

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة: مجمع نسيب للسياحة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

فيروز شين

إعداد الطالبة:

حنان خليفي

...../Master-GE/GO- GSO/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016



" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

سورة البقرة ( 32 )

" أبلغكم رسالات ربي وأنصح لكم وأعلم من الله ما لا تعلمون "

( الأعراف ( 62 ) )

" ولو كنت أعلم الغيب لاستكثرت من الخير وما مسني السوء "

الأعراف ( 188 )

" قال إنما أشكو بثي وحزني إلى الله وأعلم من الله ما لا تعلمون "

( يوسف 86 )

" لتبتغوا فضلا من ربكم ولتعلموا عدد السنين والحساب "

(الإسراء 12)

# الإهداء

إلى روح القلب ونبض الحنان إلى بلسم الجراح إلى من صبرت وكافحت معي في هذه الحياة.

إلى أعظم إنسانة في حياتي إلى والدي الحبيبة.

إلى من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة وكان دافعا لي في كل نجاح.

إلى من بذل كل غالي ونفيس ليسعدني في هذه الحياة إلى مصدر الحياة إلى مصدر الأمان وراحة البال

والدي الحبيب.

إلى أحبتي الصغار: احمد وزكريا و إسلام ووسيم وأسامة ورميساء وجهينة وليديا حفظهم الله وأناز طريقهم.

إلى إخوتي وفقهم الله في حياتهم وأناز الطريق أمامهم .

إلى من سرنا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع يدا بيد ونحن نقطف زهرة العلم إلى كل صديقاتي

دربي

نعيمة وردة وأمال وصفاء وحورية.

إلى جميع زملائي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

# الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة "شين فيروز" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها وإرشاداتها ونصائحها القيمة والتي ساهمت بكثير في انجاز هذا العمل المتواضع، وأتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير الذين زودوني بالعلم والمعرفة.

وكما نتوجه بجزيل الشكر إلى السيد المدير التقني لمجمع نسيب لسياحة "عبد العزيز نسيب" والذي عمل على تسهيل كل الإجراءات المتعلقة بدراسة الحالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والاعتراف بالفضل لمن كانت لهم أيادي بيضاء في مساعدتي في إتمام هذا العمل وإخراجه على هذه الصورة إخوتي وصديقاتي.

## Résumé

The purpose of this study is to highlight the role of social capital dimensions (structural dimension, relational dimension, cognitive dimension) in achieving the competitive advantage of Nassib Tourism Complex by determining the nature of social relations available to employees, Strong social links constitute actual and potential resources, that is, they are an integral part of the institution and this is a result of membership in the group.

In order to prove the relationship between the two variables, we relied on the interview as a major tool in data collection in order to reach the research goals. We interviewed the technical director of Nassib Tourism Complex. The following main hypothesis was formulated: There is a role for social capital in achieving the competitive advantage of Nassib Tourism Compl .

One of the most prominent findings was the:

- ❖ There is a role for the cognitive dimension in achieving the competitive advantage of Nassib Tourism Complex.
- ❖ There is a role for the structural dimension in achieving the competitive advantage of Nassib Tourism Complex.
- ❖ There is a role for the relationship dimension in achieving the competitive advantage of Nassib Tourism Complex.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
ا	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ت	الملخص باللغة العربية
ث	الملخص باللغة الانجليزية
ح	فهرس المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
	<b>المقدمة العامة</b>
ط	<b>تمهيد</b>
ظ	إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية
ظ	فرضيات الدراسة
ع	أهمية الدراسة
ع	أهداف الدراسة
غ	منهج الدراسة
غ	متغيرات الدراسة
غ	نموذج الدراسة
ف	الدراسات السابقة
	<b>الفصل الأول: رأس المال الاجتماعي في المؤسسة</b>
02	<b>تمهيد</b>
03	المبحث الأول: أساسيات حول رأس المال الاجتماعي
03	المطلب الأول: نشأة مفهوم رأس المال الاجتماعي وتطوره
05	المطلب الثاني: تعريف رأس المال الاجتماعي وخصائصه
09	المطلب الثالث: أهمية ومقومات رأس المال الاجتماعي ومكوناته



14	المبحث الثاني: أبعاد ومصادر رأس المال الاجتماعي و أشكاله
14	المطلب الأول: أبعاد رأس المال الاجتماعي
18	المطلب الثاني: مصادر رأس المال الاجتماعي
20	المطلب الثالث: أشكال رأس المال الاجتماعي
22	المبحث الثالث: مؤشرات واتجاهات قياس رأس المال الاجتماعي ونماذجه
22	المطلب الأول: مؤشرات قياس رأس المال الاجتماعي
24	المطلب الثاني: اتجاهات الاستثمار في رأس المال الاجتماعي
26	المطلب الثالث: نماذج بناء رأس المال الاجتماعي في المؤسسات
30	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.
32	تمهيد
33	المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية.
33	المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية.
39	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الميزة التنافسية.
42	المطلب الثاني: محددات وأنواع الميزة التنافسية.
47	المبحث الثالث: أبعاد ومصادر الميزة التنافسية ومعاييرها.
47	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية.
51	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.
55	المطلب الثالث: معايير الميزة التنافسية.
58	المبحث الثالث: علاقة رأس المال الاجتماعي بالميزة التنافسية في المؤسسات العائلية.
58	المطلب الأول: ماهية المؤسسات العائلية.
67	المطلب الثاني: رأس المال الاجتماعي والميزة التنافسية.
72	خلاصة الفصل

	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع نسيب للسياحة.</b>
74	تمهيد
75	المبحث الأول: عموميات حول السياحة في الجزائر
75	المطلب الأول: الخصائص الطبيعية والجغرافية
76	المطلب الثاني: تاريخ الظاهرة السياحية في الجزائر.
78	المطلب الثالث: المناطق السياحية في الجزائر.
81	المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.
81	المطلب الأول: التعريف بمجمع نسيب لسياحة.
84	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
89	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة.
91	المبحث الثالث: دراسة تنافسية مجمع نسيب للسياحة.
91	المطلب الأول: الوضعية التنافسية للمجمع.
92	المطلب الثاني: التحسين من تنافسية المجمع.
93	المطلب الثالث: مصدر الميزة التنافسية لدى مجمع نسيب للسياحة.
94	خلاصة الفصل
	<b>الخاتمة العامة</b>
96	النتائج
98	التوصيات
101	قائمة المراجع.
	الملاحق
103	أسئلة المقابلة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
07	خلاصة بتعريفات رأس المال الاجتماعي	01
22	الفروقات بين النموذجين المنفعة العامة والخاصة لرأس المال الاجتماعي	02
38	تعريف الميزة التنافسية	03
60	التعريفات المختلفة للمؤسسات العائلية.	04
63	مراحل تطور المؤسسات العائلية.	05
82	توزيع العمال بين مختلف فروع مجمع نسيب للسياحة.	06
84	معلومات حول فنادق مجمع نسيب للسياحة.	07

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
غ	نموذج الدراسة	01
18	أبعاد رأس المال الاجتماعي	02
42	دورة حياة الميزة التنافسية	03
44	محددات الميزة التنافسية	04
46	أنواع الميزة التنافسية	05
47	أبعاد الميزة التنافسية	06
54	سلسلة القيمة لبورتر	07
83	الهيكل التنظيمي للمجمع.	08

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	المقدمة العامة
02	الفصل الأول: رأس المال الاجتماعي في المؤسسات
03	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.
04	الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع نسيب للسياحة
05	الخاتمة العامة
06	أسئلة المقابلة

الفصل الأول:  
رأس المال الاجتماعي في  
المؤسسة

### تمهيد:

توجهت الدراسات والبحوث، عند منتصف تسعينات القرن العشرين، نحو التحليل والتمحيص حول مصطلح رأس المال الاجتماعي، وذلك بوصفه أحد أبرز العناصر الرئيسية لقيام المؤسسات، ويتمكن المديرون من خلاله التعرف على كيفية سير أعمالهم بشكل أفضل، وذلك بفعل معرفة العاملين لبعضهم البعض، وثقة كل منهم بالآخر، وغالبا ما يسهل أن تتم جميع صفقات العمل ومهمات الأداء بصورة سريعة وسهلة، وبالتالي تكون الجماعات والفرق أكثر إنتاجية، وفضلا عن ذلك فإن العاملين أنفسهم قد يتعلموا بشكل أوضح، ويقومون بأداء بشكل إبداعي، وفي ما يلي سنحاول التعمق أكثر في هذا المصطلح من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كالآتي:

**المبحث الأول:** أساسيات حول رأس المال الاجتماعي.

**المبحث الثاني:** أبعاد ومصادر رأس المال الاجتماعي وأشكاله.

**المبحث الثالث:** مؤشرات واتجاهات قياس رأس المال الاجتماعي ونماذجه.

### المبحث الأول: أساسيات حول رأس المال الاجتماعي.

إن رأس المال الاجتماعي هو أحد الموارد النادرة والقيمة التي لا يمكن المتاجرة بها أو تبادلها بين المؤسسات، فضلا على أنه عامل أساسي لتعليل تميز المؤسسات في بيئة التنافس، وقد تنامي الاهتمام به نتيجة الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات لعلاقتها مع الأطراف الكثيرة التي تتعامل معا، فقد كان المختصون يتكلمون عن أهمية العلاقات التي يقيمها العاملون فيما بينهم ومع الزبائن وأصحاب المصلحة المختلفين، والتي تخسرهما المؤسسة إذا تركوا لذلك بدأ الاهتمام بقياس هذه العلاقات باعتبارها جزءا من رأس المال الاجتماعي الذي يجلبه الأفراد للمؤسسة، ويسخرونه لخدمة مصالحهم، فالعلاقات تلعب دورا مهما في نجاح أي عمل.

### المطلب الأول: نشأة مفهوم رأس المال الاجتماعي وتطوره.

يختلف الدارسون المهتمون برأس المال الاجتماعي حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها هذا المفهوم، ولكن البعض منهم يشير إلى أن الجذور الأولى له تعود إلى كتابات "توكفيل" عن الديمقراطية في الولايات المتحدة في القرن التاسع عشر، ففي كتابه الشهير عن هذا الموضوع أرحح "توكفيل" الديمقراطية في أمريكا إلى الترابط الاجتماعي ونزوح المواطنين إلى المشاركة في الحياة العامة، وقد أظهر أن هذه القيم تمثل جوهر رأس المال الاجتماعي.<sup>1</sup>

ويشير البعض إلى أن البداية الحقيقية تعود إلى كتابات "هانفان" والتي أشارت إلى أن أداء المدارس المحلية، يمكن أن تزداد عن طريق الأشياء الجوهرية غير الملموسة التي لها قيمتها لدى أغلب الناس في حياتهم اليومية، وهي حسن النية، والرفقة، التعاطف والتزواج الاجتماعي بين الأفراد والأسر، والذي يشكل الوحدة الاجتماعية.<sup>2</sup>

كما ظهر المفهوم أيضا على الساحة الأكاديمية خلال العقدين الستينات والسبعينات من خلال كتابات "جان كالوب ولوري جرمين" إلا أنه من الثابت أن المفهوم لم يحظى باهتمام فعلي على نطاق واسع إلا في أواخر السبعينات مع ظهور المفكر الفرنسي "بيير بيرديو" لاهتمامه بموضوع "رأس المال الثقافي" وهذا المفهوم يتداخل بشدة مع رأس المال الاجتماعي إلى حد كبير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> انجي محمد عبد الحميد، دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي، مجلة أبحاث ودراسات بفلسطين، العدد 01، ص 16.

<sup>2</sup> إيمان عامر الدهان وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2014، ص 206.

<sup>3</sup> انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 16.



ثم جاءت كتابات "كولمان" خلال الثمانينات حول رأس المال الاجتماعي في إطار تلازمه مع العلاقات الأسرية والمنظمات الاجتماعية للمجتمع، والتي تشكل مصدرا هاما في عملية التنشئة الاجتماعية وبعض الجوانب الأخرى للعلاقات الاجتماعية.<sup>1</sup>

وبالرغم من كل ما سبق، فإن الكثيرين يعتبرون كتابات "روبرت بوتنام" خلال حقبة التسعينات هي السبب الرئيسي وراء ما اكتسبه هذا المفهوم من شهرة وما حظي به من اهتمام واسع النطاق، والحق أن الأدبيات السياسية والاجتماعية لم تكن سوى عامل مساعد في التعريف بهذا المفهوم الذي كان غامضا إلى عهد قريب، أما العامل الرئيسي فيتمثل في تغيرات وتحولات اجتماعية واسعة المدى شهدها العقدان الأخيران جعل هذا المفهوم في بؤرة الاهتمام خصوصا عندما ارتبط بمفاهيم أخرى مثل: الديمقراطية والحكم الرشيد التي حظيت بأهمية واسعة على المستويين الأكاديمي والعملي على حد سواء، ولم تكن كتابات "بوتنام" سوى انعكاس لتزايد الاهتمام بمثل هذه المفاهيم التي ارتبط بها رأس المال الاجتماعي وتلامس معها في أكثر من جانب.<sup>2</sup>

توالت بعد ذلك إسهامات عدد من الهيئات الدولية وعلى رأسها البنك الدولي والجامعات والمراكز البحثية، لتحاول وضع إطار لدراسة رأس المال الاجتماعي بما يسهم في تحديد قيمته بعدد من الظواهر الاجتماعية، والجدير بالذكر في هذا الصدد أن المبادرة التي قام بها البنك الدولي لقياس رأس المال الاجتماعي ودراسته، قد أسهمت في توضيح الصلة الوثيقة لرأس المال الاجتماعي وعدد من الظواهر الاجتماعية الأخرى في عدد من البلدان، خاصة البلدان النامية، حيث احتلت فكرة رأس المال الاجتماعي في مكافحة الفقر الصدارة بين الموضوعات التي تناولتها هذه المبادرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان سمير طعيمة، دور رأس المال الاجتماعي في التنمية، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2015، ص11.

<sup>2</sup> انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص16.

<sup>3</sup> إسعاف صمد، رأس المال الاجتماعي: مقارنة تنموية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 31، العدد 03، 2015، ص143.

### المطلب الثاني: تعريف رأس المال الاجتماعي وخصائصه.

سنقوم في هذا المطلب بتعريف رأس المال الاجتماعي وتحديد خصائصه.

#### أولاً: تعريف رأس المال الاجتماعي

وردت تعريفات كثيرة لرأس المال الاجتماعي من الباحثين والمهتمين بهذا المفهوم وسيتم إبرازها كالاتي:

يعرف رأس المال الاجتماعي بأنه "الطاقات والعلاقات الاجتماعية والصفات الثقافية التي تؤمن التواصل بين الموظفين سعياً لإشاعة التعاون وبما يحقق مصلحة العمل والعاملين"<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه "العلاقات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة المبنية على الثقة والتعاون والتي لها الأثر الكبير في تسهيل العمل الجماعي الكفاء بمثابة موجود معنوي لا يمكن للمؤسسة أن تعمل بمعزل عنه"<sup>2</sup> كما يعرف بأنه " الشبكات الاجتماعية والقيم والمعايير المشتركة التي تسهل التعاون داخل المجموعات لتحقيق منافع متبادلة"<sup>3</sup> ويعرف كذلك بأنه " تلك العلاقات والشبكات سواء كانت بين الأفراد أو بين الأفراد والمؤسسات أو المؤسسات مع بعضها البعض القائمة على الثقة والقابلية للتعاون والمساعدة نحو الفائدة المشتركة"<sup>4</sup> ويعرف أيضاً بأنه "ليس كيان واحد وإنما مجموعة متنوعة من مختلف الكيانات، مع وجود عنصرين مشتركين فالأول يتألف من بعض جوانب البنى الاجتماعية، والثاني أنها تسهل أفعال معينة للجهات الفاعلة سواء كانوا أشخاص أو جماعات داخل المبنى"<sup>5</sup> كما قد يشير رأس المال الاجتماعي إلى قيمة الشبكات الاجتماعية ومدى استعداد أعضاء تلك الشبكات لخدمة بعضهم البعض"<sup>6</sup>

كما يعرف بأنه " الموارد الكامنة في البناء الاجتماعي والتي تقوم أعضاء الجماعة والأفراد بالوصول إليها وحيازتها، ونقلها من أفعال تعبيرية إلى أفعال غائية"<sup>7</sup> ويعرف كذلك بأنه " مجموع الموارد الفعلية والمحتملة أي جزءاً لا يتجزأ من داخل

<sup>1</sup> سلطان أحمد خليف، دور رأس المال الاجتماعي لقادة التعبير في احتواء القوى المعيقة للتعبير، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية بالعراق، المجلد 15، العدد 11، 2008، ص.445.

<sup>2</sup> غسان فيصل عبد، أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 15، 2009، ص.17.

<sup>3</sup> سمية أحمد علي عبد المولى، رأس المال الاجتماعي وإعادة توزيع الدخل في مصر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 65، 2014، ص.97.

<sup>4</sup> عقل أبو قرع، رأس المال الاجتماعي والصحة الخاصة في الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية والفلسطيني، 2011، ص.1.

<sup>5</sup> Bjorn olav DOZO (université de Liège , Capital Socuis :Ressources sur le littéoire et social .p05.

<sup>6</sup> فضل النقيب، مفهوم رأس المال الاجتماعي وأهميته بالنسبة للأراضي الفلسطينية المحتلة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2006، ص.2.

<sup>7</sup> خالد كاظم أبو دوح وعلي ليلة، رأس المال الاجتماعي، دار ايتران، مصر، 2014، ص.133.

المؤسسة أو يستمد من شبكة العلاقات التي تمتلكها الوحدة الفردية أو الاجتماعية<sup>1</sup> ويعرف أيضا بأنه "مجموع الموارد الحقيقية لحيازة شبكة متينة من العلاقات أكثر أو أقل مؤسسية نتيجة للعضوية في الجماعة"<sup>2</sup>

وعليه يمكن استخلاص أن رأس المال الاجتماعي يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي أن تركز على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة للعمل الجماعي، وبما يؤمن تحقيق حالة الالتزام الأخلاقي الذي يجعل من أعضائها متآلفين متآزرين فيما بينهم في السراء والضراء، في الخير والشر، وصولا إلى زيادة مشاعر الولاء للمؤسسة بشكل أكثر من كونهم متعاونين معها.<sup>3</sup>

ولقد قام "محمد سعود جرادات" بعرض مجموعة من التعاريف لإبراز الباحثين في هذا الموضوع في الجدول التالي:

---

<sup>1</sup> Untin Lin , Building a Network Theory social. 1999 , p32.

<sup>2</sup> Delfi Aix , Toward a theory of social capital definition :its dimensions and resulting social capital. p.p3 ,4

<sup>3</sup> سعد علي حمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، دارالوراق ، الأردن ، 2012، ص 239.

جدول رقم 1- خلاصة بتعريفات رأس المال الاجتماعي

المؤلف	تعريف رأس المال الاجتماعي
Kolman	مفهوم منتج يجعل تحقيق بعض الأهداف التي يصعب تحقيقها في غيابه أمراً ممكناً، وعلى العكس من الأنواع الأخرى من رأس المال، فإنه ينبع من هيكل العلاقات بين الأشخاص، أي أنه غير متاح في الأفراد (مثل رأس المال البشري) ولا في المظاهر المادية للإنتاج.
Nahapiet et Ghoshsl	المجموع الفعلي والمحتمل للمصادر المستمدة من شبكة العلاقات المسيطرة عليها من الأفراد أو الوحدات الاجتماعية.
Putnam	الدرجة التي تمتلك المؤسسة علاقات تسمح لها بالمشاركة والتعاون من خلال آليات مثل (الشبكات والثقة المشتركة والمعايير والقيم) لانبجاز منافع متبادلة.
Cohen et Prusak	يتضمن الثقة وشبكة العلاقات الشخصية التي يتمتع بها الأفراد، وتنعكس على نجاح مؤسساتنا.
Lin	الاستثمار في العلاقات الاجتماعية ما ينتج عن ذلك الاستثمار في العوائد.
Schultz	العلاقات المثمرة التي يتم بناؤها مع الزبائن والتي يتم اعتبارها جزءاً من رأس المال الهيكلي.
اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون	العلاقات الخارجية مع العملاء والموردين والشركاء و المنافسين وكل المنتفعين من المؤسسة.
Marshal et Oliver	شبكة العلاقات الداخلية، وشبكة العلاقات التي تتكون مع الأطراف الخارجية.
جرادات	مجموعة القيم والأخلاق الاجتماعية التي تسهل عمليات التفاعل الاقتصادي، والتي تشكل البنى الأساسية للعلاقات الاقتصادية والسياسية، وتتجسد تلك القيم والأخلاق في هياكل وبنى اجتماعية، تدعم أعضائها ومصالحهم وتعضد تماسكهم.
راشد	عبارة عن المؤسسات والعلاقات والعادات التي تشكل حجم التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة ونوعيتها، وهو يشبه إلى حد كبير رأس المال الملموس "المادي" الذي يدر دخلاً وعائداً، وكما يمكن الاستثمار في رأس المال المادي، فإنه يمكن أيضاً الاستثمار في رأس المال الاجتماعي.

المصدر: ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، مكتبة الجامعة إترء، الأردن، 2011، ص 265

وعليه نستنتج أن رأس المال الاجتماعي يعد بمثابة أداة قيمة لتعزيز العمل الجماعي، وفي إطار العمل به يتوجب على المؤسسة تطوير قدراتها على الانتماء الاجتماعي، وخلق درجات عالية من الثقة المتبادلة، وتقوية أصول التعاون التي تصب في تحقيق الفوائد المرجوة من تطبيق رأس المال الاجتماعي.

