين : مصباح فاطيمة .

محمد عائشة

وشكرا .

الجزء الأول : البيانات عامة

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية في مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت ،

لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة .

- الجنس :

1- ذكر 2- أنثى

- السن :

1- (20-29) سنة 2- (30-39) سنة

3- (40-49) سنة 4- 50 فما فوق

- المؤهل العلمي: 1- مستوى ثانوي 2- ليسانس 3- مهندس
- 4- ماستر 5- دكتورة
- مدة التوظيف: 1- أقل من 5 سنوات 2- من (5-10) سنوات
- 3 - من (10-15) سنوات 4- أكثر من 20 سنة
- قسم التوظيف (سؤال مفتوح) :

الجزء الثاني:

إليك مجموعة من العبارات التي تقيس واقع رأس المال الفكري بمؤسستك، وضح مدى موافقتك أو عدم موافقتك عن محتوى هذه العبارات، حسب واقعها الفعلي في مؤسستك، وذلك بوضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
مدى معرفة وفهم عمال مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت لرأس مال الفكري .						
1	لدى عمال مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت فكرة عن رأس المال الفكري وطبيعة مكوناته .					
2	هناك آليات تعتمد عليها مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت لتنمي بها رأس المال الفكري .					
3	هناك أساليب التي يمكن اللجوء إليها من أجل تثمين رأس المال الفكري وتفعيل دوره في تحقيق التنافسية					
4	تسعى مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية و القدرات الإبداعية.					
5	تضمن سياسات و إجراءات العمل في مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.					
6	تعمل مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت على تنمية علاقاتها مع أصحاب المنفعة					
7	تسهم مكونات رأس المال الفكري في تعزيز ممارسة إدارة بريد الجزائر تيسمسيلت.					
أثر رأس المال البشري في تنافسية						

					يعمل العمال على تقاسم المعلومات و المهارات فيما بينهم في مواقع العمل .	8
					توفر لكم المؤسسة فرص للحصول على المعرفة.	9
					يتوفر لدى موظفي مديرية وحدة بريد الجزائر تيسميسيلت المعرفة الأزمة لأداء مهامهم بأكمل وجه.	10
					يساعد العمال القدامى ،العمال الجدد بتعليمهم لكيفية القيام بالعمل.	11
					يتناقش العمال في فترات الراحة و يتبادلون المعلومات و المعارف عن العمل أو المشاكل التي تواجههم وطريقة حلها.	12
					يملك الموظفون في مديرية وحدة بريد الجزائر تيسميسيلت خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم .	13
					يتمتع موظفو مديرية وحدة بريد الجزائر تيسميسيلت بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	14
					يتمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	15
					يتوفر لدى موظفي مديرية وحدة بريد الجزائر تيسميسيلت القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	16
					توجد مشاركة جماعية في إنجاز الأعمال و في حل المشكلات و التعامل مع قضايا العمل.	17
					للمعارف الموجودة لدى العمال دور فعال في تدعيم التنافسية للمؤسسة.	18
أثر رأس المال الهيكلي في التنافسية						
					تزود نظم المعلومات المستخدمة في مديرية وحدة بريد الجزائر تيسميسيلت متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة و سرعة مناسبة.	19
					يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في مديرية وحدة بريد الجزائر تيسميسيلت بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الأعمال.	20
					تحصل بسرعة وسهولة على المعلومات الكافية لأداء عملك	21
					تسهل الاجراءات التنظيمية في المؤسسة قيام العمال بأعمالهم واداء مهامهم .	22
					توفر مديرية وحدة بريد الجزائر تيسميسيلت نظم الحوافز و الكفاءات و غيرها من البرامج التي تعزز الإبداع لدى الموظفين.	23

					24	لدى المؤسسة براءات الاختراع الناتجة عن ابداعات عمالها .
					25	يوفر الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت درجة كبيرة من الوضوح في العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين .
					26	تطور مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة بها.
					27	تتبنى مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت هيكل تنظيمي مرن، يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.
					28	تعرفل الاجراءات التنظيمية الابداع والابتكار في المؤسسة .
أثر رأس المال العلاقتي في التنافسية						
					29	تقوم مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات و رغبة الزبائن المتنوعة و المتغيرة.
					30	تمنح مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.
					31	توفر مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت لزبائنها إمكانية الطلب إلكترونيا.
					32	تقيم الشركة مجموعة من التحالفات الإستراتيجية (الشراكة) مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالهم.
					33	تقوم مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت بمراقبة منافسيها بشكل دوري من أجل التعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون.
					34	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الموردون .
					35	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك الدائمين عموما .
					36	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع التعليم العالي
					37	تهتم مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.
					38	تهتم مديرية وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت بآراء الزبائن و مقترحاتهم و تفصيلاتهم في تقديم خدمات جديدة و إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.

"ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم"



**قائمة الرموز
والمختصرات**

قائمة الملاحق

الفصل الثالث:

دراسة حالة مديرية وحدة بريد الجزائر

" تيسيرت "

الفصل الثاني

أثر رأس المال الفكري على تنافسية

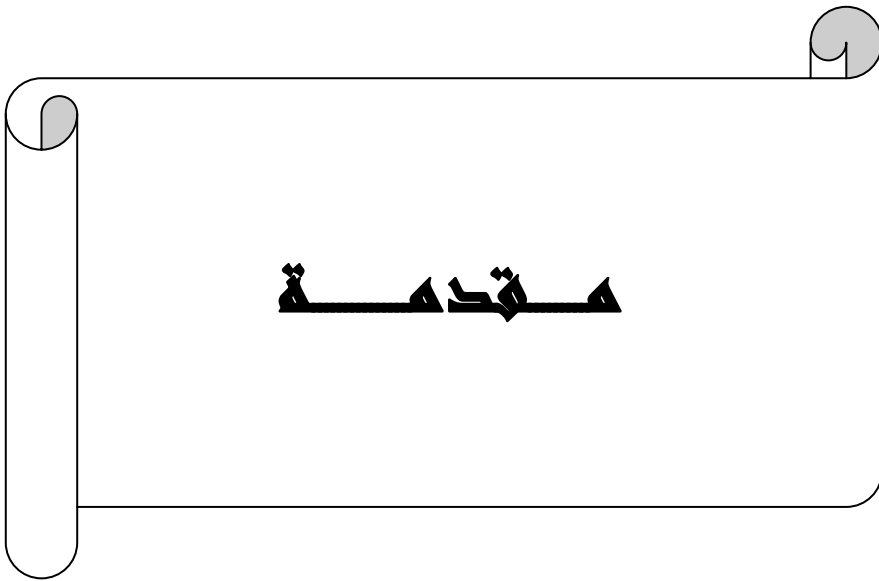
المؤسسة الاقتصادية



قائمة الجداول



قائمة الأشكال





قائمة المراجع

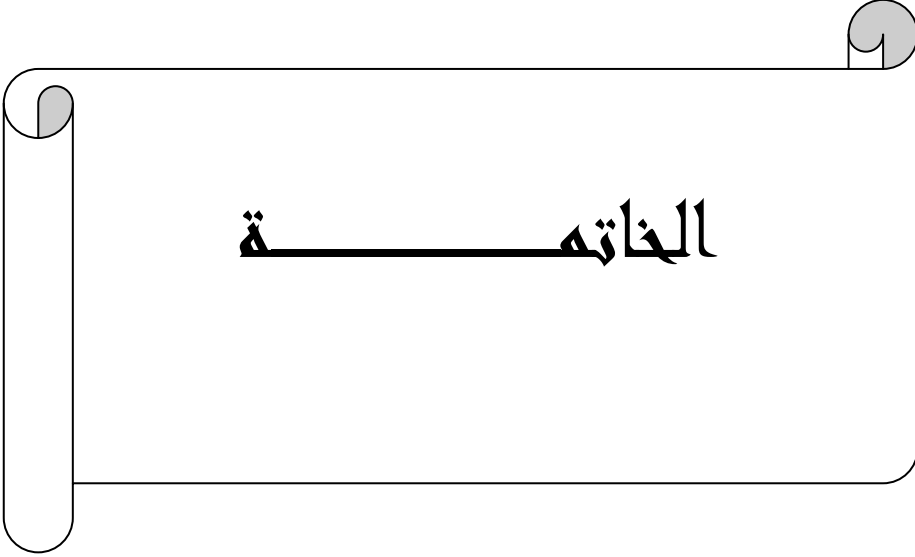


فهرس المحتويات

الفصل الأول

المدخل المفاهيمي لرأس

المال الفكري



الملاحق