### ثانياً: خصائص رأس المال الاجتماعي

يمكن تحديد الخصائص المميزة لمفهوم رأس المال الاجتماعي كالتالي:<sup>1</sup>

- ✓ قابلية النقل: إن رأس المال الاجتماعي لا يمكن نقله بصورة مباشرة إلى شخص آخر، فالفرد لا يمكن أن ينقل أو يعطي أو يبيع شبكة العلاقات إلى فرد آخر، وذلك بسبب أن باقي أطراف العلاقة يمكن أن يرفضوا هذا النقل، لكن يمكن لشخص ما أن يساعد في بناء شبكة العلاقات لشخص آخر.
- ✓ القابلية لتحكم: إن رأس المال الاجتماعي يتطور من خلال الاتصال الشخصي، والذي يتطور عبر العلاقات وبمرور الوقت، فهو يكتسب عن طريق الصفقات أو المعاملات أو عند الطلب، فقد يستطيع شخص ما أن يخطط لتطوير العلاقات مع شخص آخر.
- ✓ يعتمد رأس المال الاجتماعي على العلاقات الاجتماعية التي توجد بين أفراد المؤسسة، والتي تقوم على التعاون والتساند والثقة المتبادلة بين أفرادها.
- ✓ يعتبر رأس المال الاجتماعي مكملًا لصور الأخرى من رأس المال، وليس مكملًا لها.
- ✓ التداؤب: أخص خاصية لرأس المال الاجتماعي هي التداؤبية فرأس المال الاجتماعي يملك إمكانيات عالية لخلق التداؤبية مع باقي صيغ رأس المال.

<sup>1</sup> حسين وليد، اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، 2015، ص ص

### المطلب الثالث: أهمية ومقومات رأس المال الاجتماعي ومكوناته.

سنستطرق في هذا المطلب إلى أهمية رأس المال الاجتماعي وتحديد مقوماته وأهم مكوناته.

#### أولاً: أهمية رأس المال الاجتماعي

يلعب رأس المال الاجتماعي دوراً مهماً في التنظيمات الاجتماعية المختلفة، باعتبار أن الركيزة الأساسية لرأس المال الاجتماعي تكمن فيما تحمله الشبكات الاجتماعية من قيم.

وتكمن أهمية رأس المال الاجتماعي للمؤسسات في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- تتضح أهمية رأس المال الاجتماعي في زيادة مستوى الثقة بين الأفراد، وجود القيم والأهداف المشتركة، وتكوين علاقات إيجابية وتبادل الخبرات، وتطوير رأس المال الفكري، وكفاءة إدارة العمل الجماعي، وبالتالي القدرة على حل المشكلات، وتحقيق الهدف العام للمؤسسة.
- 2- يساعد على تحقيق الأهداف التي لا يمكن أن يحققها الشخص بمفرده، لأنه يساعد على تكامل الاتصال والتوقعات، ويساعد على إنشاء وتعزيز القيم التي تشجع الشباب على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية البناءة.
- 3- أنه يبرز التزام الفرد اتجاه المجموعة أو الصالح العام: إن واحدة من وسائل السيطرة على سلوك الأفراد تكون من خلال دمجهم في أعمال ذات قيم وأهداف مشتركة، إذ أن رأس المال الاجتماعي سيكون منطلقاً للأفراد ليكونوا عناصر جيدة، فإذا اعتقد الأفراد أن وجودهم جزءاً لا يتجزأ من المجموعة فمن المحتمل أن يقضوا وقتهم فيما يعزز أهداف المجموعة، ومع وجود الثقة تعيق الرغبات الفردية لصالح المجموعة.
- 4- ضمان المرونة في أعمال المؤسسة بدلاً من الصلابة والتشدد في أساليب إنجاز العمل، لأن رأس المال الاجتماعي يركز على الهوية والعمل الجماعي والثقة العامة من دون المغالاة في الرقابة الرسمية والخوافز الفردية، وقد لوحظ التأثير السلبي لعدم الثقة على التنفيذ الناجح لتطبيقات العمل ذات الأداء العالي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهير محمد حوالة وهدى سيد احمد الشوربجي، رأس المال الاجتماعي بالتعليم: مقوماته ومعوقاته، مجلة العلوم التربوية، المجلد 2، العدد 2014، 3، ص 520.

<sup>2</sup> مؤيد ألساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الوراق، الأردن 2011، ص ص 143، 142.

5-

يخلق رأس المال الاجتماعي العوائد الاقتصادية ومن أبرزها:<sup>1</sup>

✓ اقتسام أفضل للمعرفة المنسوبة إلى مستويات عالية من الثقة الراسخة وشبكات العمل الفاعلة والأهداف المشتركة.

✓ تكاليف أقل لصفقات التي تتحقق من المستوى العالي لثقة لضمان التعاون سواء داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وزبائنها وشركائها.

✓ معدلات دوران أقل تقلباً وهذا بدوره يقلل من تكلفة تدريب العاملين واستخدامهم والمحافظة على المعرفة التنظيمية القيمة لديهم.

✓ اتخاذ قرارات مستقرة متأنية من الفهم المشترك والموضوعية .

وعليه يتميز رأس المال الاجتماعي بالعديد من المزايا ومن أهمها مايلي:<sup>2</sup>

1. أن رأس المال الاجتماعي يدعم مكانة الفرد داخل البنية الاجتماعية، ويساهم في تحقيق الأهداف الفردية، والوصول إلى الموارد التي يمكن أن تمنح القوة والتميز.

2. يسهل رأس المال الاجتماعي عملية اتخاذ القرارات لأن أعضاء المؤسسة يحتاجون إلى إعادة التبادل والتفاوض في كل وقت يدخلون فيه إلى نشاط مشترك على أساس من الثقة.

3. يقلل رأس المال الاجتماعي من مستويات الغموض والشك بين الأعضاء والجماعات أو على الأقل يزيد من مساحات التعاون بين الأفراد.

4. يسهل رأس المال الاجتماعي عمليات التنسيق والتنظيم للأفراد، وذلك بسبب ارتباطه بعملية الاتصال الفعال والمتكرر بين العاملين.

5. يعني رأس المال الاجتماعي أن هناك مشاركة واسعة في رأس المال المادي والبشري بين أعضاء الجماعة، وذلك يسمح بإنتاجية أكبر ونفقات منخفضة.

6. يخفف رأس المال الاجتماعي من احتمالات الفشل والخسارة.

<sup>1</sup> سعد العنزي ، حميد علي احمد الملا ، إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 84، بغداد، 2015، ص 19.

<sup>2</sup> خالد كاضم أبو درج، مرجع سابق، ص 80.

كما يمكن أن تظهر بعض السلبيات لرأس المال الاجتماعي مثل التواصل الاجتماعي الذي يتخذ شكل العصابات الإجرامية، والذي ينشأ في الأماكن التي ينقصها رأس المال الاجتماعي الايجابي، حيث يمنع بعض الأفراد من التعبير عن أنفسهم من خلال الهياكل الاجتماعية، التي من الممكن أن تشكل قنوات مؤثرة وفعالة للقيام بأعمال ضارة وسلبية، بالإضافة إلى أن الارتفاع في مستوى رأس المال داخل مجموعات معينة وانخفاضه بين تلك المجموعات يؤدي إلى وجود صراع ونزاع بدلا من التعاون بين المجموعات. وبالتالي ليس رأس مال الاجتماعي ايجابيا دائما ولكن له نواحي سلبية، كما أن رأس المال الاجتماعي قد يقيد حرية أعضاء هذه المجموعة واستقلالهم الذاتي، وتعبيرهم عن هويتهم هذا بتجاهل الطبيعة المختلفة لأعضاء المجموعة، ويجعل لديهم رغبة في التحرر من القيود والالتزامات،<sup>1</sup> هذا إلى جانب أن المغالاة في رأس المال الاجتماعي داخل مجموعة معينة قد يؤدي إلى التوسط حيث أن الشبكات والمجموعات يمكن أن تفرض التزام صارم، وبالتالي تقلل الحريات والإبداع الفردي وتخلق ضغطا للاستسلام إلى التوسط.<sup>2</sup>

### ثانيا: مقومات رأس المال الاجتماعي

إن بناء رأس المال الاجتماعي ينبع من الشبكات والعلاقات التي تتم بين الأفراد والتفاعل، والتسامح، والثقة والشعور بالأمان، لذلك يتم تحديد مقومات رأس المال الاجتماعي والتي تتمثل في الثقة، الاندماج الاجتماعي، والقابلية الاجتماعية، الشرعية، القيم.

**1. القيم:** يعتمد رأس المال الاجتماعي على القدرات الإنسانية، وبناءه يرتبط ببناء هذه القدرات، والذي يتم عن طريق غرس وترويج قيم كالمشاركة والتعاون والاعتماد، ويتم ذلك عن طريق برامج التعليم الرسمية والتعليم غير الرسمي، مؤسسات التنشئة الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية التي تسهم في بناء الشخصية التنموية بقيمتها الايجابية وقدرتها الفاعلة.<sup>3</sup>

**2. الثقة:** تعد الثقة ركنا مهما في بناء كيان واحد، فضلا على أنها تؤدي دورا مهما في المؤسسة خاصة فيما يعرف بتوقعات الدور التي تشير إلى السلوك المتوقع من الآخرين، فالقدرة التي تنبثق في المؤسسة نتيجة تغلغل الثقة فيها، أو في بعض قطاعاتها على أقل تقدير، هي التي تمثل رصيدها من رأس مال الاجتماعي<sup>4</sup> بالإضافة

<sup>1</sup> سهير محمد حوالة وهند سيد أحمد الشوريجي، مرجع سابق، ص 522.

<sup>2</sup> نفس مرجع سابق، ص 523.

<sup>3</sup> سمير محمد حوالة وهند أحمد الشوريجي، مرجع سابق، ص 530.

<sup>4</sup> إسعاف حمد، مرجع سابق، ص 148.



إلى أن الأخلاق عنصر مهم في إدارة النشاط الاقتصادي التي قد تختصر عند أكثر الأفراد بالثقة، وهي تبقى مشروطة بتوفير سمة ثقافية وحيدة وراسخة للحفاظ على القدرة التنافسية في السوق الاقتصادية.<sup>1</sup>

**3. التعاون:** يصعب على أي فرد مواجهة كل الأعباء منفردا، بل لابد أن يحتاج إلى من يعاونه ويساعده لذلك فالتعاون ضرورة من ضروريات الحياة التي لا يمكن الاستغناء عنها، فالتعاون يساعد على إنجاز العمل بأقصر وقت وأقل جهد، فهو ضرورة من ضروريات الأساسية لنجاح في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك يرى العديد من الباحثين والمختصين الذين توالوا على إعطاء الكثير من التعريفات للتعاون بأنه مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات فهو يعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك.<sup>2</sup>

**4. القابلية الاجتماعية (الزمالة):** والتي تتمثل برغبة الأفراد وقابليتهم على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال العمل الجماعي، ولا تقتصر متطلبات الزمالة على التفاعل الاجتماعي بين أفراد المؤسسة الواحدة، بل تتعدى إلى وجوب تحقيق الاستقلالية لكل فرد من أفرادها، إن كانوا بمجموعهم يشكلون جماعة واحدة، وهذا بسبب أن كل واحد منهم يؤثر ويتأثر بقيم أفراد تلك المؤسسة.<sup>3</sup>

**5. الالتزامات والتوقعات:** يعني تفاعلات ايجابية تحدث بين الأفراد داخل المؤسسة، ومن ثم النظر إلى هذه التفاعلات بالنية الايجابية، لأنها تعبر عن مستويات من الثقة والعلاقات الدائرية بين الأفراد داخل وخارج المؤسسة، وتؤدي إلى الثقة الجماعية.<sup>4</sup>

**6. الاستغراق:** يعرف الاستغراق بمفاهيم عدة نذكر منها " أنه عملية ذات وجهين هما المعرفة المطلوبة لأداء الوظيفة بكفاءة، والدافع لتطبيق تلك المعرفة، كما يعد بأنه زيادة تنامي قوة العمل لتحقيق ناتج العمل، ويعرف الاستغراق أيضا بأنه " مجموعة من الممارسات والسلوكيات الايجابية التي يبذلها الأفراد اتجاه مؤسستهم والقائمة على العلاقات المشتركة بين المؤسسة وأفرادها العاملين التي تساهم في نجاح المؤسسة ككل".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حاسم فارس، رأس المال الاجتماعي ومكانته في تفعيل الدور التنموي للمصارف الإسلامية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 114، المجلد 35، 2013، ص ص 32، 33.

<sup>2</sup> انتظار أحمد حاسم الشمري وكرم صيهود كرم الزهيري، أثر رأس المال الاجتماعي على حماية المال العام المؤسسات الصحية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2013، ص 88.

<sup>3</sup> رنا ناصر صبري، دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي، مجلة الدنانير، العدد 01، ص 145.

<sup>4</sup> حسين وليد، مرجع سابق، ص 433.

<sup>5</sup> عبد الرضا فرج بدراري ورشا مهدي صالح كسار الخفاجي، مرجع سابق، ص 81.

7. **التكافل:** يشير إلى الحالات التي تقود السلوك المتوجه نحو مبادئ الجماعة والذي يزداد بفعل مواقف إيجابية

معينة من الأشخاص في مواجهة مجموعة من المشاكل المشتركة.<sup>1</sup>

8. **الشرعية:** ويقصد بها حصول البناءات الاجتماعية على درجة عالية من تقبل المشاركين فيها، من خلال

وجود ضوابط تحكم سلوك أعضائها، وتساهم في استمرار العلاقات الاجتماعية بين أفرادها وبالتالي تكوين

رأس المال الاجتماعي، أما حينما تضعف قيمة الضوابط وتقل قدرتها على السيطرة على السلوك المشاركين

فإن ذلك معناه أن هذا البناء فقد شرعيته، فوجود الضوابط شرط لحدوث الشرعية، وتقبل الأفراد للمشاركة في

بنائه يعد مظهر لهذه الشرعية.<sup>2</sup>

9. **التوجهات والقيم المشتركة:** والتي تتعلق بالرؤية والمواقف المشتركة حول السلوك في المؤسسة، والمقبول لدى

معظم الأشخاص والمجموعات.<sup>3</sup>

**ثالثا: مكونات رأس المال الاجتماعي.**

يتكون رأس المال الاجتماعي من مكونين أساسيين هما:<sup>4</sup>

1. **العلاقات الداخلية بين العاملين:** والتي قد تكون علاقة تعاون تسهم في تحقيق النجاح، أو علاقة صراع تقود إلى

الفشل، وهنا يأتي دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز العلاقات الإيجابية القائمة التي تساعد وتسهل بشكل فاعل في

تحقيق النجاح الذي تنشده المؤسسات، ومحاولة التخفيف والتخلص من المشاحنات التي يمكن أن تحدث بين

العاملين، لأنها ستحد من قدراتها على التعاون البناء.

2. **العلاقات الخارجية مع أصحاب المصلحة المباشرين:** والمتمثلة في العلاقة مع الزبائن، والموردين، والمنافسين

والحكومة، وأصحاب المؤسسات غير المنافسة، والشركاء، ووسائل الإعلان، وكل المنتفعين من خدمات المؤسسة،

وهذه أيضا قد تكون علاقة إيجابية قائمة على التعاون، أو علاقة سلبية قائمة على المنازعات، وفيما إذا كانت علاقة

إيجابية فهذا بالضرورة سيؤدي إلى أن تحقق المؤسسة مزايا مختلفة ومتعددة.

<sup>1</sup> سندس رضوي حوين، أساليب إدارة الصراع وأثرها في تنمية رأس المال التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، 2015، ص 334.

<sup>2</sup> سهر محمد حوالة وهند سيد الشوربجي، مرجع سابق، ص 530.

<sup>3</sup> محمد نصر وجميل هلاك، قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2007، ص 41.

<sup>4</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 263.

## المبحث الثاني: أبعاد ومصادر رأس المال الاجتماعي وأشكاله.

سنتناول من خلال هذا المبحث تحديد أبعاد رأس المال الاجتماعي، وتحديد مصادره، بالإضافة إلى توضيح أنواعه.

### المطلب الأول: أبعاد رأس المال الاجتماعي.

لقد اقترح الباحثون ثلاثة أبعاد رئيسية لرأس المال الاجتماعي وهذه الأبعاد هي: البعد الهيكلي، البعد العلائقي والبعد الإدراكي، وفيما يلي سيتم توضيح كل منها على حدا:

1- **البعد الهيكلي:** يعكس هذا البعد الخصائص غير الشخصية لعلاقات شبكة العمل، ومدى ارتباط العاملين بعضهم مع البعض داخل المؤسسة، ومقدار وصولهم لرأس المال الفكري للآخرين، ويشير أيضا إلى الأسلوب العام للارتباطات بين الأطراف داخل المؤسسة، والتي يمكن وصفها من خلال ارتباطات شبكة العمل وتنظيمها وملاءمتها ويصف هذا البعد شدة الارتباطات وتكرارها وهرميتها والاتصالات بين الأفراد داخل شبكة العمل.<sup>1</sup>

وتتضمن شبكة العمل بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

**أ/قوة شبكة العمل:** تشير إلى عمق العلاقة بين أعضاء شبكة العمل، فالعاملون الذين يلتقون اجتماعيا مع زملائهم خارج العمل، والذين يعرفون زملائهم من خلال علاقات شخصية خارج السياق الرسمي للعمل، ويرتاحون معهم فان لديهم شبكة عمل قوية، ومثل هذه الشبكات تتألف من التبادل وقوة العاطفة والألفة.

**ب/نطاق شبكة العمل:** يشير إلى المدى الذي تختلف فيه المستويات الإدارية للعاملين، مثل الأفراد والمرؤوسين والمشرفين ضمن شبكة العمل المحددة، إذ تعزز العلاقات المتبادلة بشكل كبير عن الاتفاق والإجماع في الرأي، وكذلك في تحقيق العدالة والاهتمام بالعمل.

<sup>1</sup> عامر علي حسن العطوي، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفعالية المنظمة من منظور الأداء السياقي، مجلة دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 15، 2009، ص 44.

<sup>2</sup> إباد حسن كاظم وحامد متعي، دور رأس المال الاجتماعي في نقل المعرفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، 2012، ص ص 173، 174.

ج) **تكرار الاتصال:** يشير إلى الكيفية التي يتصل بها العاملون مع بعضهم عن طريق الهاتف أو الايميل أو المقابلة الشخصية وجها لوجه، إذ تقود كثرة تكرار التفاعلات لفرص أكثر للوصول والاتصال بالآخرين، وكذلك تزيد من تفاهم الأفراد بعضهم البعض الآخر، وتعزز من المساعدة المتبادلة بينهم.<sup>1</sup>

وفي ضوء هذا فان نقاط القوة في هذا البعد تتجسد فيما يلي:<sup>2</sup>

1. إن الروابط القوية بين الأفراد تتضمن التكوين الكثيف والمستمر في التفاعل بين الأفراد العاملين.

2. هناك تأسيس قوي للروابط الاجتماعية عبر كثافة التفاعلات، نتيجة المشاركة باستخدام قنوات الاتصال الفعالة.

أما نقاط الضعف للبعد فتتلخص في التركيز القوي حول عمليات تجسيد التعاون بين المجموعات ذات القيم المشتقة بالأساس من القصص، والمعلومات الكثيرة غير المؤكدة نسبيا للأفراد، مما يؤدي بهذا البعد إلى ممارسات عشوائية بدون جدوى إن لم تكن سلبية.

2- **البعد الإدراكي:** يتشكل هذا البعد من خلال اشتراك المؤسسة ثقافيا، وانفتاحها حول المعاني المولدة، كذلك الأهداف المشتركة، واللغة المطورة، وسياقات الكلام المتماثلة، والرموز، علاوة على القبول والتوافق العام لأسلوب القيادة والإدارة السائدة والذي هو أساسا رد فعل لتلك العوامل الثقافية والجغرافية المشتركة، والمكونة للهيكل الإدراكي للمؤسسة.<sup>3</sup> ويؤثر هذا البعد في حالات الانسجام والمشاركة في قواعد الخبرة، كما أن وجود البعد الإدراكي بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد مخزون رأس المال الاجتماعي بنسبة عالية أيضا، إذ سيتوقع الفرد امتلاك الآخرين نفس المستوى من الإدراك، مما يوفر إمكانية المشاركة والتعاون وتبادل الخبرات، وقد تكون النتيجة عكسية في حالة عدم إيمان الجماعة بنفس المدركات خصوصا مع وجود إدراك بعدم العدالة الذي قد يولد الشعور بالشك والعدائية أحيانا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إباد حسن كاظم وحامد متعي، مرجع سابق، ص174

<sup>2</sup> عبد الناصر ملك حافظ وآخرون، الاستثمارات الفاعلة للذكاء الأعمال وفقا لمدخل رأس المال الاجتماعي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(93)، 2012، ص187.

<sup>3</sup> حسين وليد، مرجع سابق، ص432.

<sup>4</sup> بلال كامل عودة، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(6)، العدد(11)، 2014، ص261.

كما يشير هذا البعد أيضا إلى قابلية المشاركة التي تعد إحدى أهم عناصر رأس المال الاجتماعي، والتي تتمثل برغبة الأفراد وقابليتهم على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال العمل الجماعي، فهي مجموعة من المنافع التي يجنيها الأفراد في المؤسسة بحكم مشاركتهم بين جماعات العمل، حيث تعرف بأنها استعداد وقدرة المشاركين على إخضاع الأهداف الفردية إلى الأهداف الجماعية، مع وجود درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين الأعضاء، وتشير أيضا لتنظيم العمل والقواعد الضمنية والعامّة والمرونة والثقة. حيث يميل الأفراد دائما للانتماء إلى المؤسسة التي يشتركون مع قيمها ويؤمنون بها وبالمكافآت التي ستمنحها لهم، ونشر قيمهم ومساهماتهم في المؤسسة.<sup>1</sup>

ويأخذ البعد الإدراكي أحد شكلين أو كلاهما، الأول يتمثل بالرؤية المشتركة والتي تعني امتلاك أهداف وأغراض مشتركة، فهي تعد أحد المظاهر الرئيسية لبعد الإدراك لرأس المال الاجتماعي، أما الشكل الثاني لهذا البعد فيتمثل باللغة المشتركة التي يسميها بالقواعد الفنية للاتصال، فالعاملون في بعض جماعات العمل يطورون لغة مشتركة خاصة بهم تكون صعبة الفهم بالنسبة لأفراد خارج المجموعات.<sup>2</sup>

**3- البعد العلاقتي:** يركز هذا البعد على تبادل المعلومات بين أعضاء الشبكة، ويرتكز على العناصر التالية وهي الثقة بين أعضاء الشبكة والمعايير ووجود مشاعر الالتزام،<sup>3</sup> كما يشير هذا البعد للصدقة والاحترام المتبادل والأمانة حيث يتعامل هذا البعد مع محتويات العلاقات والعوامل التي تحرك شبكة العلاقات،<sup>4</sup> إلا أن الثقة من بين العوامل الرئيسية في هذا البعد، فالثقة المتوالدة من خلال الشبكة التي تنشأها المؤسسة يقلل ذلك من الوقت الذي يقضيه الأفراد خلال عمليات التحقق من المعلومات.<sup>5</sup> وتعرف الثقة بأنها تبادل الأفكار والمخاوف أو القضايا بصراحة، وينظر إليها على أنها صفة أو ملكية للأفراد فهي تركز على الخصائص الفردية مثل المشاعر والعواطف والقيم، ومن جهة أخرى ينظر إليها على أنها سمة الجماعية التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي يمكن تطبيقها على النسيج المؤسسي.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الرضا فرج بدرابي، رشا مهدي صالح خفاجي، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(13)، العدد(36)، 2015، ص80.

<sup>2</sup> عامر علي حسين العطوي، مرجع سابق، ص47.

<sup>3</sup> Rigis coeurderoy, Albert birhashirwa ruibunza luang, capital social, couts de mesure et efficacite organisationnelle :ya-t-il avantage specifique à l entreprise famitaile,2008,p11.

<sup>4</sup> احمد بن يحي ربيع، دور رأس المال الاجتماعي في تنشيط المخزون المعرفي لرأس المال الفكري، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد(9)، 2013،

ص294.

5 Regiscoeurderoy, Albert Birhashirwa Ruibunza lwange, the previous reference,2006, p10.

6 Qinnhong fu, social capital and organizational effectiveness,2009,p3.

ولثقة مجموعة من العناصر التي تختلف درجة كل واحد منها فيما بينها اعتمادا على وضع الفرد ومكانته في المؤسسة وهي كالآتي:<sup>1</sup>

1. الاستقامة: وهي السمة التي تتعلق بالشرف والصدق من جهة الفرد الموثوق به.
  2. الكفاءة: وهي المعرفة التقنية المطلوبة ومهارة التعامل بين الأفراد لأجل أداء العمل.
  3. الاتساق: وهي إمكانية الاعتماد والقدرة على التنبؤ والحكم الجيد عند معالجة المواقف.
  4. الولاء: وهو النزعة إلى عمل الخير أو الرغبة في الحماية والدعم وتشجيع الآخرين.
  5. الصراحة: وهي الانفتاح الذهني أو الرغبة في تبادل الأفكار والمعلومات بحرية مع الآخرين.
- وتتضمن الثقة ثلاثة أنواع هي: الثقة الذاتية، الثقة الشخصية، الثقة المؤسسية.<sup>2</sup>

ويقصد بالثقة الذاتية ميل الفرد ونزعتة للثقة أو عدم الثقة بنفسه والآخرين، فهذه الثقة تنبع من المضامين الذاتية للفرد اتجاه نفسه واتجاه الأفراد الآخرين.

أما الثقة الشخصية فهي دالة على قابلية وإحسان واستقامة الشخص المقابل، وعلى وفق هذا يتم تحديد ثلاثة أنواع للثقة الشخصية هي:

1. -الثقة العاطفية: التي تقوم على أساس إدراك نوايا الآخرين ودوافعهم لتحقيق المنافع المتعددة وتقديم العناية الشخصية والإحسان، فالأفراد يثقون عندما يدركون المصدقية في نوايا ودوافع الآخرين.
2. -الثقة الإدراكية: وتتمثل بحالة اعتقاد الفرد بان الآخرين يمكن الاعتماد عليهم، ولديهم الاستعداد والإخلاص والعدالة في العمل.
3. -الثقة التي تقوم على الاستقامة والتي تشير إلى مصداقية وسمعة الشخص الموثوق به.

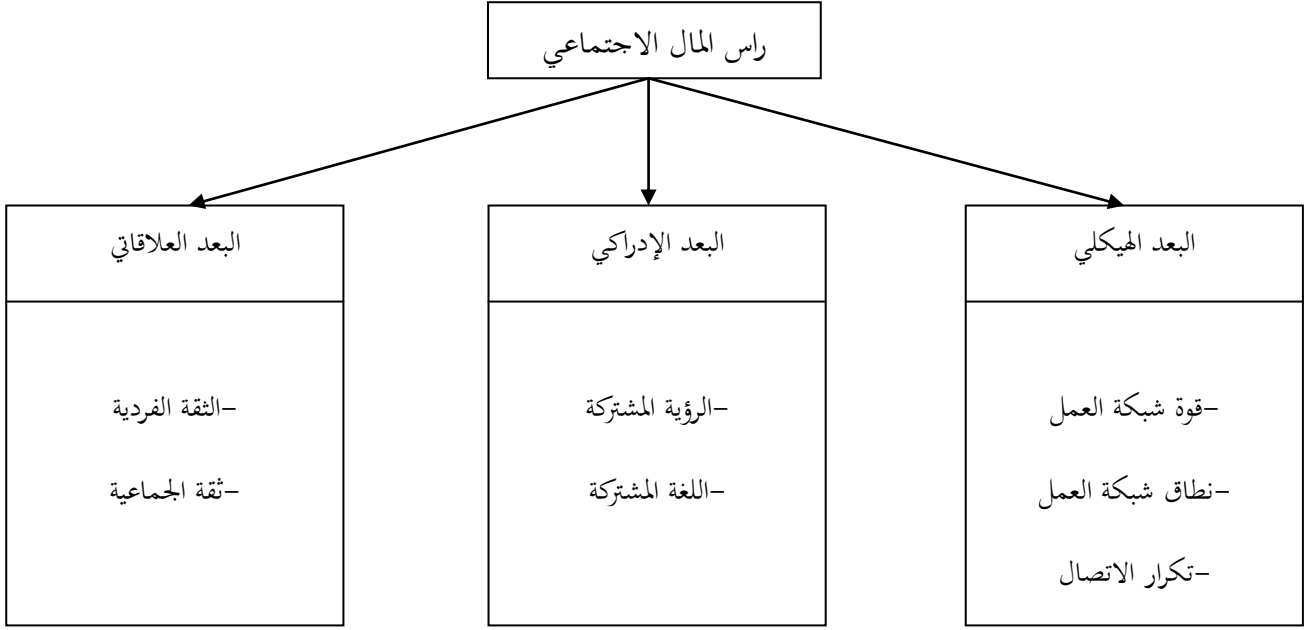
أما النوع الثالث للثقة فهي الثقة المؤسسية (الثقة بالإدارة) أو ما تسمى بالثقة غير الشخصية والتي تعرف بأنها شعور بالثقة حول قيام المؤسسة بتحديد وفرض القوانين والسياسات والتنظيمات التي تحمي حقوق الفرد، وتتجنب إيقاع الأذى به، فهي تعتمد على الخصائص المدركة من النظام أو المؤسسة والتي تزرع شعور الثقة بدلا من الخصائص الفردية للموثوق به.

<sup>1</sup> بلال كامل عودة، مرجع سابق، ص 259.

<sup>2</sup> عامر علي حسين العطوي، مرجع سابق، ص ص 44، 45.

والشكل التالي يوضح أبعاد رأس المال الاجتماعي.

الشكل رقم(2): أبعاد رأس المال الاجتماعي.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على ماسبق.

### المطلب الثاني: مصادر رأس المال الاجتماعي.

تتمثل مصادر رأس المال الاجتماعي فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً/ الأسرة:** تلعب الأسرة دوراً في توفير الآليات اللازمة لتحقيق الرفاهية الاقتصادية، وذلك عن طريق تنمية الروابط والعلاقات غير الرسمية خصوصاً في إطار الأسرة الممتدة للمساعدة والتعاون داخلها بما يجعلها بمثابة شبكة للضمان الاجتماعي، وتقدم الخدمات والمساعدات لأعضائها في فترات الأزمات الاقتصادية أو الاجتماعية.

**ثانياً/ الروابط الدينية:** اعتبر الباحثون الرابطة الدينية أحد مصادر رأس المال الاجتماعي، إذ تؤثر على طريقة تنشئة الأفراد وتساهم في تشكيل وعيهم وأفكارهم واتجاه أنفسهم واتجاه الآخرين، وهي بذلك تساهم في ربط مجموعة من الأفراد معاً، ومن ثم ربطهم أو عزلهم عن المجتمع، كما تستطيع أن تحشد للموارد وتعبئتها لخدمة أهداف محددة، وتساهم الروابط الدينية أيضاً في إتاحة المزيد من الفرص أمام أعضائها لتحقيق أهداف مشتركة.

<sup>1</sup>ميسرة محمود الكفارنة، دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة إسلامية غزة، 2015، ص24.

ثالثاً/ المجتمع المدني: يعد المجتمع المدني أحد المصادر الهامة لتكوين رأس المال الاجتماعي، وذلك في بعض المجتمعات خاصة المتقدمة منها، والتي تتميز بارتفاع مستوى الوعي العام لدى مواطنيها، وارتفاع معدلات المشاركة في الحياة المدنية.

رابعاً/ القطاع العام: يشمل القطاع العام المؤسسات التابعة لإشراف الدولة وإدارتها، إذ تستطيع هذه المؤسسات من خلال إدارتها للعلاقة بين موظفيها بتدعيم ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة وهيئاتها.

وهناك مصادر أخرى لرأس المال الاجتماعي غير تلك التي تم ذكرها سابقاً وهي:<sup>1</sup>

1. **الجماعات:** ترجع أهمية هذا المصدر إلى كونه بديلاً عن رأس المال البشري والطبيعي، وينتج عن التفاعلات الاجتماعية بين الأقارب والأصدقاء، والتي لها أهمية في مجال التعاون في الأعمال الجماعية لتقديم خدمات عامة.

2. **المؤسسات غير الرسمية:** وهنا يعتمد تكوين رأس المال على درجة عالية من الكفاءة والثقة، هذا إلى جانب الاعتماد على التعاون الاجتماعي، وفي هذا النوع ينتج رأس المال الاجتماعي من خلال التفاعل بين الأفراد العاملين، والأقسام المختلفة للمؤسسة، وبين أقسام المؤسسة مع بعضها البعض أو بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، وهنا يتحقق إنتاج رأس المال الاجتماعي من خلال العلاقات الإيجابية التي تولد التعاون والتنسيق بما يعود على المؤسسة بتقليل تكلفة المشاريع والصفقات والمعاملات التي تقوم بها.

3. **الجمعيات النوعية:** تتواجد بعض المؤسسات التي تنشأ تبعاً للنوع، كمؤسسات خاصة بالمرأة فتنشأ هذه الجمعيات لخدمة هذه الفئات، وتعمل على تنمية رأس المال الاجتماعي عن طريق العلاقات الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> فيصل علوان الطائي، المكتبات العامة ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 12، العدد 01، 2014، ص 153، 154.



### المطلب الثالث: أشكال رأس المال الاجتماعي.

لقد قام الباحثون بتحديد العديد من التصنيفات لرأس المال الاجتماعي ويستند كل تصنيف إلى معايير بعينها والتي تتمثل كالاتي:

أولا/ تصنف استنادا لرابطة الاجتماعية إلى نوعين وهما:<sup>1</sup>

- رأس المال الاجتماعي الرسمي: ويشمل الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تكون في إطار أبنية اجتماعية رسمية كالمؤسسات الحكومية.
- رأس المال الاجتماعي غير الرسمي: ويقصد به مجموعة الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار الأبنية الاجتماعية التقليدية غير رسمية، كتجمعات الجيران والأصدقاء، ويسهم هذا النوع في تكوين نمط من الثقة لا يحفز على المشاركة في شؤون المجتمع، ولا يتجاوز حدود العلاقات الأسرية وشبكات القرابة.

ثانيا/ تصنيف حسب درجة العلاقات الاجتماعية: تصنف إلى نوعين وهما:<sup>2</sup>

- ◀ رأس المال الاجتماعي القوي: والتي يعتمد على شبكات من العلاقات الاجتماعية المتداخلة والمتعددة والعميقة مثال ذلك أعضاء الفريق الواحد الذين يتدربون سويا وتجمعهم معسكرات للتدريب لأيام طويلة، ويقضون معظم أوقاتهم سويا داخل هذه المعسكرات، هنا تبقى علاقات قوية فيما بينهم.
- ◀ رأس المال الاجتماعي الضعيف: تعتمد على علاقات اجتماعية سطحية مثال ذلك هز الرأس مع الشخص الذي تراه منتظرا من حين لآخر في صف السوبر ماركت الذي تشتري منه احتياجاتك، أو ذلك الشخص الذي تكرر دوما لقاءه في مواقيت الصلاة.

ثالثا/ تصنيف حسب جهة ترابط الأفراد إلى نوعين وهما:<sup>3</sup>

- ❖ رأس المال الاجتماعي الأفقي: يتضمن الروابط الاجتماعية التبادلية التي يرتبط بها الأفراد الواقعين في موقع اجتماعي متشابه في نظام معين أو شبكات معينة.
- ❖ رأس المال الاجتماعي الهرمي: الذي يشير للشبكات التي تربط الأفراد الواقعة في مواقع اجتماعية مختلفة.

<sup>1</sup>انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 28، 29.

<sup>2</sup>خالد كاظم أو دوح، مرجع سابق، ص 124.

<sup>3</sup>عبد الرحمان سمير طعيمه، مرجع سابق، ص 35.

رابعا/تصنيف وفقا للثقة الناتجة عن استخدامه إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

- رأس المال الاجتماعي العابر: ويتمثل في الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية متنوعة أو لا تقوم هذه العلاقات والشبكات على الروابط التقليدية، كالدين أو العرق أو النسب، وإنما تعتمد على ارتباط أعضائها بمجموعة من الأهداف العامة.
- رأس المال الاجتماعي الرابطة: وينصرف إلى الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية مغلقة، وتعتمد هذه الشبكات والأبنية الاجتماعية على الروابط التقليدية، ولا تتولد لدى أعضاء هذه الشبكات رغبة في المشاركة خارج نطاق جماعتهم، وذلك لتكون نمط من الثقة الفردية أو الشخصية.

---

<sup>1</sup> انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 29.

المبحث الثالث: مؤشرات واتجاهات الاستثمار في رأس المال الاجتماعي ونماذجه.

يشير رأس المال الاجتماعي إلى شبكة عمل شاملة تحوي مجموعة من المكونات الداخلية والخارجية التي تساهم في تطويرها وتعزيزها، لذلك فقد حدد الباحثون مجموعة من المؤشرات لقياس رأس المال الاجتماعي وتحديد مختلف الممارسات الإدارية لاستثماره بأفضل شكل.

المطلب الأول: مؤشرات قياس رأس المال الاجتماعي.

ويتكون من اتجاهين:

أولاً/ مؤشرات رأس المال الاجتماعي على المستوى الكلي: يمكن تحديد هذه المؤشرات من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم -2- مؤشرات رأس المال الاجتماعي على المستوى الكلي

الرقم	مؤشرات الأساس	المؤشرات الفرعية
1	الاتحادات الأفقية	عدد ونوع الاتحادات والمؤسسات، نطاق العضوية، نطاق المشاركة في صنع القرار. درجة التجانس بين الأعضاء، مستوى الدخل، مستوى التجانس المهني، مقدار الثقة بين الأعضاء.
2	التكامل الاجتماعي	مؤشرات الحراك الاجتماعي، مؤشرات قوة التوترات الاجتماعية، الإضرابات على العمل، معدلات القتل والانتحار.
3	المجتمع المدني و السياسي	مؤشرات الحرية المدنية، نسبة الأفراد الذين يواجهون تمييز سياسي، مؤشر كثافة التمييز السياسي، مؤشر التمييز الاقتصادي.
4	الهيئات الحكومية القانونية	استقلالية نظام المحاكم، نوعية البيروقراطية، مصادر الملكية للمصلحة العامة، تأمين المخاطر.

المصدر: سلطان احمد خليف، دور رأس المال الاجتماعي لقادة التغيير في احتواء القوى المعيقة للتغيير، مجلة دراسات إدارية، العدد 11، 2008، ص451.

## الفصل الأول: رأس المال الاجتماعي في المؤسسة

ثانياً/مؤشرات قياس رأس المال الاجتماعي على المستوى الجزئي: يمكن عرض هذه المؤشرات من خلال جدول الآتي:

جدول رقم -2- مؤشرات رأس المال الاجتماعي على المستوى الجزئي

التقييم	مؤشرات الأساس	المؤشرات الفرعية
1	هيكل العلاقات الاجتماعية	النوع (رسمية، غير رسمية) الحجم (الانتشار، المحدودية) المكان (عالمي، محلي) الهيكل (مفتوح، مغلق) (متجانس، متغير) الاتصال (عمودي، أفقي)
2	المعايير	الثقة: الثقة الاجتماعية (الألفة، الاختصاص، تعدد المهارات، ثقة المؤسسات) التبادلية: (الارتباط مقابل الانعزال) (المباشر مقابل غير المباشر) الفوري مقابل المتأخر)

المصدر: سلطان احمد خليف، دور رأس المال الاجتماعي لقادة التغيير في احتواء القوى المعيقة للتغيير، مجلة دراسات إدارية، العدد 11، 2008، ص452.

## المطلب الثاني: اتجاهات الاستثمار في رأس المال الاجتماعي.

يتفق معظم الباحثون في رأس المال الاجتماعي على أن الممارسات الإدارية السليمة للاستثمار فيه تتمحور في ثلاث اتجاهات هي:<sup>1</sup>

**1. إقامة روابط:** إن إقامة الروابط في المؤسسة كمكون رئيسي لرأس المال الاجتماعي، يمكن توضيحه على أنه قابلية الأعضاء ورغبتهم واستعدادهم الجاد لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال العمل الجماعي المتناسك، وقد لا يتحقق ذلك بسهولة، لأنه قد يتطلب أمراً ما هو أبعد من الميول الاجتماعية، ويتمثل في الإحساس بأهمية تجاوز ما يسمى بالتواكل الاجتماعي، أو بالاعتماد على الآخرين داخل الجماعة للقيام بالعمل نيابة عن واحد أو أكثر ممن يتفاعلون عنه في لحظة معينة. فالروابط الاجتماعية في هذا الإطار تنطوي على الانتماء والجذب داخل الجماعة والعمل التعاوني التي تعد من العوامل المحققة والمعززة للحالة الداخلية للمؤسسة، إذن متى ما أرادت المؤسسة تشغيل الروابط لصالحها يقع عليها أن توازن بين مسؤولياتها في تمثيل الإدارة أمام العاملين وتمثيل العاملين أمام الإدارة، هذا فضلاً عن إظهار الانتماء لهم بهدف الحصول على ولائهم.

**2. تعزيز الثقة:** تعتبر الثقة من أركان رأس المال الاجتماعي أو هي السبب والنتيجة للعمل الجماعي الناجح، ويمكن التأكيد على أن مفهومي الثقة وعدم الثقة يتمدد ويتلخص تبعاً لتوسيع أو تقليل الروابط أو العلاقات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات عندما يدخلوا في صفقات وأعمال اقتصادية، وقد تظهر الحاجة إلى العلاقات المتكررة لإثبات مستوى الثقة بين الأفراد، وهذا ما ينطبق القول عليه عندما نقول أن العمالة المؤقتة لا تشاع بينها الثقة بشكل مقبول، كما هو الحال بالنسبة للعمالة الدائمة. يمكن اعتبار الثقة على أنها خاصية جماعية معتمدة على العلاقات بين الأفراد الموجودين في نظام اجتماعي، وبالتالي تسمح ببناء ثروة حقيقية لدى فرق العمل والجماعات، وبالأخص إذا كانت هذه ثقة قوية وفاعلة والتي تستند إلى الروابط القوية المتناسكة بين المؤسسة وأعضائها، التي بإمكانها الصمود أمام مختلف العقبات، وهو ما يمكن قياسه بمدى توفر المصدقية بالتعاملات والصفقات، وليست الثقة المهشة المبنية على المصالح الشخصية والمنافع الفورية، وعليه على الإدارة عدم ترك

<sup>1</sup> سعد علي الغنزي، مرجع سابق، ص 345

مبررات ودواعي لعدم الثقة، بل لا بد من توفير الشفافية، وثقة العاملين في القاعدة الشرعية التي تستند إليها المؤسسة.<sup>1</sup>

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن هناك عدة جوانب مهمة في بناء الثقة وتعزيزها وهي:<sup>2</sup>

- الامتناع عن ممارسة نمط المودة القشرية التي تضر بالثقة أكثر مما تبنيها.  
- اعتقاد المدراء أن البشاشة أو اللطف الذي يتميزون به مع العاملين حالة مسرة يمكن أن تخلق الثقة لديهم كما أنها تنمو ذاتيا بحيث يناهها الفرد متى هو أعطاها أولا، فمن الأرجح جدا يثق الأفراد بعضهم البعض والعكس بالعكس، وعندما يظهر المدراء عدم الثقة بالعاملين فإنهم يدفعونهم أن يكونوا أقل ثقة، وبالتالي أقل جدارة في العمل.

**3. تشجيع التعاون:** يمثل التعاون أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي الذي يعبر عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وبالإرادة التامة لإكمال الأعمال المعتمدة الواحدة تلو الأخرى، وتقليل حالات الصراع كلما كان بالإمكان، والمؤسسات ذات الرصيد العالي من رأس المال الاجتماعي، هي التي تمتلك ضوابط ومعايير قوية من التعاون، بحيث يتآزر العاملون معا عند مواجهة أي حالة في السراء والضراء، ولتشكل هذه بكلها ميزة تنافسية لها، وبما يجعل من الصعب إزاحتها من البيئة التي تعمل فيها.<sup>3</sup>

وعليه إن الاستثمار في رأس المال الاجتماعي من خلال تشجيع التعاون مهم جدا، انطلاقا من التوظيف الصحيح للأفراد من أجل بناءه من البداية، يقتضي اتجاهات ايجابية لدى المرشحين، مثل التميز بروح الفكاهة والاهتمام بعمل الفريق، والتمتع بنتائج العمل التعاوني بدلا من الإنجازات الفردية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> غول فرحات، إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصادية الحديثة، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة شلف، ديسمبر 2011، ص 14.13.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 383.

<sup>3</sup> أسعد على حمود العنزي، مرجع سابق، ص 255.

<sup>4</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص 14.

### المطلب الثالث: نماذج بناء رأس المال الاجتماعي في المؤسسات.

نموذج المنفعة العامة: ومعناه أن بعد رأس المال الاجتماعي يكون سمة ملازمة للوحدة الاجتماعية، بحيث أن الفائدة التي يجنيها الفرد العامل هي مجرد قضية ثانوية، ولكن من تجميع مساهمات العاملين ككل يتحقق تراكم مخزون رأس المال الاجتماعي في المؤسسة.1

نموذج المنفعة الخاصة: ويركز على الفرد وقابلياته وممتلكاته الفردية المتراكمة المتمثلة بالمكانة الاجتماعية، التحصيلات العلمية، سنوات الخبرة، الذكاء الشخصي، براءات الاختراع... وغيرها. ويصبح التركيز منصبا على أهمية المنافع الفردية لتكوين أنواع معينة من رأس المال الاجتماعي.2

وقد اقترح "كوهين وفيلدز" جملة من الممارسات الإدارية التي من شأنها بناء قاعدة رصينة لرأس المال الاجتماعي في المؤسسات، من بينها:3

1. إمكانية وصول الإدارة إلى حالة الاستقرار في العلاقات بين العاملين وتعزيزها، وإتباع نماذج متقدمة في أسلوب الصفقات داخل المؤسسة، مثل تشجيع صيغ العمل الفرقي، والتدريب والتعليم المستمر.
2. مراعاة ثقافة المؤسسة عند إدخال عاملين جدد، بما يتضمن الانسجام الثقافي بين العاملين وثقافة المؤسسة، لتجنب وقوع العاملين فيما يسمى بالصدمة الثقافية.
3. إدراك المؤسسات أن مستويات الأجور تؤثر في دوران العمل، فقد يكون الأجر المجزي وسيلة مناسبة لتقليل دوران العمل، وزيادة التزام العاملين بالعمل الجماعي.

1 عمار غول، مرجع سابق، ص15.

2 سعد علي العنزي و احمد علي صالح، مرجع سابق، ص388

3 ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص ص269،270

## الفصل الأول: رأس المال الاجتماعي في المؤسسة

والجدول التالي يوضح طبيعة النموذجين و الاختلافات بينهما.

الجدول رقم(04): الفروقات بين نموذجين المنفعة العامة والخاصة لرأس المال الاجتماعي

معيار التوجه	المنفعة العامة	المنفعة الخاصة
مستوي التحليل	الوحدة الاجتماعية ككل.	الفرد كجزء من وحدة عمل.
الفوائد المتحققة للفرد	غير مباشرة قد تكون قيمة جدا.	مباشرة قد لا تكون قيمة.
الفوائد المتحققة للجماعة	مباشرة قد تكون مفيدة للمؤسسة.	غير مباشرة قد تكون عرضية.
الروابط الضرورية	قوية وقد تظهر حتى مقاومات من قبل بعض الأعضاء.	هشة وقد تكون من الضعف تتهدم علاقة الفرد بجماعته.
الحافز الشخصي	بين ضعيف أو متوسط ويزداد في أعلى حالاته، إذا ما تحققت للفرد حوافز جماعية مميزة لكل على وفق قاعدة الإنصاف.	قوية ولكن قد تضعف إذا ما برزت الأنانية على السطح.

المصدر: سعد علي العنزي و احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البيازوري، ص388

وعليه فان الاستثمار في رأس المال الاجتماعي يسمح بتحقيق مجموعة من الفوائد يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- 1) ترسيخ قيم العمل المؤسسي.
- 2) المساهمة في تعزيز العمل الجماعي.
- 3) تقليل كلفة المحافظة على العاملين وزيادة الدعم لهم.
- 4) تحقيق العمل ذو الأداء العالي.
- 5) تطوير رأس المال الفكري.



وفيما يلي شرح لهذه العناصر باختصار:1

**رأس المال الاجتماعي محرك رئيسي لترسيخ قيم العمل المؤسسي:** من بين العناصر التي تزيد ولاء العاملين لمؤسستهم والقضاء على نظرتهم السلبية اتجاه مسؤوليهم بأنهم يعطون الأوامر فقط، فانه لا بد من الجمع بين مصالح الإدارة والعاملين من خلال خلق قيم وأهداف مشتركة، من شأنها إيجاد العاملين الملتزمين، ويساهم رأس المال الاجتماعي في ذلك لمنح الفرص الكافية لكي يكون العاملين جيدين، من خلال ترسيخ فرص قضاء وقت أطول في عمل الأشياء بالمنفعة المشتركة للعاملين والمؤسسة على حد سواء.

**رأس المال الاجتماعي عامل مساعد لتحقيق صيغة العمل ذو الأداء العالي:** إن وجود الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة من العوامل الرئيسية لتطوير روح الولاء لدى العاملين وتوطيده، فضلا عن ترسيخ الارتباط العالي بإيجاد آليات تزرع الألفة والتعاون من أجل الوصول إلى الأداء العالي الذي لا يعتمد على الرقابة الرسمية والهيكلي البيروقراطي المتحجر، وعليه فان ممارسات الأداء العالي تتطلب تعاونا حقيقيا وثقة عالية وتنسيق فعال وجاد بين مختلف المستويات الإدارية حول تنفيذ ذلك.

**رأس المال الاجتماعي أداة قيمة لتعزيز العمل الجماعي:** يمكن اعتبار رأس المال الاجتماعي كأحد الحلول الجيدة لمواجهة تقلبات الظروف الاقتصادية، من خلال تمتع العاملين بضمانات ضد المستغلين من أرباب العمل والمدراء، بفعل الأخذ بعين الاعتبار علاقات العمل المستقرة والعمل الجماعي المنسق بصفة رسمية أو غير رسمية. وعليه فان المؤسسات التي تمتلك قاعدة قوية من رأس المال الاجتماعي تكون الالتزامات الشخصية بين المدراء ومرؤوسيهي هي السمة المميزة الملازمة لطبيعة العلاقة الحقيقية المتمحورة حول العمل الجماعي.

**رأس المال الاجتماعي وسيلة مهمة لتطوير رأس المال الفكري:** يساهم رأس المال الاجتماعي في تطوير رأس المال الفكري من خلال الدور الذي تقوم به شبكات العلاقات الاجتماعية من دور أساسي في زيادة نشر المعرفة وتبادلها والمشاركة الجماعية في تكوين الشبكات الفكرية التي تسهم في التغلب على مقاومة المهنيين والمختصين والإداريين لمشاركة الآخرين في معارفهم على أساس توافقي جماعي، وذلك من خلال قدرتها المتواصلة على إقامة علاقات اجتماعية متماسكة توفر الوسائل المناسبة لنشر المعرفة وتبادلها.<sup>2</sup>

1 عمار غول، "مرجع سابق"، ص 11، 12.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي واحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 374.

رأس المال الاجتماعي تقلل من كلف المحافظة على العاملين وزيادة فرص الإبداع والتعلم: إن تحقيق المنافع السابقة الذكر والمحافظة عليها من خلال إيجاد قاعدة صلبة متماسكة لرأس المال الاجتماعي لا يكون مجانياً، بل يتطلب عمليتين أساسيتين يمكن حصرهما في عمليتي الإدامة والتدعيم المستمرين، اللذين قد يكلفان المؤسسة، وتوطد العلاقات السلوكية الناجحة في إطار نظام العلاقات الإنسانية السليمة+، فإن هذه التكاليف ستخفف تدريجياً، وهو ما يتطلب رؤية ثابتة لإدارة رأس المال الاجتماعي عن طريق تحسين العلاقات الوظيفية ومعاملة أعضائها كقيم استثمارية ينبغي تطويرها وتعزيزها، وليس ككلفة يضحى بها وينبغي تقليصها، كما أن رأس المال الاجتماعي بإمكانه تجاوز الحواجز ليكون أداة تعلم فردية وجماعية لموضوع إدخال وتطوير الأساليب الجديدة في العمل، ويكون مسؤولاً عن اتخاذ القرارات الحاسمة للمؤسسة ذات الصلة بقبول التجديدات والابتكارات والإبداعات للعمل بمرونة كافية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> سعد علي حمود العنزي، مرجع سابق، ص ص 243، 244.

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية :

1. إن ظهور المصطلح الخاص برأس المال الاجتماعي كان على يد " توكفيل " وتوالت بعد ذلك كتابات "هانفان" التي قد أشارت كذلك إلى مؤشرات رأس المال الاجتماعي المتمثلة في الثقة ،الرفقة ،التعاون ،الشبكات ...الخ.
2. يساعد رأس المال الاجتماعي على بناء رأس المال الفكري الذي يساهم بدوره في امتلاك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية التي تتطلب الاستثمار فيها وتنميتها والحفاظة عليها.
3. يمكن رأس المال الاجتماعي المسؤولين من معرفة ما يمكن فعله من أجل تشجيع الارتباطات الفعالة بين العاملين وزيادة الثقة بينهم لتحقيق التنظيم الاجتماعي الأفضل داخل المؤسسة.
4. يحقق رأس المال الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية العديد من المزايا يمكن تلخيصها فيما يلي:
  - ترسيخ قيم العمل المؤسسي.
  - المساهمة في تعزيز العمل الجماعي.
  - تقليل كلفة المحافظة على العاملين وزيادة الدعم لهم.
  - تحقيق العمل ذو الأداء العالي.
  - تطوير رأس المال الفكري.
5. يتطلب الاستثمار في رأس المال الاجتماعي ممارسات إدارية أساسية، تتمثل في ثلاث عناصر: إقامة الروابط، تعزيز الثقة، تشجيع التعاون.
6. يتطلب بناء مخزون رأس المال الاجتماعي متابعة الروابط الضعيفة والثقة الهشة واللاتعاون من أجل الوصول إلى مد جسور متينة مع الآخرين لسد الثغرات في الهيكل التنظيمي الاجتماعي، وقد اقترح بعض المفكرين نموذجين لبناء رأس المال الاجتماعي هما: نموذج المنفعة العامة ونموذج المنفعة الخاصة.

## الفصل الثاني:

الميزة التنافسية وعلاقتها برأس

المال الاجتماعي في المؤسسات

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

### تمهيد:

نتيجة التطورات التي يشهدها العالم من زيادة حرية الاتصال، واتساع مجالاتها، وزيادة حركة التجارة العالمية، ونمو الأسواق واتساعها، حيث شملت مختلف أنحاء العالم، كل ذلك أدى إلى زيادة عدد المؤسسات التي تدخل حلبة المنافسة والتي لم تعد تقتصر على المحلي فقط، بل امتدت إلى المستوى العالمي، وأصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية مرموقة، تمكنها من مواجهة التحديات، خاصة منها سرعة التغيرات في الطلب والقدرة على التكيف مع مختلف عناصر البيئة المتسارعة كما وكيفاً، فقد أصبح مجال الاختيار والتفصيل مفتوحاً أمامها، فيحاول اقتناء الأفضل منها من جهة والأقل تضحية من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق يعتبر التنافس أساس النجاح أو الإخفاق في أي مؤسسة، وتعتبر الإستراتيجية التنافسية هي العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية بهدف تأسيس مكانة راسخة تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار.

وعليه فإن المؤسسة في سعيها لتحقيق رضاها تسعى إلى تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية التي تسمح لها بتحقيق مكانة مرموقة، وبناءاً على ذلك يجدر بنا توضيح مفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية. وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

**المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية.**

**المبحث الثاني: أبعاد ومصادر الميزة التنافسية ومعاييرها.**

**المبحث الثالث: علاقة رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية.**

### المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية.

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها منظمات الأعمال، وانطلاقاً من فرضية العالم كله يشكل سوقاً واحداً، تسعى المؤسسات اليوم جاهدة إلى التقدم على منافسيها بتركيز جهودها واستراتيجياتها المتعددة نحو الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة في سبيل الحصول على الميزة التنافسية كعنصر أساسي ومقياس هام لنجاح.

### المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية.

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى اشتداد شدة المنافسة بين المؤسسات فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال فنلاحظ ظهور عدة مفاهيم كالعولمة والتنافسية والمنافسة على أساس الزمن وغيرها من المفاهيم الحديثة التي ساهمت في تغيير ملامح المنافسة.

#### أولاً: مفهوم المنافسة.

تعتبر المنافسة من السنن الفطرية للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة مهما كانت طبيعتها، ويعد أصل المصطلح كلمة (conférence) مشتقة من كلمة لاتينية التي تعني (jouer ensemble) أو (courir avec).

وتعرف المنافسة بأنها "وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاة المستهلك بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي تنظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال)"<sup>1</sup> ويعرفها البعض بأنها "روح التجارة بل هي محك الحريات الاقتصادية للأفراد والجماعات لأنها كما تكون بين التجار والمنتجين في التجارة والصناعة وميادين الاستغلال الأخرى من زراعة وغير ذلك فقد تكون أيضاً بين الشعوب والأمم فهي من ناحية تعتبر طبيعية لما تخلقه من أساليب تؤدي إلى التقدم الاقتصادي ووفرة الإنتاج وتنوعه ومن ناحية

<sup>1</sup> لحوم سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراء، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007، ص 59.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

أخرى ضرورية في ميادين مختلفة<sup>1</sup> كما يقصد بالمنافسة بأنها "ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين والذي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات"<sup>2</sup>

وفي هذا السياق يري الاقتصادي "كارك" المنافسة بأنها "الدعاية التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها والكمية والكفاءة في الإنتاج والأسعار وهوامش الربح المحتملة"<sup>3</sup>

ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار المنافسة أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الجديد، حيث تتنافس المؤسسات حول أحد العناصر الثلاثة التالية:<sup>4</sup>

- السعر الذي نبيع به نفس المنتج بسعر أقل من المنافس.
- الجودة والخدمة لتقديم منتجات ذات جودة متميزة عن المنافسين وضمان الخدمات الملحققة بالمنتج كالصيانة.
- التجديد والابتكار أي التحسين المستمر في مختلف جوانب المنتج .

---

<sup>1</sup> حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع علي تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2008، ص7.

<sup>2</sup> شيقارة جهيرة، الإستراتيجية التنافسية ودوره في أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2005، ص3.

<sup>3</sup> بلقلة إبراهيم وإبراهيمية إبراهيم، تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ديسمبر 2011، ص8.

<sup>4</sup> سملاوي محضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراء، جامعة الجزائر، 2004، ص4.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

ثانيا: مفهوم التنافسية.

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، أو قطاع أو دولة. فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة التي تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها. تعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي بأنها "قدرة الاقتصاد على توفير مستوى معيشة مرتفع للمواطنين من خلال تعظيم الإنتاجية ودعم قدرات الابتكار، ويشير مصطلح التنافسية إلى القدرة على توليد مستويات مرتفعة من الأداء والإنتاجية"<sup>1</sup>

كما تعرف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا. ويمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن، إضافة إلى إستراتيجية المؤسسة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التزويد الخارجي، وبالتالي قدرة المؤسسة على تحقيق حصة أكبر في السوق الإقليمي والعالمي.<sup>2</sup>

أما تنافسية الدولة ككل تعرف بأنها "قدرة الدولة على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الاحتياجات الوطنية"<sup>3</sup> كما يشير مفهوم التنافسية إلى قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها وأورد تقرير التنافسية العالمية تعريف التنافسية بأنه "القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة".

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص286.

<sup>2</sup> عطية صلاح سلطان، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص304.

<sup>3</sup> مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، دار الجامعة، مصر، 2011، ص29.



## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان التنافسية ما هي إلا سلوك يدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ على موقعها في السوق وتقاوم منافسيها أطول فترة ممكنة، ويحدد هذا السلوك من خلال تحقيق أقل التكاليف أو إنتاج سلع وخدمات ذات جودة جيدة وبسعر ملائم وفي الوقت المناسب، من أجل تلبية رغبات الزبائن بطريقة أفضل من منافسيها.<sup>1</sup>

### ثالثا: مفهوم الميزة التنافسية.

تنتج الميزة التنافسية أساسا عن القيمة المضافة التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن وإقناعهم بها ويرجع ظهورها إلى أواخر السبعينات من خلال شركة ماكنزي للاستثمارات اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، بفعل قدرتهم على اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم، انطلاقا من الثمانينات بدأت الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بوتر في السنوات (1980/1985)، وبداية من ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم الفرصة الجوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية مستمرة مقارنة مع منافسيها.<sup>2</sup> وفي هذا الإطار يمكن عرض بعض الاتجاهات من خلال التعاريف التالية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها "أي شيء يميز المؤسسة تمييزا إيجابيا أو تمييز منتجاتها تمييزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"<sup>3</sup> كما تعرف الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>4</sup> كما يعرف **Barney** الميزة التنافسية بأنها "القدرة على خلق قيمة اقتصادية أكثر من المنافسين، ويميز Barney بين نوعين من الميزة التنافسية وهما المؤقتة والمستدامة"<sup>5</sup> كما قد تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج عن نظيره في الأسواق مع قدرة المؤسسة على

<sup>1</sup> بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص10.

<sup>2</sup> غول فرحات، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، ص3.

<sup>3</sup> وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق بسوريا، 2007، ص80.

<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص37.

<sup>5</sup> Wael, H. Ramadan et al, **The Influence of organizational culture on Sustainable competitive advantage of mall & medium sized establishment**, E- Leader Budapest, 2010,p 03.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة، خاصة مع زيادة حدة المنافسة والصراع التجاري العالمي، مما يحتم على المؤسسات نفسها لاكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي"<sup>1</sup>

أما المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية فتعرف الميزة التنافسية بأنها "الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ بموجبها الدولة على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة وعادلة، وهي من هذا المنظور يرى بان المنافسة في السوق الحرة والعادلة من شأنها أن تعمل على إنعاش التشغيل والإنتاجية وأن تشجع كذلك على الإبداع"<sup>2</sup> وتعرف أيضا بأنها "قدرة المؤسسة على جذب أو استقطاب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم، وتحقيق رضائهم وحاجاتهم"<sup>3</sup> وتعرف كذلك على أنها "نقطة تستمر بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة"<sup>4</sup> كما تعرف بأنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها، واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون، تأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها"<sup>5</sup> أما مايكل بورتر يعرفها على أنها "القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"<sup>6</sup>

ومن هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع به المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في الاستغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتمتع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2006، ص 54.

<sup>2</sup> برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007، ص 94.

<sup>3</sup> مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 66.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 27.

<sup>5</sup> سعلوي محضية وسعيد وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 1.

<sup>6</sup> Michael porter, L'Avantage concurrentiel des nations. Inter-éditions, 1993, p 48.

<sup>7</sup> رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في قطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر، 2009، ص 23.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

ولتقديم المفهوم أكثر وضوحاً نتطرق للجدول التالي لتركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية:

الجدول رقم-03-تعريف الميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.	الأنشطة
Fahey	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهنية
Rappoport/1992	قدرة المؤسسة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	التكلفة
Evans/1993	القابلية على تقديم قيمة متفرقة للزبون	قيمة الزبون
Macmilland et tampo/2000	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من خلال تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 194.

ويتضح من الجدول بان الميزة التنافسية تخضع لوجهات نظر مختلفة، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة اختلافها من مؤسسة إلى أخرى في كيفية استخدامها وتوظيفها وحتى في التعامل معها. إذ يلاحظ أن الجزء المشترك لهذه التعاريف هو أن الميزة التنافسية تكمن في إمكانية المؤسسة في التميز والاختلاف على المنافسين، إضافة إلى إقناع الزبون بان جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة لتحقيق رضا الزبون، وعليه يمكن استنتاج بان المؤسسة في هذه الحالة بإمكانها تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون.

إذن فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن المنافسين وبأسعار أقل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عراقي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2010، ص 44.

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية الميزة التنافسية.

سنقوم في هذا المطلب بتحديد خصائص الميزة التنافسية وتوضيح أهميتها.

أولاً/ خصائص الميزة التنافسية: تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية<sup>1</sup>

- نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
  - تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
  - تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
  - تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
  - يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم لشراء منها.
  - تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:<sup>2</sup>

- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لان كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط

إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، دار وائل ، عمان، 2005، ص158.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، مارس، 2004، ص260.

<sup>3</sup> جباية محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراء، جامعة الجزائر، 2012، ص35.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

بالإضافة إلى هذه الشروط توجد جملة من العناصر الواجب توفرها لتحقيق شروط تحقيق الميزة التنافسية، هذه الشروط تتعلق بخصائص الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة وهي كالآتي:<sup>1</sup>

1. **القيمة:** يجب أن يكون للكفاءات أو الموارد قيمة بالنسبة للمؤسسة، لأنها تسمح بانتهاج فرصة رابحة في العقد وكذا المطلب على تهديد أو خطر محتمل من المنافسين، لأن هذه الموارد والكفاءات تسمح باقتحام عدد كبير من الأسواق، بحيث تساهم بصورة معتبرة في خلق القيمة الخاصة بالمنتج النهائي الموجه للعملاء، وكذا لأن قيمتها أعلى من تلك الموجودة لدى المنافسين وتسمح بتحويل قدرتها الكامنة إلى عائد.
  2. **الندرة:** يجب أن تكون الموارد نادرة لكي تستطيع مجموعة قليلة من المؤسسات الحصول عليها أو مؤسسة واحدة فقط، وإن الندرة لا تعني عدد محدود أو نادر من الموارد بل عملية تحويلها غير ممكنة للجميع.
  3. **عدم قابلية التقليد:** صعوبة تقليد الميزة التنافسية على الأقل في المدى المتوسط والطويل، وقد يكون ذلك في أدوات وعمليات الإنتاج التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين نتيجة عدم وضوح وتحديد العوامل التي بواسطتها يتم تحقيق أداء عالي، وهو الغموض ويرجع سبب هذا المفتعل بين عمليتي المدخلات والمخرجات، وتلجأ الكثير من المؤسسات إذا قامت بتحقيق ميزة تنافسية عن طريق امتلاك براءة اختراع مسجلة إلى تسجيلها لدى المصالح المختصة وهو ما يدعى بحقوق الملكية الفكرية، الصناعية.
  4. **الديمومة:** ذكر "Grant" بأن الكفاءات هي أكثر ديمومة، وقال أن الموارد الحالية يمكن أن تستبدل بموارد مستقبلية جديدة مما يخدم ويساعد في تمديد مدة حياة الكفاءة، وإن شرط ديمومة الموارد يتعلق بعدة عوامل أهمها: مدة حياة الإبداع التكنولوجي، معدل دخول المنافسين الجدد... الخ.
- كما يوجد بعض الموارد والكفاءات تستطيع اكتسابا صفة الديمومة، وتعني كل مرة عن طريق استعمالها.
5. **عدم الإحلال:** كي تكون الموارد والمهارات غير قابلة للإحلال فهي الوضعية التي لا يستطيع المنافسون فيها امتلاك موارد قيمة ونادرة وغير قابلة لتقليد، ويبقى الاحتمال الوحيد المتبقي أمام المؤسسة هو عدم قابلية مواردها للإحلال والتبديل.<sup>2</sup>
  6. **التملك:** ينبغي على المؤسسة تنظيم طرقها وهيكلها لإنجاز وتحصيل القيمة من الموارد والكفاءات التي تمتلكها فهي ضرورة للحصول على حقوق الملكية، وامتلاك الفئات الحاصل عن عملية تحويل الموارد الكفاءات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أبو القاسم حميدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص ص 122، 123.

<sup>2</sup> Gerry Johnson et all Exoloring corporate strategy tax and cases Seventh edition FT prentice hall financial times pearson education page 132.

<sup>3</sup> أبو القاسم حميدي، نفس المرجع السابق، ص 132.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

وأخيرا يمكن اعتبار أن هذه الشروط حتى وإن تحققت مجتمعة فهي تبقى دائما في حالة تذبذب وعدم استقرار، ذلك لأن الميزة التنافسية ظاهرة معقدة جدا، صعبة التطبيق وضعيفة في إمكانية الحصول عليها، وقليل من المؤسسات تستطيع الحصول عليها.

### ثانيا: أهمية الميزة التنافسية.

يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية بما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، وان المؤسسات تنمي قدراتها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجود الميزة.
- ✓ سلاح لدى المؤسسة لمواجهة السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون.
- ✓ تمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.
- ✓ الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للمؤسسات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.
- ✓ تعتبر معيارا لنجاح المؤسسات عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث إيجاد نماذج جديدة، يصعب على المنافسين تقليدها.<sup>2</sup>
- ✓ أكثر المؤسسات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء والاستمرار، ذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المؤسسة في مواجهة حقيقية لضعف أو الفشل، لذا تعمل المؤسسات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على جودة الخدمة ونوعيتها.<sup>3</sup>
- ✓ خلق قيمة لزبائن وتلبي احتياجاتهم، وتضمن ولائهم، وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم وتسعى لتحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى الزبائن.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي حسون وآخرون، اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد32، 2012، ص15.

<sup>2</sup> مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص68.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص68.

<sup>4</sup> سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص28.

## المطلب الثاني: محددات وأنواع الميزة التنافسية.

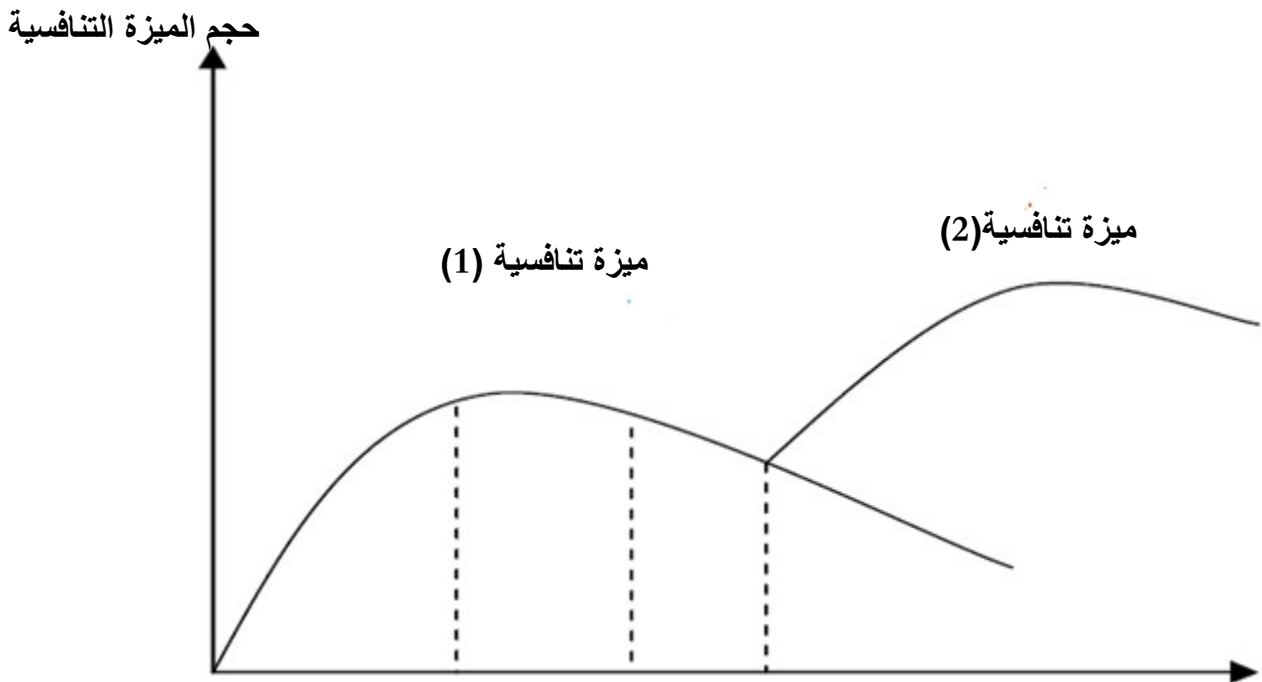
سنقوم في هذا المطلب بتوضيح محددات الميزة التنافسية مع تحديد أنواعها.

### أولاً: محددات الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية لمؤسسة ما تتحدد وفقاً لمتغيرين أساسيين، يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة الميزة التنافسية وإمكانية المؤسسة على مواجهة المنافسين أو الصمود والبقاء محتكراً لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة والمتغيرين هما:

**1- حجم الميزة التنافسية:** تحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم، إذا يمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة.<sup>1</sup> ومن هذا المنطلق يمكن القول بان الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، وهو ما يبينه الشكل التالي:

### الشكل رقم -03- دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 86.

<sup>1</sup> علي سالم ارميص، مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 18، 17 افريل 2006، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، ص 6.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

و يمكن شرح المراحل السابقة كما يلي:<sup>1</sup>

**مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

**مرحلة التبنى:** وتعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الوفرات هنا في أقصى ما يمكن .

**مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة ويتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفرات.<sup>2</sup>

**مرحلة الضرورة:** وتأتي منها ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزات الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.<sup>3</sup>

**2- نطاق التنافس (السوق المستهدف):** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق ميزة تنافسية، فنطاق النشاط على المدى الواسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو صناعات مرتبطة.<sup>4</sup> ويمكن التوصل أي أن هناك أربع أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية وهي:

**نطاق القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات والعملاء الذين يتم خدمتهم أو يتم التركيز على قطاع سوقى معين من السوق أم كل السوق.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014، ص118.

<sup>2</sup> تواتي بن علي فاطمة وفادي مفيدة ، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي خامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ص15.

<sup>3</sup> رزيقة بجاوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة ، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة ، 2013، ص53.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر، 2001 ، ص99.

<sup>5</sup> عبد الرزاق حميدي، اثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، أطروحة دكتوراء، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2014، ص110.



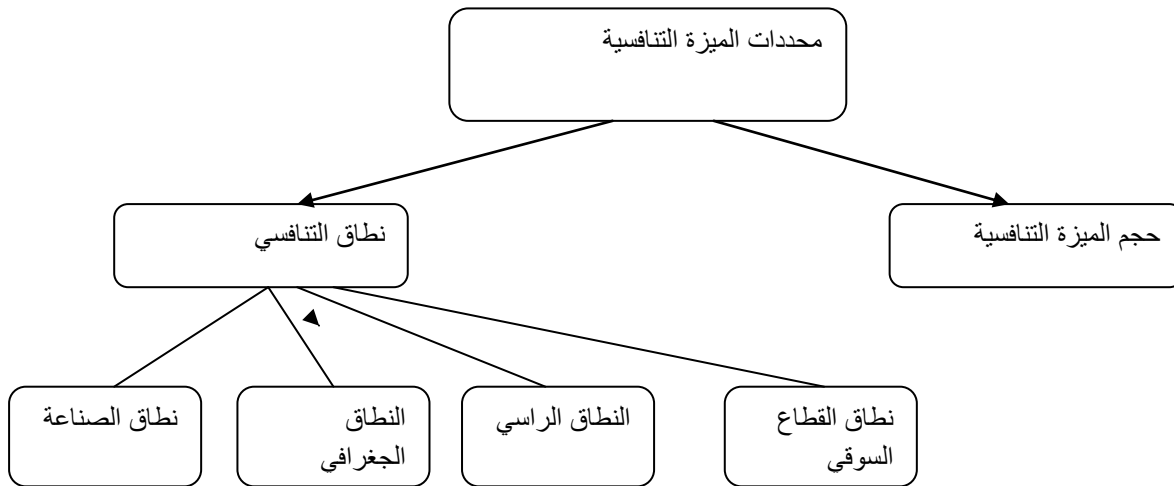
## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

**النطاق الراسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع)، أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التميز.<sup>1</sup>

**النطاق الجغرافي:** ينعكس على المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، وقد يسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم المنتجات نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة (اثر مشاركة الموارد).<sup>2</sup>

**نطاق الصناعة:** تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو نفس التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.<sup>3</sup>

### الشكل رقم -04- محددات الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس ولبوزيدي مجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلوي بالشلف، نوفمبر 2010، ص 6.

<sup>2</sup> عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة 20 ووت 1955 سكيكدة، 2008، ص 20.

<sup>3</sup> هلال الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009، ص 34.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية.

تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين ميزة التكلفة الأقل وميزة تمييز المنتج:

### 1/ التكلفة الأقل

تمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، بمعنى أنه يمكن لمؤسسة ما أن تحوز على ميزة تكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، إذ يجب أن تنخفض التكاليف إلى حددها الأدنى، ولن تتحقق ذلك بصفة آلية بل يكون نتيجة التسيير الفعال لقدرات ومهارات مديريها وعمالها، وهذا بالاعتماد على تفعيل مجموعة من العوامل مثل التحفيز المادي والمعنوي، التكوين، ثقافة المؤسسة... الخ، الأمر الذي يقود إلى تدنية التكاليف،<sup>1</sup> وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجتهد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة المتواجدة بالمؤسسة أو ما يسمى بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) للمؤسسة، والتي تعتبر من المصادر الهامة للميزة التنافسية.<sup>2</sup>

### ب/ تمييز المنتج

تتميز المؤسسة على منافسيها عندما يكون بمقدارها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وتنتج ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، وتستمد ميزة التميز من خلال عوائد التفرد التي تشمل العناصر التالية:<sup>3</sup>

- ✓ التموضع أو مركز المؤسسة، وكذا الموقع التي تحتلها وحداتها التابعة لها.
- ✓ التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- ✓ إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في تنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- ✓ حجم النشاط والذي قد يتناسب إيجابيا أو سلبيا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.

<sup>1</sup> رجحون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص 107.

<sup>2</sup> فرحات غول، مرجع سابق، ص 90.

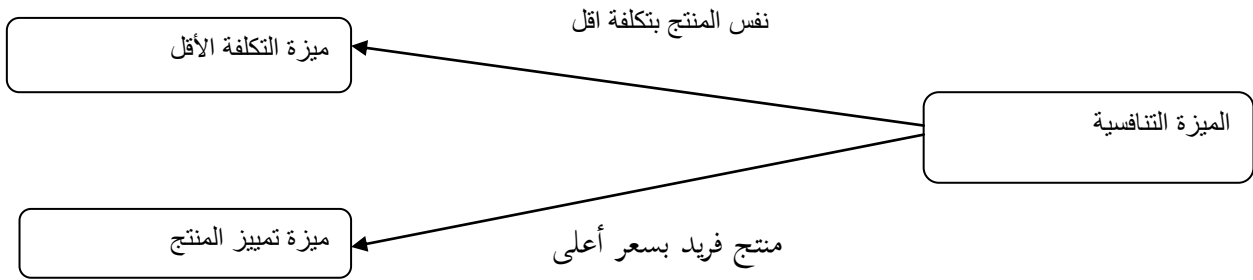
<sup>3</sup> فرحاني عادل، دور رأس المال الفكري في تحقيق التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص 155، 156.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

✓ الروابط حيث يمكن الحصول على خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين، أو مع قنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح أنواع الميزة التنافسية.

### الشكل رقم -05- أنواع الميزة التنافسية



المصدر: وليد بن تركي، دور النقل التكنولوجي في تحسين القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة بسكرة، 2011، ص80.

<sup>1</sup> رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة بوقرة بومرداس، 2011، ص50.

### المبحث الثالث: أبعاد ومصادر الميزة التنافسية.

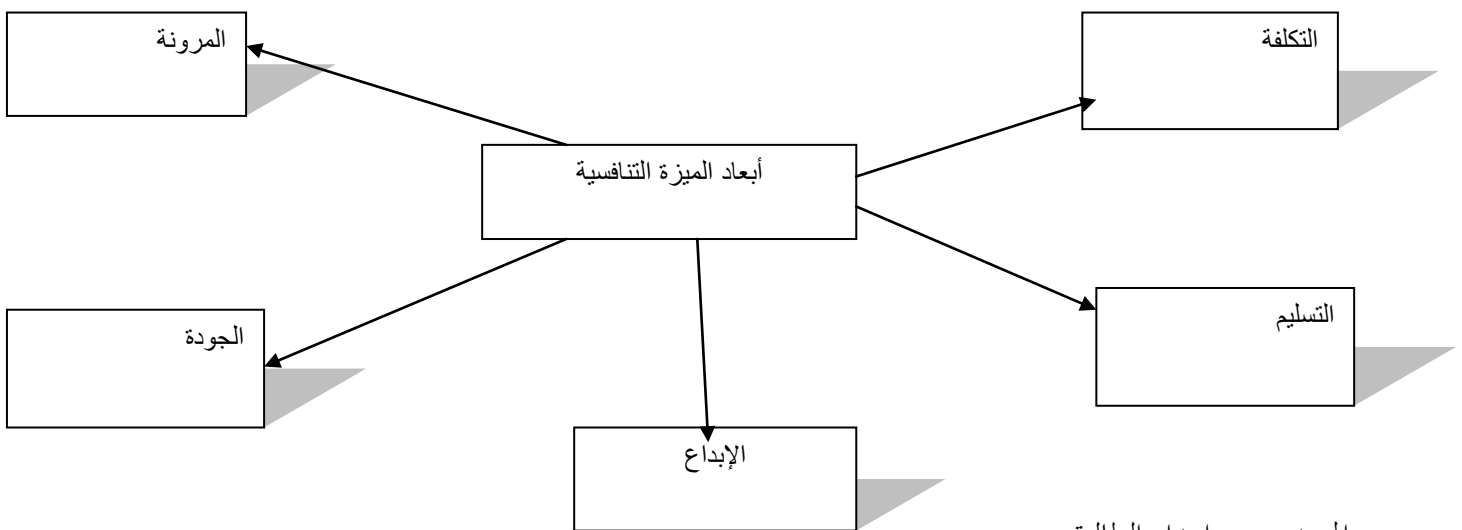
طالما أن المؤسسة تتعامل مع محيط متغير، لذا فإنه يتوجب عليها أن تكيف أهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية، وأن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية في السوق الذي تعمل فيه، ثم التعرف على كيفية اكتساب هذه الميزة لان ذلك يكون مرهون بما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتساب هذه الميزة وتنفرد بها عن غيرها.

### المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية.

نظرا للتطورات والتغيرات البيئية المتتالية والمتسارعة وتغير حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن، تطورت أبعاد المنافسة التي تعتمد عليها المؤسسة في تعاملها مع السوق، وتعد هذه الأبعاد هي التي تختارها المؤسسة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلبات في السوق ومن خلالها تحقق المؤسسة ميزة تنافسية، وتأسيسا على ما تقدم نجد أن هناك قدرا كبيرا من الاتفاق على أبعاد الميزة التنافسية على الرغم من وجود عدد من الاختلافات في تسميتها إلا أنها تندرج تحت المفهوم نفسه وتتمثل هذه الأبعاد في: التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع.

والتي يتم توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم -06- أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

وعليه سنتناول هذه الأبعاد فيما يلي:

**1- التكلفة:** تعتبر التكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها فلا تستطيع المؤسسة تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، وأن أغلبية المؤسسات المتميزة تسعى إلى تحقيق الفائدة من جراء تخفيض التكلفة مقارنة بمنافسيها.<sup>1</sup> كما يقصد بها تقديم وإنتاج الخدمات والسلع بأقل كلفة ممكنة ومقارنتها مع المنافسين وتتضمن كلفة العمل والموارد والمصاريف غير المباشرة.<sup>2</sup>

**2- المرونة:** تعني وضع الاستعدادات المستخدمة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الحركية وغير المؤكدة التي وتتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات المراقبة والتنبؤ والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية، معرفة استراتيجياتهم القائمة والافتراضات والاستعدادات التي تشكل محددات لتوجه استجابة المؤسسة وتفكير إدارتها بالتغيير.<sup>3</sup> كما تعد المرونة بأنها الأساس في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة لتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.<sup>4</sup>

**3- الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى الحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة سعر عالي، كما أن تعمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزود الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أثير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2008، ص 105.

<sup>2</sup> حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 50.

<sup>3</sup> محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خيضر الحفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 161.

<sup>4</sup> بماء حسين الحمداني، المحاسبة عن الانجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، ص 542.

<sup>5</sup> حيمر مريم، دور إستراتيجيتي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2013، ص 77.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

وممكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال:<sup>1</sup>

أ/ **جودة التصميم:** وهو درجة ملائمة التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات سوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم.

ب/ **جودة المطابقة:** ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم لسوق وحاجات الزبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب في أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تقترب من الصفر.

ج/ **جودة الخدمة:** الكثير من المنتجات يتوقف شراؤها على الخدمات المرافقة لها، والتي قد تكون إرشادية، تدريجية، صيانة وضمادات، وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

4- **التسليم:** تسعى الكثير من المؤسسات إلى توسيع قاعدتها من الزبائن بالتركيز على وقت التسليم، أي إيصال المنتجات للزبون، فالتسليم بوصفه أحد مؤشرات التفوق التنافسي، فهو يعني المنتج في المكان والزمان المطلوبين، أي تقديمه وتسليمه في الوقت المحدد حسب جدولة زمنية أو هو قدرة العمليات في مواجهة الطلبات وتسليمها بانتظام، في حين عده البعض على أنه السرعة في إيصال الخدمة إلى الزبون ممثلة بالمدة التي ينظرها للحصول على تلك الخدمة.<sup>2</sup>

ويتضمن التنافس على أساس الوقت ثلاثة جوانب أو أسبقيات هي:<sup>3</sup>

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع وزمن الدورة للزبون.
- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

<sup>1</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2010، ص ص206، 205.

<sup>2</sup> فراس رحيم يونس العزاوي وعثمان إبراهيم أحمد الخفاجي، تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2015، 81، ص 212.

<sup>3</sup> هشام حريز، مرجع سابق، ص ص 124، 125.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

وهنا المؤسسة التي تتبنى قدرات تكنولوجيا المعلومات ينبغي أن تتمتع بالسرعة اللازمة لتطوير منتجاتها وبحسب ما يحتاجه الزبون، فضلا عن تقليل وقت انتظار الزبائن والتسليم في الوقت المحدد، وأيضا البحث عن طريق الزيادة في البحث عن طرائق التسليم السريعة في تطوير المنتج، وأيضا البحث عن وسائل أخرى يمكن أن تساعد في تقليص وقت الانتظار.<sup>1</sup>

5-الإبداع: يعرف الإبداع بأنه إدخال شيء جديد أو مختلف في النشاط الاقتصادي وهذا الشيء الجديد يتمثل في منتجات أو تجهيزات جديدة أو طرق صنع جديدة أو خدمات أو كفاءات اتصال جديدة أو أشكال تنظيم جديدة.<sup>2</sup> كما يقصد به طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق،<sup>3</sup> وهذا ما يساهم في إيجاد طرق جديدة للإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو قائم حاليا وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.<sup>4</sup>

وعليه فالإبداع يشتمل على كل تقدم يطرأ على المنتجات وأساليب ونظم التسيير والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، فعمليات الإبداع يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها، ومن ثم فإن إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسات، وفي كل حالة يمكن للمؤسسة أن تفرض سعرا عاليا وذلك كونها المورد الوحيد للمنتج الجديد، والى أن ينجح المنافسون في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المبدعة قد أرست ولاء للعلامة يصعب عليهم النيل منه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فراس رحيم يونس العزاوي وعثمان ابراهيم احمد الخفاجي، مرجع سابق، ص212.

<sup>2</sup> رحمان أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2009، ص59.

<sup>3</sup> غالب محمد البستنجي، اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد2011، 19، ص7.

<sup>4</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمة، مارس2005، ص39.

<sup>5</sup> قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2005، ص74.

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

تتبع الميزة التنافسية من داخل المؤسسة بالأساس، إلا أن المؤسسة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر ويتأثر بها، لذلك فإن أي من الأجزاء هذا النظام فضلا عن البيئة الخارجية يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية،<sup>1</sup> وعليه يمكن حصر مصادرها في نوعين أساسيين هما:

#### أولاً: المصادر الخارجية.

وهي التي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة وهيكل الصناعة التي تعمل فيه المؤسسة، إذ تضم مجموع العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه الايجابي والسلبي. والعامل الأخر في بناء الميزة التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في الصناعة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمؤسسة إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين،<sup>2</sup> كذلك فإن المتغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتبناة لانجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أم غير مادية والاختراعات الجديدة فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة، وقد ترجح البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياسا بالآخرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار حامد، عمان، 2015، ص 142.

<sup>2</sup> موساوي زهية وحالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات " الكفاءات كمدخل لتحقيق الأداء المتميز المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر، مارس 2005، ص ص 169، 170.

<sup>3</sup> حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، عمان، 2014، ص 52.



## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

### ثانيا: المصادر الداخلية.

وتتضمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتستطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها والتي تتحدد بالاتي:

**1-الموارد:** وتشمل ما تملكه المؤسسة من موجودات وإمكانيات وعمليات تنظيمية ومهارات مالية وطبيعية ومعرفية، والتي تعطي المؤسسة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية، فالضرورة تتطلب معرفة دور هذه الموارد بشكل عام في بناء الميزة التنافسية، حيث أن تميز المؤسسة في امتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين، والعبرة ليست في الموارد فقط بل هناك قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز مقارنة المنافسين ، والعبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفير الموارد هو الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتملكها المؤسسة وفي مقدمة هذه النشاطات التخطيط لأعمالها.<sup>1</sup>

**2-المهارات والأنشطة:** وتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها التي تقوم بها المؤسسة حيث قسم بورتر من خلال نموذج سلسلة القيمة أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:<sup>2</sup>

**مجموعة الأنشطة الأساسية:** تتمثل أساسا في التكوين المادي للمنتجات أو الخدمة التي تقدمها وتسلمها وتسوقها للمشتري، وكذلك خدمة مابعد البيع، وهي بذلك تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة بإنتاج وتوصيل السلعة أو الخدمة إلى الزبون، وعادة ما تقسم النشاطات الرئيسية إلى خمس مجالات وهي:<sup>3</sup>

أ/الإمداد الداخلي: يتعلق بنقل، استلام، تخزين، تحريك ومناولة المدخلات الأخرى اللازمة للنظام.<sup>4</sup>

ب/العمليات الإنتاجية: وهي النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، إضافة إلى ذلك تشغيل الآلات وصيانة التجهيزات والجمع والتغليف.

<sup>1</sup> حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 80.

<sup>3</sup> رزيقة رحمون، مرجع سابق، ص 123.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2007، ص 320.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

ج/الإمداد الخارجي: تشمل كل النشاطات اللوجيستية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات من حيث نقلها وتخزينها وتسليمها وفقا لجدول محددة.

د/التسويق والمبيعات: وهي النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق من سياسات واستراتيجيات والوظائف التسويقية، فهي تقوم بتوفير الوسائل التي تمكن من شراء منتجات المؤسسة.<sup>1</sup>

هـ/الخدمات: وتشمل المهام المرتبطة بتقديم الخدمات والمحافظة على قيمة المنتجات مثل: التركيب، التصليح، توفير الغيار، توفير المعلومات عن استعمال المنتجات.

مجموعة الأنشطة المساندة: هي الأنشطة التي تساهم في ضمان الأداء الجيد للأنشطة الأساسية، وتصنف إلى أربع فئات وكل منها يمكن أن تتضمن العديد من المهام المحققة للقيمة، وتمثل هذه الفئات في:<sup>2</sup>

أ/ البنية الأساسية: وتعلق بالهيكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة، وهي المديرية العامة، المالية والمحاسبية، الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية، إدارة الجودة... الخ، ويمكن أن تأخذ هذه البنية شكلا واحدا أو عدة أشكال.<sup>3</sup>

ب/التمويل: هي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراءها، سواء كانت مواد أو خدمات أو آلات.

ج/التطور التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل المعرفة التقنية والإجراءات المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة .

د/إدارة الموارد البشرية: وهي أنشطة ضرورة لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية والذي يسمح باتساع مجال أنشطة إدارة الموارد البشرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة الماجستير، جامعة بسكرة، 2012، ص60.

<sup>2</sup> صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2008، ص27.

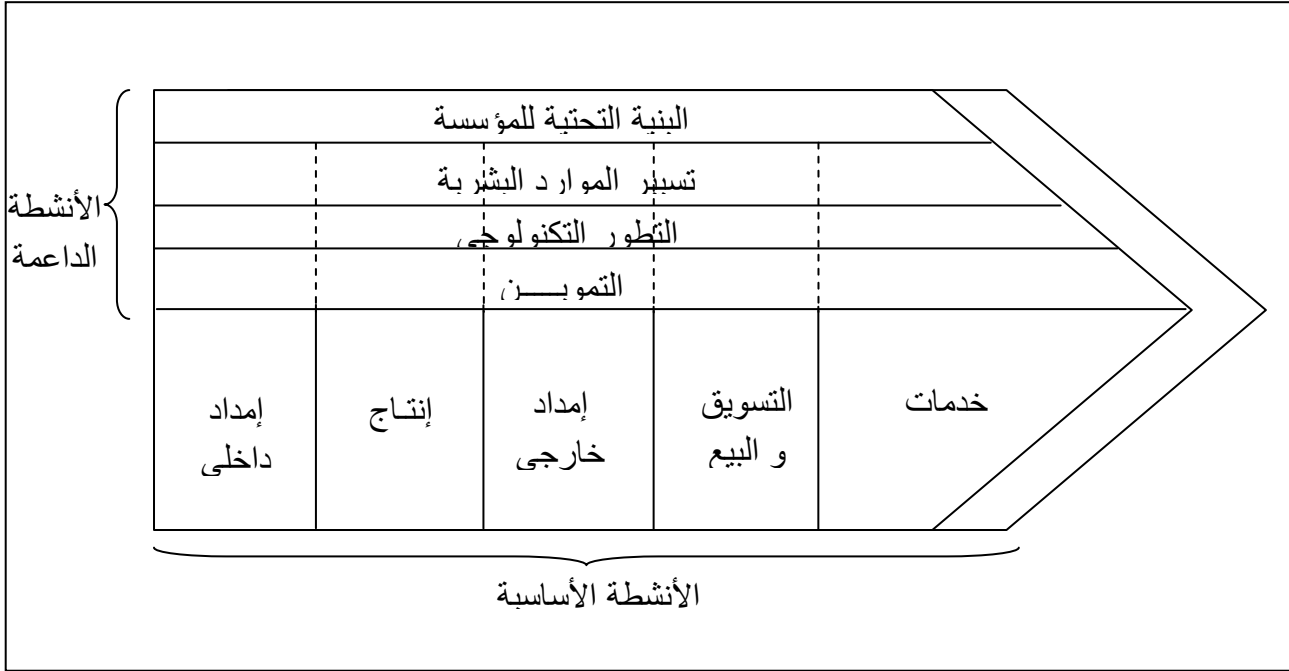
<sup>3</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007، صص 44، 45.

<sup>4</sup> بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومدين، 2011، ص56.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

ويجمع بورتر الأنشطة الأساسية والداعمة في نموذج سلسلة القيمة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07) سلسلة القيمة لبورتر.



Source :michael porter ,ilvaantage comcurentiel,dunod ,France,2000,p53 .

### المطلب الثالث: معايير الميزة التنافسية.

قبل تحديد معايير الميزة التنافسية ومؤشرات جودتها تجدر الإشارة إلى تصنيفاتها:<sup>1</sup>

- الميزة التنافسية تنبع من خاصية من داخل المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المتعاملين معها.
- الميزة التنافسية تتحقق من منفعة العميل الخارجي، وبالتالي تؤثر على المنافسين نتيجة ميوله للتعامل مع المؤسسة دون غيرها، مما يولد نوع من الولاء.
- المزايا التنافسية على أساس مصدرها.

وتعتبر معايير الميزة التنافسية من مؤشرات جودة الإدارة، وتتمثل في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- مدى تفويض وتمكين العاملين.
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وقدر المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة للمحددات مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة.
- مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير، وقدر المخصصات لبرامجه.
- مدى وجود توجه تسويقي أي استلها م حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، كأساس لتصميم الأهداف، والاستراتيجيات السياسات، والسعي المستمر للاستجابة بحاجات العملاء، والتكيف مع متغيراتها.
- مدى زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المؤسسة وقطاعاتها وإداراتها.
- مدى استخدام المديرين المحترفين.
- مدى توافر العمالة والمهارة.
- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المجال:
- ✓ دعم عملية صنع القرار.
- ✓ البحوث والتطوير.

<sup>1</sup> فايز بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، ص 25.

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، طبعة 3، 2000، دار الوفاء، مصر، ص 48.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

- ✓ تصميم وتطوير المنتج.
- ✓ جدولة العمليات والتسليم للعملاء.
- ✓ تأكيد الجودة بمعنى الترقب المستمر للخطأ وليس انتظار حدوثه.
- مدى فعالية وكفاءة التكنولوجيا المستخدمة.
- مدى فعالية إدارة التكاليف.
- قدر الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمال الطلب الفعال في السوق.
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية، المحلية، الإقليمية، والعالمية.

### أولا/ من حيث مصدر الميزة:<sup>1</sup>

وفقا لهذا المعيار نميز بين نوعين من المزايا:

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

2-مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

### ثانيا/ من حيث عدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية، لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص98.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

---

ثالثاً/ من حيث درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بمحاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لإنشاء مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لميزتها التنافسية بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع.

ويمكن إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاحه، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدف التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 99.

### المبحث الثالث: علاقة رأس المال الاجتماعي بالميزة التنافسية في المؤسسات العائلية.

ترتبط المؤسسات العائلية ارتباطا وثيقا بالعائلات المالكة لها، فالمؤسسة والعائلة في عملية تفاعل دائم ومستمر، حيث تعرف المؤسسات الحالية بأنها الشكل السائد من المؤسسات الاقتصادية في مختلف دول العالم، ونظرا للأهمية البالغة التي تمتلكها هذه المؤسسات خاصة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي صار لا بد من إثراء الاهتمام بمثل هذا النوع من المؤسسات، خاصة مع ما يعترضها من مشاكل في مراحل حياتها المختلفة، فصعوبة تحويل هذه المؤسسات من جيل لآخر يعد من أبرز وأخطر المشاكل التي تعترض هذا النوع من المؤسسات على المستويين العالمي والمحلي، وسنحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء على هذه المؤسسات من خلال تقديم تعاريف لهذه المؤسسات وتحديد مراحلها وأهم التحديات التي تواجهها وصولا إلى كيفية تحقيقها للميزة التنافسية.

### المطلب الأول: ماهية المؤسسات العائلية.

سنقوم في هذا المبحث بالتعريف للمؤسسات العائلية ومراحل تطورها وتحديد التحديات التي تواجهها ومختلف الخيارات التي تساعدها على التطور.

### أولا: تعريف المؤسسات العائلية ومراحل تطورها.

#### 1- تعريف المؤسسات العائلية:

لا يوجد اتفاق حول تعريف موحد للمؤسسات العائلية فهناك من يعرف المؤسسة العائلية على أنها "المؤسسة التي يعمل فيها اثنان أو أكثر ينتمون إلى عائلة واحدة ويملكها أحدهما أو كلاهما " وهناك من يعرف المؤسسة العائلية بأنها "اشتراك أكثر من فرد من عائلة واحدة في ملكية رأس المال الخاص للمؤسسة، مع وضع الضوابط التي تساعد على بقاء المؤسسة في الممارسة والسيطرة عبر الأجيال " ويمكن تعريف المؤسسة العائلية بأنها " المؤسسة المملوكة بالكامل لعائلة واحدة، حيث تكون القرارات والقوة التصويتية محتكرة بين أفراد العائلة دون غيرهم" كما يعرف "هاندرلر" المؤسسات العائلية "بأنها المؤسسة التي تتأثر قراراتها التشغيلية والإدارية الهامة لتتابع القيادة بين أعضاء العائلة الذين يقومون بإدارتها

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

أو يشاركون في مجلس إدارتها" أما "ليتز" فقد عرف المؤسسة العائلية بأنها "المؤسسة التي تتمركز ملكيتها وإدارتها في أيدي العائلة أو الأسرة التي يكافح أفرادها في الوصول أو إلى المحافظة على علاقات تنظيمية أساسها العائلة".<sup>1</sup>

ولقد وضع الباحثون ثلاثة مداخل لتعريف المؤسسة العائلية:

**المدخل الأول:** القائم على ملكية المشروع، وهذا المدخل يعتبر المشروع عائلي إذا كانت عائلة واحدة تمكن نسبة أكثر من 50% من أسهم المشروع.

**المدخل الثاني:** القائم على إدراك مجموعة الأقارب عاطفياً بان المشروع عائلي.

**المدخل الثالث:** إذا كانت المؤسسة تدار من قبل أفراد العائلة.

ولقد اعتمد المؤلفان "هندلر وكاولينق" على المداخل الثلاثة السابقة في تعريفهم للمؤسسة العائلية حيث عرفوا المؤسسة العائلية بأنها تلك المؤسسة التي تكون 50% من أسهمها مملوكة لمجموعة ترتبط بينهم علاقة قرابة أو نسب، أن هذه المجموعة تدرك بان هذا العمل ملك للعائلة.<sup>2</sup>

ويقدم الجدول الآتي مختلف التعريفات المتعلقة بالمؤسسات العائلية:

<sup>1</sup> ماجد محمد الفراء، تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة، مجلة التجارة والتمويل بفلسطين، العدد 1، 2005، ص 9.

<sup>2</sup> ماجد محمد الفراء، مرجع سابق، ص 10.



## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

الجدول رقم(04) يوضح التعريفات المختلفة للمؤسسات العائلية.

المعيار	المؤلفون	المحتوى
معيار الملكية	بارني وهيرشون، الكورن لينسيبورغ وبيرو، ريقولسكس.	المؤسسة هي ملك لفرد أو لأعضاء من عائلة واحدة.
معيار الإدارة		المؤسسة تدير من طرف العائلة، نوعا ما موسعة. مجلس الإدارة هي المكان الذي تمنح له الإدارة.
الملكية والإدارة		المؤسسة إما أن تكون ملك لفرد أو لعائلة (أو لأكثر من عائلة) وتكون إدارتها من طرف عائلة، ويمكن أن تكون ممتدة أو موسعة.
الملكية، التحويل والإدارة	شيرشيل وهاتن	نجاح انتقال المؤسسة إلى جيل آخر، الجيل الجديد سيحتفظ بالإدارة.
الملكية وهيمنة العائلة، اسم المؤسسة	كريستنسن	إن هيمنة العائلة تظهر وتتحقق من خلال إعطاء اسمها، وتأثيرها بتفاليدها ويكون لها جزء من الأسهم.
جيل المقاولين والتأثير المتبادل	دونيلي	هناك على الأقل جيلين من أفراد العائلة موجودين بالمؤسسة وهناك تأثير متبادل العائلة /المؤسسة.
وجود نظام تابع	باخارد وديير	نظام يتكون من أنظمة تابعة (المؤسسة، العائلة، المؤسس )

المصدر: ضيف ياسين، إعادة إنتاج المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010/2011، ص24.

وعليه يتضح من خلال هذا الجدول أن هناك اتفاق بين الباحثين على أن المؤسسة العائلية هي التي تعود معظم أسهمها  
لأفراد ينتمون لعائلة واحدة أو التي تدير من قبل أفراد عائلة واحدة.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

كما تحظى المؤسسات العائلية بأهمية اقتصادية ومن بينها مايلي:

المؤسسة العائلية لا تدع مجال لشك بأنها تمثل النمط المهيمن من المؤسسات إضافة إلى أهميتها الاقتصادية البالغة.

وبصورة عامة المؤسسة العائلية تمثل أكثر من ثلثي المؤسسات الاقتصادية في الدول الصناعية، إضافة إلى أنها تساهم في خلق الثروة وتوفير مناصب الشغل، إضافة إلى مساهمتها في خلق روح المنافسة.

يقدر الباحثون أن ما نسبته 90% من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية هي مؤسسات مملوكة ومسيرة من طرف عائلة واحدة أو مجموعة من العائلات، كما أنها تساهم في تحقيق ما نسبته 30% إلى 60% من الناتج الوطني الخام وتدفع ما يقدر بنصف رواتب العمال بصورة عامة.

وحسب تصنيف مجلة "Fortune" فان من بين الـ 500 مؤسسة عالمية، تمثل المؤسسات التي تخضع لتأثير المجموعات العائلية ما نسبته 33% منها.

كما تمثل المؤسسات العائلية نسبة جد مرتفعة من المؤسسات الاقتصادية، ففي ألمانيا تمثل المؤسسات العائلية ما نسبته 80% من المؤسسات الاقتصادية، أما في استراليا 75% من المؤسسات الاسترالية هي مؤسسات عائلية، وفي الشيلي تمثل المؤسسات العائلية ما نسبته 75% من المؤسسات (65% مؤسسات صغيرة ومتوسطة)، كما أن أدنى مستوى لنشاط المؤسسات هو في البرتغال وأعلى مستوى يتواجد في استراليا بنسبة 99%.

كما تشير الدراسات إلى أن من بين المؤسسات التي تحقق رقم أعمال يفوق 2مليون دولار سنويا باسبانيا هي مؤسسات عائلية، وعلى مستوى دول العالم المتقدم من بين المؤسسات التي تحقق 50مليون و2 مليار سنويا هي مؤسسات عائلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ضيف ياسين، إعادة إنتاج المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرّة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010/2011، ص 25.

### 2-مراحل نمو المؤسسات العائلية:

تكونت المؤسسات العائلية تقليديا من رئيس عائلة قوي وهو رئيس المشروع، وعادة ما يتخذ في البداية شكل إدارة الفرد الواحد وعادة ما ينشغل أفراد العائلة في تأسيس مجلس الإدارة سواء بجلوسهم بمفردهم في المجلس أو باقتراح أفراد آخرين من العائلة والأقارب ليشغلوا دور المديرين، وإذا جاء الرئيس التنفيذي من العائلة فتكون سلطة المجالس أضعف، ويبقى الحكم في أيدي العائلة، كما أن للعائلة وغيرها من المساهمين القدرة على توسيع نطاق نفوذهم بطرق أقل مباشرة، وذلك نتيجة للأسهم المحمولة للمؤسسات التابعة.

وكان النموذج القديم الذي تتمركز فيه السلطة في يد العائلة قد أدى وظيفته بنجاح، في الوقت الذي اعتمد فيه العمل على العلاقات، التي قامت بدور الوصل في الأسواق ذات التشريعات الغامضة، غير أنه من المشكوك فيه أن هذا النموذج سيحتفظ بقيمته في المستقبل، فالمنافسة المتزايدة تتطلب من المؤسسات أن تعتمد أكثر على الإستراتيجية في تخصيص الموارد، وتستقطب المؤسسات العالمية إلى منافسة مع الشركات العالمية، ويوفر هذا النوع من التفاعل للمؤسسات العائلية فرصة جديدة للوصول إلى رأس المال من المواهب.<sup>1</sup>

وعادة ما تمر المؤسسات العائلية بثلاث مراحل من التطور، تتمثل بخصائص معينة والجدول الأتي يوضح مختلف مراحل تطور المؤسسات العائلية:

<sup>1</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، الملتقى الدولي العلمي حول آليات حوكمة الشركات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 26،27 نوفمبر 2013، ص 186.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

الجدول رقم (05) يوضح مراحل تطور المؤسسات العائلية.

المرحلة الأولى المؤسس (الجيل الأول)	المرحلة الثانية الجيل التالي (الجيل الثاني)	المرحلة الثالثة العائلة الممتدة (الجيل الثالث)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمتلك المشروع ويديره المؤسس (رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي)</li> <li>- يتخذ المؤسس القرارات بشكل عام بتدخل خارجي بسيط.</li> <li>- هيكل حوكمة بسيط وغير رسمي.</li> <li>- مساهمون قليلون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنتقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس.</li> <li>- تصبح أمور الحوكمة أكبر تعقيدا بكمبر حجم المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتدخل عدد أكبر من أفراد الأسرة، من بينهم الأبناء، والإخوة وأبناء العم والأقارب.</li> <li>- تحمل أية صراعات.</li> </ul>	الخصائص الشائعة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتقال القيادة.</li> <li>- تعاقب الأجيال في الإدارة.</li> <li>- تخطيط الأملاك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحفاظ على عمل الفريق والانسجام.</li> <li>- حفظ ملكية الأسرة .</li> <li>- انتقال القيادة.</li> <li>- تعاقب الأجيال في الإدارة.</li> <li>- وضع عمليات وإجراءات العمل في إطار رسمي.</li> <li>- وضع أساليب تواصل فعال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصيص رأس المال المؤسسة: توزيع الأرباح، الديون، مستويات الربح.</li> <li>- حقوق المساهمين.</li> <li>- توظيف أفراد العائلة.</li> <li>- السيولة المالية للمساهمين.</li> <li>- تسوية النزاعات العائلية.</li> <li>- رؤية ومهمة العائلة.</li> <li>- صلة المؤسسة بالعمل.</li> </ul>	نماذج من مشاكل المساهمين

المصدر: مولاي لحضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، الملتقى الدولي العلمي حول آليات حوكمة الشركات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة،

الجزائر، 27، 26 نوفمبر 2013، ص 186

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

ثانيا/ التحديات التي تواجه المؤسسات العائلية.

على الرغم من الأهمية الاقتصادية للمؤسسات العائلية فان الظروف الدولية الحالية ستجعل أوضاع الشركات العائلية في مواجهة أخطار الانهيار إذا لم تلاءم نفسها مع متطلبات الظروف المستجدة، ويمكن تقسيم هذه التحديات إلى ثلاثة مجموعات كالآتي:<sup>1</sup>

### 1-تحديات داخلية أهمها:

- مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس وما يرافقها من التقييم لتركة المؤسسة ويعتبر نمط الملكية العائلية والصراع على السلطة والإدارة.

- تعاقب الأجيال حيث لا يزيد عدد الشركات العائلية التي تنتقل إلى الجيل الثاني عن 30%، بالإضافة إلى أن متوسط العمل الزمني للمؤسسة العائلية لا يزيد عن 25 سنة بأحسن الأحوال.

- ضعف التخطيط الاستراتيجي، وعدم فصل الملكية عن الإدارة وغياب البناء المؤسسي في توجيه وقيادة العمل الإداري سمة أساسية من سمات المؤسسات العائلية، وهذا لا يتلاءم مع الإدارة السليمة للمؤسسات ولا يضمن نموها واستقرارها.

### 2- تحديات البيئة المحلية وأهمها:

- انخفاض حجم الإنفاق الحكومي وزيادة الاعتماد على القطاع الخاص في تحقيق التنمية.

- تطبيق الأنظمة الاقتصادية الجديدة والانتقال إلى اقتصاد السوق في بعض الدول العربية.

مع التنبيه إلى أن هذه التحديات تختلف من دولة إلى أخرى حسب طبيعة النظام الاقتصادي القائم والدور الملقى على عائق القطاع الخاص حيث يزداد العبء بشكل كبير في الدول التي تنتقل حاليا في الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، وبالتالي تقوم بتخفيض الإنفاق الاقتصادي والاكتفاء بتمويل مشاريع البنية التحتية فقط.

<sup>1</sup> زياد عنبتاوي، واقع وتحديات الشركات العائلية الفلسطينية، الملتقى السنوي الخامس لسوق رأس المال الفلسطيني تحولات الحاضر لضمان المستقبل،

21نوفمبر 2011، ص34.

### 3- تحديات عصر العولمة: وتضم<sup>1</sup>

- نظام اقتصادي عالمي جديد تزول من خلاله كافة صور الحماية والدعم والاحتكار، ويتم الانتقال إلى الأسواق المفتوحة وظهور المنافسة الحادة.
- ثروة المعلومات والاتصالات.
- التكتلات الاقتصادية الدولية.
- التغيير والتحديث والتجديد والسرعة والشفافية.
- الاستثمارات الأجنبية.

### ثالثاً/ خيارات تطوير المؤسسات العائلية.

توجد العديد من الخيارات أمام المؤسسات عائلية لتطويرها وهي:

- إعادة هيكلة المؤسسة.
- الاندماج مع المؤسسات المحلية.
- التحالفات الإستراتيجية.
- التحول إلى شركات مساهمة عامة.

---

<sup>1</sup> زياد عنبتاوي، مرجع سابق، ص35.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

وسيتم التفصيل فيها كالتالي:

### 1- إعادة هيكلة الشركة: تتطلب هذه العملية مايلي:<sup>1</sup>

- العمل على رسم الإدارة الإستراتيجية التي تتكون من البناء المؤسسي، التخطيط، التكامل الأفقي، التركيز على البيئة الخارجية ومتطلبات العميل، التركيز على خفض التكاليف، الاعتماد على التقنية الحديثة.
- إعادة النظر في التنظيم الداخلي للشركة بحيث يراعي في هذا التنظيم ما يلي: الفصل بين الملكية والإدارة، رسم الأهداف العامة والخطة الإستراتيجية للمؤسسة، تنمية مهارات القياديين بالعائلة واستقطاب الكفاءات المهنية، تشجيع العمل الجماعي، إدخال أعضاء من خارج العائلة في مجلس الإدارة أو مجلس المديرين، وضع نظام رقابة داخلية يعتمد على الفصل بين المسؤوليات ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- الاهتمام بالشفافية وإيجاد اطر قانونية وإدارية ومالية متينة لضمان سلامة الأداء وإعطاء الأولوية للتخطيط طويل الأجل.
- انتقاء القيادات الشابة من بين أفراد عائلات الأعمال طبقا لمعايير الكفاءة الإدارية.

2- الاندماج مع الشركات المحلية: هذا الخيار عبارة عن توجع عالمي بين المؤسسات المنافسة ويفضل تطبيقه في المؤسسات العائلية متوسطة الحجم، حيث يحقق الاندماج العديد من المزايا أهمها: إنشاء كيان أكبر قادر على المنافسة، توزيع القاعدة الإنتاجية، الاستفادة من الأسواق المالية والتجارية والعالمية، تطبيق قواعد الإدارة من اقتصاد الحجم الكبير، تخفيض التكاليف نتيجة للاندماج.

3- التحالفات: ويقصد به عقد اتفاق بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف معينة واضحة لمصلحة المؤسسات المتحالفة على الأجل الطويل والقصير الأجل، وعادة ما يتم هذا التحالف مع شركة دولية يتم من خلاله تحقيق مكاسب متعددة منها: فتح أسواق دولية للمنتجات المحلية بدون تحمل تكاليف تكوين فروع، كما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة المحلية إداريا وتقنيا ومن أهم صيغ التحالف المشروع المشترك، التعاقد من الباطن، التحالف التسويقي، التحالف التكنولوجي.

<sup>1</sup> محمد الجليلاتي، محاضرة متطلبات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة، المركز الثقافي في المزة بسوريا، بتاريخ 5 ماي 2007، ص2.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

4-التحول إلى مؤسسات مساهمة عامة: يعد التحول إلى مؤسسات مساهمة عامة من أهم الخيارات المطروحة للمحافظة على استمرارية المؤسسات العائلية وأداء دورها في عملية التنمية الاقتصادية وصمودها أمام كافة التحديات المحلية والخارجية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: رأس المال الاجتماعي والميزة التنافسية.

إن العلاقات المستقرة والمتبادلة بين أفراد العائلة تعد الوسيلة الوحيدة لبناء رأس المال الاجتماعي وتطويره والمحافظة عليه، إلا أن هذه العلاقات قد تبني على الأمد البعيد بين أفراد الأسرة والعاملين التي يمكن أن تكون موارد فاعلة للميزة التنافسية في المؤسسة التي تعمل في بيئة تنافسية شديدة.

وقد أشارت الدراسات إلى أبعاد رأس المال الاجتماعي المتمثلة بالبعد الهيكلي والبعد الإدراكي والبعد العلاقي، وبينت دورهم في بناء الموارد الناجحة والظروف المهيأة لتطويرها في الأمد البعيد والتي يجري وصفها بأنها ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

### أولا/ البعد الإدراكي والميزة التنافسية

إن العاملين في المؤسسة يعملون بالأساس لتنفيذ ما تطلبه منهم الإدارة العليا، وبالتالي يتوجب تحقيق الولاء التام لها، هذا من جهة ومن جهة أخرى أنهم سيتصرفون على وفق ما تمليه اهتماماتهم الشخصية، وإذا ماتم التسليم بهذا الافتراض فإن إحدى أساليب السيطرة أو التقليل من هذا السلوك السلبي على حسب أقوال منظريها، إما بالجمع ما بين مصالح الإدارة والعاملين من خلال خلق قيم وأهداف ورؤية مشتركة ولغة مشتركة في إطار الاتفاق على معايير المشتركة،<sup>3</sup> والمعرفة الدرجة التي تمكن المؤسسة من خلق الحماس لدى العاملين وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الاشملى للمؤسسة والذي من خلاله تشتق الرؤية المشتركة وتسعى إلى نشرها في كافة أنحاء المؤسسة إحساسا بأهميتها وحيويتها، وحث العاملين لتكريس جهودهم في تحقيق هذه الرؤية التي تساهم في دعم الميزة التنافسية والمحافظة على استمراريته. فالأفراد حينما يشتركون في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية فان هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويمكن اعتبار الرؤية

<sup>1</sup> محمد الجليلاتي، مرجع سابق، ص2.

<sup>2</sup> إيمان عامر الدهان وآخرون، مرجع سابق، ص.ص 227، 228.

<sup>3</sup> سعد علي العنزي واحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 373.



## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المؤسسة على تكامل وتبادل الموارد والمعلومات والمعارف... الخ. وغيرها. كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية، بالإضافة إلى أن اللغة المشتركة تعتبر وسيلة اتصال وتعاون بين أفراد المؤسسة، فمن خلالها يستطيع الفرد نقل خبراته ومهاراته، وأن ينسق بين خبراته وخبرات وأعمال غيره، كما تساهم اللغة في تسهيل العمل الجماعي، وتعتبر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من تبادل المعارف والخبرات والتجارب الناجحة.<sup>1</sup>

وبالتالي على المؤسسة أن تقوم ببناء لغة مشتركة بين أفرادها لأنها تزيد من مقدرة العاملين للوصول للآخرين أكثر وتبادل الأفكار والمعارف التي تغذي الإبداع الفردي والجماعي.<sup>2</sup> وهذا يتحقق بنسبة كبيرة في المؤسسات العائلية لوجود نفس العادات والتقاليد التي تحكم أفراد العائلة الواحدة، ويكونوا أفرادها أكثر وعياً بالمسؤولية الجماعية للمؤسسة، مما يدفع أفراد العائلة إلى القيام بتضحيات أكبر وتحمل الخسائر على المدى الطويل في سبيل المؤسسة، نظراً لاكتساب أفراد العائلة ثقافة مؤسسية قوية، حيث أن طبيعة العلاقات فيها تكون موجهة نحو الجماعة، كما أن تقييم عناصر التنظيم تكون بصورة وفق نفس القواعد التي توجهها نظرة المستقبل للمؤسسة العائلية وعليه ضمان الارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شنشونة محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، 2013، جامعة بسكرة، ص 99، 100.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 100.

<sup>3</sup> ضيف ياسين، مرجع سابق، ص 30.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

### ثانيا/ البعد العلاقائي والميزة التنافسية.

يشير البعد العلاقائي لمدى تمتع العاملين في المؤسسة بالقابلية على التفاعل في جماعات العمل من أجل تحقيق مصالحهم مع إنجاز أهداف المؤسسة، من خلال ترسيخ أوجه الاستثمار في مفاهيم التعاون والثقة المتبادلة بينهم، فوجود الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة من العوامل الرئيسية لتطوير روح الولاء لدى العاملين وتوطيده، فضلا عن ترسيخ الارتباط العالي بإيجاد آليات تزرع الألفة والتعاون.<sup>1</sup>

كما أن الثقة تسهل التعاون وأن التعاون بحد ذاته ينتج الثقة، وهذا بدوره يؤدي وبمرور الوقت إلى تطوير معايير عامة للتعاون التي تعمل على زيادة الرغبة في المشاركة في التبادل الاجتماعي الذي يمكن أن يستثمر في تحقيق التفاعل الاجتماعي، وقد ينتج عن هذا التفاعل قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام الوظيفي، ومرونة عالية والتي يمكن أن تساهم بشكل فعال في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسة.<sup>2</sup>

وعليه فإن الثقة تشكل مصدر للميزة التنافسية، فعندما تتواجد الثقة بين المدير ومستخدميه، يساعد المدير على إدراك قابلية العاملين على الأداء من خلال امتلاكهم المعرفة الفنية اللازمة التي تؤثر في النتائج في موقف معين أو ما يسمى بالزرعة الخيرية أو الإحسان، وهو المدى الذي يدرك فيه الواثق بان الشخص الموثوق فيه ينوي الأداء بطرق تخدم صالح الشخص الواثق في موقف معين وأن الموثوق يتكامل مع الواثق على أساس احترام نفس المبادئ التي يؤمن بها الطرفين، فإن هذه المحاولات هي مجالات غير ظاهرة للمنافسين لأنها أساسا غامضة عنها، وأن تكاليف تقليدها ستكون باهظة كونها أبعاد معقدة اجتماعيا.<sup>3</sup>

قد يستخدم المنافسين المزايا التكنولوجية أو رأس المال الفكري ولكن ليس بإمكانهم تقليد الثقة، إذ أنها يصعب على المنافسين ملاحظتها على عكس المزايا التكنولوجية، لذا فإن ثقة الجمهور بالمؤسسة أو ثقة المؤسسة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة إذا ما تحققت لدى مؤسسة ما فإنها تكون قد امتلكت مقدره وعنصرها مهما من عناصر رأس المال الاجتماعي والتي يتوقع أن تساهم في تحقيق عوائد، وأنها تستطيع أن تحسن تدفق هذه العوائد مستقبلا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمار غول، مرجع سابق، ص 10، 12 .

<sup>2</sup> مؤيد الساعي، مرجع سابق، ص 155، 156 .

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري و احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 329.

<sup>4</sup> مؤيد الساعي، مرجع سابق، ص 154.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

وهذا ما يظهر أكثر في المؤسسات العائلية التي تعزز العمل الجماعي بين الأعضاء، وتزرع المبادئ العائلية لخلق تكتل قوي قادر على مواجهة التحديات التي تواجهها، ولمواجهة ذلك لابد من توفير عنصر الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة وهذا يؤدي إلى خلق مناخ مريح في العمل، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء في المشروع، كذلك يؤدي إلى زيادة ثقة الوسط التجاري في المشروع العائلي وخاصة إذا كانت العائلة التي تمتلك المشروع تتمتع بسمعة طيبة.

### ثالثاً/ البعد الهيكلي والميزة التنافسية.

إن قوة رأس المال الاجتماعي متمثلة في اتساع شبكة العمل الناتجة عن التبادل وقوة العاطفة، وكذلك تكرار الاتصال بين العاملين مما يعزز العلاقات المتبادلة بشكل كبير، ومن هذا تنشأ الحاجة إلى فاعلين على درجة عالية من الثقة والشفافية وإلى مجموعة من القيم والمعايير وكذلك إدراك الأفراد الفاعلين بوجود بعضهم البعض، وقدرتهم على خلق شبكات عمل قوية لتحقيق أهدافهم والعيش معاً من أجل هدف واحد.<sup>1</sup> فكلما تم توفير قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد، إذ أن العلاقات الاجتماعية أداة لإيصال ونشر المعلومات التي غالباً ما تكون أكثر فاعلية وأقل كلفة من الآليات الأكثر رسمية، وغالباً ما توجد أبعاد مشتركة في المؤسسات ذات رأس المال الاجتماعي قوي التي تعمل على تسهيل التبادل بين الأطراف وتشجيع المرونة والمشاركة والارتباطات بين العاملين، ومن خلال هذه الآليات يمكن أن يكون رأس المال الاجتماعي العنصر الرئيسي في تبنى رأس المال الفكري والذي يقدم ميزة تنافسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

فمن الأمور الهامة في المؤسسات العائلية الاهتمام بشفافية المعلومات ويكون ذلك بنشر المعلومات الخاصة بها والتي تعبر بصدق على الواقع وهذا لا يضر بالمؤسسة وإنما يسهل عليها مهمة نقل معرفتها التراكمية وخبرتها ومهاراتها إلى الأجيال التالية التي تعد من أولى أولوياتها، حيث ينغمس الكثير من أفراد العائلة في مؤسستهم العائلية منذ الصغر، ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى التزامهم، ويوفر لهم الأدوات اللازمة لإدارة مؤسستهم، وهذا ما يزيد من مستوى التزامهم للمؤسسة ونتيجة لذلك يرتبط الكثير من أفراد العائلة بالمؤسسة، وعادة ما يعتزمون العمل بجدية وإعادة استثمار أرباحهم

<sup>1</sup> إسعاف حمد، مرجع سابق، ص 154.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري واحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 318.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي في المؤسسات العائلية.

---

<sup>1</sup> في المؤسسة للعمل على نموها على المدى البعيد، كما أن نقل وتبادل المعلومات والبيانات المطلوبة في المجالات التنظيمية والإدارية تساهم بدورها في تقديم خدمة مميزة.

---

<sup>1</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 185.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية والذي يقصد بها حيازة على عوامل التفرد في منتج معين أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين، وبأسعار أقل من خلال تحقيق تكلفة منخفضة مقارنة مع المنافسين، كذلك تطرقنا إلى محددات الميزة التنافسية المتمثلة في حجم الميزة التنافسية فكبر حجمها يجعلها أكثر استهدافا من قبل المنافسين، حيث يقومون بتسخير جهود وموارد أكبر من أجل القضاء عليها، وإيصال مفعولها، ومن محدداتها أيضا نطاق التنافس أو نطاق النشاط، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة مثلا من خلال استخدام نفس التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات مرتبطة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له، كما تطرقنا لمصادر الميزة التنافسية ومن أهمها الموارد والمهارات والأنشطة، كما تطرقنا إلى المؤسسات العائلية وكيفية مواجهة مختلف التحديات التي تواجهها لتحقيق التميز والتفوق التنافسي.

وبصفة عامة فإن تحقيق الميزة التنافسية في الوقت الراهن، لا يعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تهديد، لان المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل الاهتمام الكل من المنافسين للوصول إليها، وتحقيق التميز أو التفوق عليه بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه المؤسسات بحاجة لبناء علاقات اجتماعية قوية بين الأفراد العاملة لضمان التجديد والتطوير لتمييزها باستمرار.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة مجمع نسيب لسياحة

### تمهيد

بعد التعرف على الجانب النظري للموضوع، سنحاول من خلال الدراسة التطبيقية لمجمع نسيب للسياحة بمطابقة تلك المفاهيم النظرية عليه، واختبار الفرضيات التي تم تحديدها في بداية البحث، واختبار صحتها بناء على المعطيات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلة مع المدير التقني لمجمع نسيب للسياحة.

حيث نتناول في هذا الفصل مايلي:

**المبحث الأول:** عموميات حول السياحة في الجزائر.

**المبحث الثاني:** تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** دراسة تنافسية لمجمع نسيب للسياحة.

## المبحث الأول: عموميات حول السياحة في الجزائر.

تمتع الجزائر بالعديد من الإمكانيات والموارد والمؤشرات التي تؤهلها عن غيرها، وأن تكون في مصاف الدول السياحية المطلقة على البحر الأبيض المتوسط ودول شمال إفريقيا، وان تكسبها مركز تنافسي في الأسواق العالمية ما ينعكس خصوصا على اهتمامها بتنمية وتطوير قطاع الفنادق.

## المطلب الأول: الخصائص الطبيعية والجغرافية:

تقع الجزائر في الضفة الجنوبية الغربية لحوض البحر المتوسط، وتحتل مركزا في المغرب العربي والإفريقي، بفضل طابعها الجغرافي والاقتصادي ومميزاتها الاجتماعية والثقافية، وتعد الجزائر من أكبر البلدان الإفريقية بعد السودان، إذ تربع مساحة 2381741 كلم<sup>2</sup> وعدد سكانها 35 مليون نسمة، وفي الجزائر منطقتين متميزتين عن بعضهما بعضًا، هما:<sup>1</sup>

**أولاً- منطقة الشمال:** وتضم المناطق التلية والمناطق السهلية، وهي مناطق عريضة أكثر منها طويلة، وهي تضم أخصب الأراضي، وتحتوي السهول والجبال كالونشريس، القبائل، تلمسان، وجبال الأطلس الصحراوي التي تتكون بدورها من جبال القصور، العمورية، أولاد نايل، وأخريان. كما يتصف المناخ الجزائري بالمتوسط أساسًا وآخر قاري، هذا ما يجعل الشتاء باردًا قارصًا، والصيف حارًا و جافًا.

**1- المناخ المتوسط:** ويشمل المنطقة الساحلية من الشرق إلى الغرب، بدرجات حرارة سنوية متوسطة تقدر بـ 18°، وتبلغ ذروتها في خلال شهر جويلية وأوت إلى 30°، وعليه المناخ في هذه المنطقة يتميز بالحرارة والرطوبة.

**2- المناخ الشبه الحار:** ويحتوي منطقة الهضاب العليا، ويتميز بفصل بارد طويل ورطب أحيانًا، إذ يستمر من شهر أكتوبر إلى شهر ماي.

**ثانيا- منطقة الجنوب الصحراوي:** لها ثلاثة صفات رئيسية، هي: الهضاب الأرضية، وتسمى بالحماة والدروع، والثانية تتركز في العروق وهي: العرق الغربي الكبير، والعرق الشرقي الكبير، وعرق شاش والثالثة طبيعة المقار، والتي توجد بها أعلى قمة بالجزائر، وهي قمة "تمة" بـ 3003 مترًا، ويمتاز مناخ منطقة الصحراء بقلة كمية الأمطار التي لا تزيد عن 500 ملم في السنة، وحرارة شديدة في النهار ومنخفضة في الليل، ويسودها المناخ الجاف الذي يتميز بموسم حار طويل يمتد من شهر ماي إلى سبتمبر، بدرجات حرارة تتراوح بين 40° و 45°، وبقية الأشهر تتميز بمناخ متوسط الحرارة، أما الغطاء النباتي فهو متكون أساسًا من واحات النخيل.

<sup>1</sup> عبد القادر شلاي وعبد القادر عوينان، الواقع السياحي في الجزائر وأفاق النهوض به في مطلع 2025، ملتقى علمي وطني "السياحة في الجزائر واقع وأفاق جامعة لبويرة"، يومي 11-12 ماي 2010، ص3.



### المطلب الثاني: تاريخ الظاهرة السياحية في الجزائر.

باعتبار الظاهرة السياحية في الجزائر حديثة النشأة، فإن ظهورها في الجزائر يعود إلى الحقبة الاستعمارية، أي قبل الاستقلال (1962)، ويعود ذلك إلى بداية القرن التاسع عشر، خلال الاحتلال الفرنسي، ففي سنة 1897 أسس المستعمر اللجنة الشتوية الجزائرية، وبواسطة الرعاية والإشهار تمكنت من تنظيم قوافل سياحية عديدة من أوروبا نحو الجزائر، فهذه المرحلة جلبت العديد من السياح الأوروبيين لاكتشاف المناظر الطبيعية لبلادنا، وهو ما دفع المستعمر الفرنسي إلى التفكير في إنشاء هياكل قاعدية لتلبية حاجيات الزبائن الأوروبيين (السياح)، وفي سنة 1914 تم تشكيل نقابة سياحية في مدينة وهران، وفي 1916 تشكلت نقابة سياحية في قسنطينة، وفي سنة 1919 تم تشكيل فدرالية السياحة، والتي تجمع 20 نقابة سياحية تواجدت آنذاك، وفي نفس السنة تم إنشاء القرض الفندقية المكلف بمنح القروض للمستثمرين في المجال السياحي، وفي سنة 1931 تم إنشاء الديوان الجزائري للنشاط الاقتصادي والسياحي، الذي كان يهدف إلى تنمية السياحة، وأصبح يسمى فيما بعد بمركز التنمية السياحية، واستمر نشاطه حتى بعد الاستقلال.

وقد بلغ عدد السياح في الجزائر سنة 1950 حوالي 150 ألف سائح، لذا أدرك المستعمر آنذاك أهمية الموارد السياحية في الجزائر، والبرنامج الموسع الذي تم وضعه، والخاص بالتجهيزات السياحية في مخطط قسنطينة سنة 1957، والخاص بإنجاز 17200 غرفة لفنادق حضرية، 17% منها متركزة في الجزائر العاصمة، للدليل على أهمية السياحة في الجزائر بعد الاستقلال، وجدت الجزائر آنذاك نفسها أمام هياكل سياحية فقيرة، وعاجزة عن تلبية الطلب السياحي من حيث عدم كفايتها أو مواكبتها لما تزخر به بلادنا من تنوع سياحي كبير، إلا أن الدولة بادرت إلى إنشاء برنامج يهدف إلى تهيئة مناطق التوسع السياحي، وذلك في الفترة ما بين سنة 1962 و1966 من أجل بناء مرافق للأعمال والمؤتمرات، والملتقيات المختلفة. وحددت في ثلاث مناطق كبرى هي:<sup>1</sup>

1- الجهة الغربية للجزائر العاصمة: مركب موريتي، سيدي فرج، مركب تيبازة.

2- الجهة الشرقية: سرايدي بعنابة، فندق بالقالة.

3- الجهة الغربية للوطن: الأندلسيات بوهران.

<sup>1</sup> هديل عبد القادر، واقع السياحة في الجزائر وأفاق تطورها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص105.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع نسيب للسياحة.

وابتداءً من سنة 1966، ومع صدور أول وثيقة رسمية يوم: 26 مارس 1966، التي تعتبر بداية الاهتمام الحقيقي بالسياحة من قبل الدولة، فبعد تقييم شامل وعمام للمشاكل التي كان يعاني منها القطاع السياحي، وحصر مجمل الثروات السياحية عبر الوطن من طرف وزارة السياحة، اعتماداً على هذا تم تحديد سياسة الدولة في هذا القطاع، في وثيقة صادرة عن الحكومة سنة 1966 سميت ميثاق السياحة، وفيها حددت التوجيهات الأساسية للقطاع السياحي، والمتمثلة في:<sup>1</sup>

1- توجيه النشاط السياحي نحو السياحة الدولية، أي الخارجية من أجل جلب العملة الصعبة، وذلك لحاجة الجزائر لموارد مالية معتبرة لتغطية وتمويل برامج التنمية المختلفة.

2- خلق مناصب شغل، من خلال توسيع هياكل هذا القطاع مع إدماج الجزائر في السوق الدولية للسياحة، ومن أجل بلوغ تلك الأهداف تم تحديد إستراتيجية لتنمية القطاع كما يلي:

- الشروع في تطوير الصناعة الفندقية، حيث برمج إنشاء 11 ألف سرير عند نهاية المخطط الثلاثي، مع اختيار الفنادق والمطاعم والمقاهي ذات الطابع السياحي وإصلاحها وإعادة تهيئتها، مما يجعلها تتماشى وتنوع الزبائن المقصودين "السياح الأجانب".

- إصلاح كل المرافق المخصصة للسياحة عبر الشواطئ، الصحراء، والمناطق السياحية الجبلية والريفية.

- إحصاء كل الآثار السياحية والتاريخية وتحسينها، مع تنمية الجوانب الثقافية والفنية، وخلق تقاليد وثقافة سياحية لدى المواطن الجزائري.

- الشروع في إقامة الهياكل اللازمة لتكوين الإطارات السياحية المختصة واليد العاملة المؤهلة.

- تسهيل عملية الدخول عبر الحدود والمطارات، وإنشاء الوكالات السياحية في الداخل والخارج، بغرض الدعاية والإشهار للمنتج الجزائري.

أما فيما يخص السياحة ضمن المخطط الثلاثي فإن الحكومة حددت أهدافها من التنمية السياحية، وحددت نوع السياحة التي ترغب في تطويرها، حاولت ترجمة ذلك في المخطط الثلاثي، حيث سجلت السياحة ضمن الاستثمارات الوطنية التي ترصدها الدولة للمشاريع التنموية بمختلف القطاعات الاقتصادية، وكان الهدف من وراء ذلك هو جعل القطاع السياحي يساهم في عملية التنمية الوطنية، ولكن هل برامج تنمية القطاع السياحي حظيت بنفس العناية اللازمة، مثل بقية القطاعات الاقتصادية الأخرى (القطاع الصناعي، الزراعي، التعليم... الخ).

<sup>1</sup> عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانيات والمعوقات (2000/2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للنهضة السياحية SDAT2025، أطروحة دكتوراء، جامعة الجزائر 3، 2013/2012، ص75.

### المطلب الثالث: المناطق السياحية في الجزائر.

تحتوي الجزائر على 6 مناطق سياحية مميزة: تتجلى في:<sup>1</sup>

- منطقة السواحل والسهول الشمالية وهضاب الأطلس الشمالي: التي تتميز بطول شواطئها 1200 كلم وبعدها كبير من المناطق الأثرية والتي تعود إلى عهد الرومان والعرب والمسلمين وأثار تعود إلى العصور القديمة.
  - منطقة السلسلة الأطلسية: التي تتميز بإمكانيات كبيرة لتنمية أنواع السياحة، ويوجد بها أكبر قمة جبلية بالشمال لالة خديجة ب2308م، كما نجد جبال الأوراس، الونشريس، سلسلة جبلية موازية لسواحل تتميز بإمكانيات كبيرة لتنمية أنواع سياحية عديدة، كالنشاطات الرياضية الشتوية، كالتزحلق، التسلق، الصيد....
  - منطقة الأطلس الصحراوي: وهي المناطق الواقعة بين الهضاب العليا والصحراء الكبرى والتي يمكن فيها تنمية السياحة المناخية، المعدنية، الصيد... الخ.
  - منطقة واحات شمال الصحراء: والتي تتميز باعداد درجات الحرارة، فهي أقل ارتفاعا من درجات الحرارة بالصحراء الكبرى، و بها تتمركز الواحات بنخيلها وبحيراتها، وتتوفر صناعات تقليدية.
  - منطقة الصحراء الكبرى: وهي المنطقة المعروفة بالجنوب الكبير (الهقار الطاسيلي) وتتميز بالمساحات الواسعة والجبال الشاخمة، وبالحرارة المعتدلة طول فصول السنة والتي تشكل مصدرا هاما لسياحة الشتوية.
  - منطقة الهضاب العليا: والتي تتميز بمناخها القاري وبمواقعها الأثرية وبصناعاتها الحرفية والتقليدية المتنوعة.
- إن تنوع المناطق السياحية والمناخ في الجزائر يساعد على تنمية أنواع عديدة من السياحة، وهو ما يؤدي إلى عدم تركيز النشاط السياحي خلال فترة زمنية محددة ويساعد على استمرارية النشاط السياحي خلال فصول السنة (القضاء على الموسمية).

<sup>1</sup> خالد كويش، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، ص222.

وعليه فان الجزائر تشمل تنوع في السياحة نجدها كالاتي:

- السياحة الساحلية.
- السياحة الصحراوية.
- السياحة الحموية.
- السياحة المناخية.
- السياحة الأثرية.

أما فيما يخص طاقات الإيواء السياحية في الجزائر (الفنادق)، فهي تعرف سنويا تطورا ملحوظا في طاقات الإيواء وعدد الفنادق تماشيا مع زيادة الطلب عليها وتزايد عدد السياح، إذا تم مقارنتها بالسنوات الماضية، لأنها تعتبر قطب سياحي مهم ما جعلها محل أنظار السياح، فشرعت الدولة إلى بناء العديد من الفنادق .

كما أن الجزائر تزخر بالعديد من المعالم التاريخية تشهد على عراقتها، مما زاد الطلب عليها وجعلها تفكر بخلق العديد من الفنادق من أجل تلبية حاجات الزوار. وعليه فان هذه الإمكانيات التي تمتلكها الجزائر من موارد ومناطق سياحية تساعدها في امتلاك مكانة وإن تصبح قطب سياحي كبير إذا أحسنت استغلالها، وهذا ما جعل الدولة الجزائرية تهتم بتنمية قطاع الفنادق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر شلاي وعبد القادر عوينان، مرجع سابق، ص4.

### المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

بما أن موضوع البحث يتعلق برأس المال الاجتماعي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع نسيب لسياحة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي مستعملا في ذلك أدوات الدراسة التالية:

**المقابلة:** بما أن المقابلة تساهم في الحصول على المعلومات اللازمة من المصدر، لذلك تم ترتيب برنامج مقابلة مع مدير التقني لمجمع نسيب للسياحة وذلك لجمع المعلومات اللازمة عن المجمع مع تحديد طبيعة علاقاته الداخلية والخارجية، وقد تم وضع مجموعة من الأسئلة لهذه المقابلة بالاعتماد على ما يلي:

#### تحضير أسئلة المقابلة:

قبل التنفيذ الفعلي للدراسة الميدانية ينبغي القيام بتحديد بعض النقاط الرئيسية، والتي تمثل الرؤى التوضيحية التي يتم عليها بناء وصياغة الأسئلة، ويتجلى ذلك معرفة هدف الدراسة وكذا الفرضيات التي سيتم من خلالها بناء الأسئلة بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة المدروسة وطريقة استجواب العينة المدروسة.

#### مجتمع الدراسة (الوحدات المعاينة).

لقد تم اختيار المدير التقني لمجمع نسيب للسياحة كعينة للدراسة التطبيقية، واستخدام المقابلة كأداة اختبار، لضمان حسن جمع المعلومات، وتبسيط أي غموض يحول دون الحصول على المعلومات الصحيحة.

#### انجاز أسئلة المقابلة.

تم الاعتماد في عملية طرح أسئلة المقابلة على العينة المختارة، واستنادا لهذه الطريقة فهي تهدف إلى ربح الوقت مع تقديم تفسيرات حول هدف الدراسة.

بالإضافة إلى أن المقابلة الشخصية تتميز بالارتفاع في نسبة الرد مقارنة بالطرق الأخرى، حيث يتمكن المقابل من تخفيض درجة التردد أو تكاسل المستقصى منه من الاستمرار في الإجابة.

لذا تم إجراء المقابلة مع المدير التقني لمجمع نسيب للسياحة، حيث أن المقابلة الأولى عبارة عن أسئلة عامة حول تعريف بالمؤسسة ونشاطها وعدد موظفيها.. الخ، والمقابلة الثانية حول معرفة مدى توافر رأس المال الاجتماعي وكيفية استغلاله،

والمقابلة الثالثة حول تنافسية المجمع لمعرفة تطبيقهم لأبعاد الميزة التنافسية، وفي الأخير الوصول إلى دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق التميز في الخدمات السياحية الخاصة بالمجمع.

### المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

للإجابة على الإشكالية وفرضيات الدراسة تم اعتماد أداة المقابلة لتدعيم أو نفي الفرضيات في هذه الدراسة، وقد تم إجراء المقابلة مع المدير التقني باعتباره المسؤول الذي بإمكانه إفادتنا بمعطيات حول مختلف العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد مدى الانسجام والتماسك بين الأعضاء لضمان جودة الخدمات السياحية بالمجمع .

وقد تم تقسيم أسئلة المقابلة إلى بعدين رئيسيين يضم البعد الأول أسئلة حول رأس المال الاجتماعي وكيفية استغلاله في المجمع، أما البعد الثاني من المقابلة فقد تم تخصيصه لتحديد الميزة التنافسية للمجمع.

### المطلب الأول: التعريف بمجمع نسيب لسياحة.

يعد مجمع نسيب للسياحة من التجارب الرائدة في الاستثمار في مجال السياحة والفندقية في بلادنا، إذ تختصر تجربة 29 سنة في هذا المجال، لان الانطلاق الأولى كانت سنة 1988 كوكالة سياحية عائلية، والمجموعة تضم ثلاث فنادق الأولى في ولاية بسكرة سنة 1992، وفندق الثاني بالعاصمة سنة 2004، وفندق آخر بشرشال بتبازة 2014، وكذا وكالات سياحية (وكالة بسكرة، وكالة العاصمة، وكالة شراكة، وكالة رياض الفتح، وكالة كندا وأخرى بتونس)، ومركب معدني حموي بالجلفة الافتتاح في 17 افريل 2017، وتحضير لمخيمات صيفية بالعاصمة، بالإضافة إلى إنشاء شركة SANCATURING للإطعام والتظاهرات، وحاليا بصدد إنجاز مشروعين مركب سياحي بالحاجب وفندق بسيدي عقبة بسكرة، وهذا المشروع سينجز بالشراكة مع وزارة الشؤون الدينية والأوقاف لأنه سيأخذ صبغة دينية التي ستستقطب ما يفوق مليون سائح الذين يبحثون عن هذا النوع من الفنادق والأماكن التي تفقدها لحد الساعة، ومن بين أهم الأهداف التي يركز عليها مجمع نسيب للسياحة هو تشجيع السياحة الداخلية بتنظيم رحلات استكشاف فقط مثلا برحلة رحلات خاصة لولاية بسكرة والتي تزخر بمناظر خلابة ومواقع سياحية وذلك بأسعار مناسبة جدا للزبائن والمهتمين بمجال السياحة والاستكشاف، كما أن المجمع يسعى إلى الانتشار في كافة دول العالم ودخول أسواق دولية جديدة من بعد دخوله لسوق التونسية من خلال وكالة "Millenium" التونسية، فالجمع على استعداد لعقد شراكة مع "لايكو" العالمية التي ستساعده على الدخول إلى الأسواق العالمية، بالإضافة إلى التغلغل أكثر محليا بإنشاء فروع سياحية جديدة بعمق الصحراء في كل من أدرار، جانيت، تامنراست، وولايات جنوبية أخرى للارتقاء بالسياحة الجزائرية. ويبلغ عدد

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع نسيب للسياحة.

عمال المجمع (145) عاملا تقريبا، موزعين على مختلف الفروع ويصنفون حسب تنظيم المجمع، والجدول التالي يمثل توزيع العمال في مختلف فروع المجمع.

جدول رقم(06) توزيع العمال بين مختلف فروع مجمع نسيب للسياحة.

الفرع	عدد العمال
فندق بسكرة	14 عاملا
فندق العاصمة	25 عاملا
فندق شرشال	18 عاملا
وكالة بسكرة	4 عمال
وكالة عاصمة	4 عمال
وكالة شراكة	4 عمال
وكالة رياض الفتح	2 عمال
وكالة كندا	2 عمال
وكالة تونس	2 عمال
مخيم صيفي الأول	35 عاملا
مخيم صيفي الثاني	35 عاملا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المقابلة مع المدير التقني لمجمع نسيب للسياحة.

إذ أن عدد العمال في المجمع يتغير بالزيادة أو بالنقصان تبعا لاحتياجاتهم، ففي فصل الصيف يتزايد عدد السياح، وبالتالي يحتاج المجمع إلى إضافة عمال وذلك من خلال الاستعانة بأفراد ذوي العقود المؤقتة، قصد توفير خدماتها في الوقت المطلوب.

### الهيكل التنظيمي للمجمع:

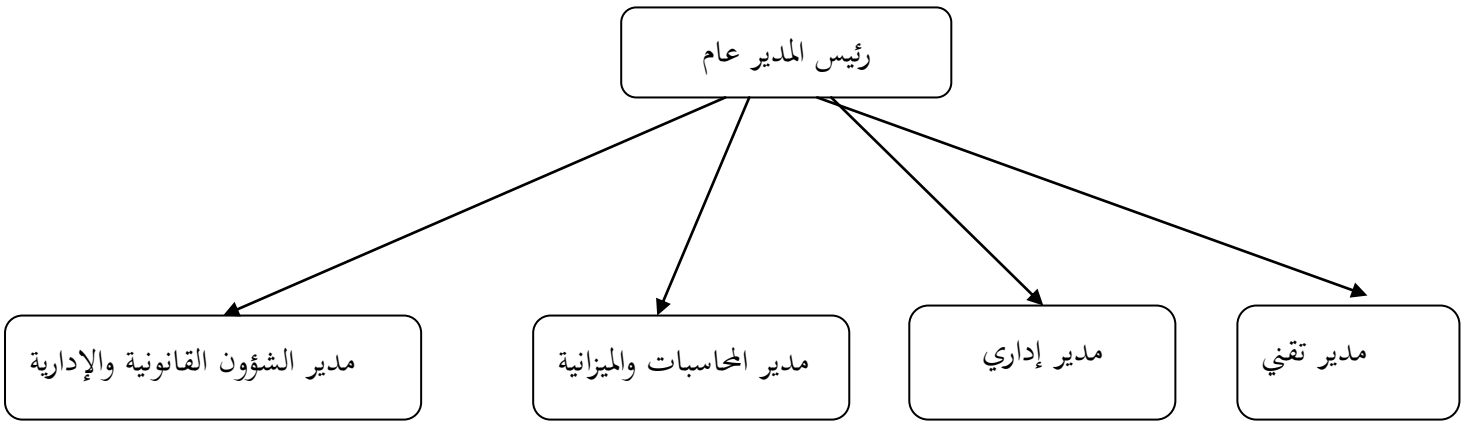
لكل مؤسسة لا بد من هيكل تنظيمي، وقد عرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معاً. والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للمؤسسة، وهي تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع نسيب للسياحة.

وفي هذا السياق لا بد من معرفة العوامل التي يجب أن تتوفر في هياكل المؤسسات، ومن هذه العوامل: حجمها إن كان صغيراً أو كبيراً، مدة حياتها، موقعها، حيث أن العمل يتأثر إذا كان هناك مركز واحد أو فروع وآليات أخرى مساندة، ويتأثر الهيكل التنظيمي أيضاً بدرجة التخصص فيها، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً وبالعكس.

ولا بد أن يكون في المؤسسة قسم للعمل ووصف وظيفي لكل موظف ليحدد المسؤوليات، وكذلك مهمات الإدارات والسلطة فيها، وكيفية سيرها التي توضع في خريطة تنظيمية، وفي التنظيم الإداري عنصر هام ضروري لتنفيذ العمل ومتابعة ودقة القيام به، وهو وجود أجهزة محاسبية، بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها.

### الشكل رقم (08) الهيكل التنظيمي للمجمع.



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال المقابلة مع المدير التقني لمجمع نسيب للسياحة.



## المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

### أولا/ البعد الهيكلي

س1/ متى نشأ المجمع وما هي رؤيته: ميلاد مجمع نسيب للسياحة كان سنة 1988 بعروس الزيبان بسكرة، أين تم إنشاء وكالة سياحية في القطاع، وبعد الانطلاق في العمل وتكثيف وتيرة النشاط تم التفتن إلى ضرورة إرفاق الوكالة بفندق، خاصة وأن تلك الفترة كانت تشهد نقصا كبيرا في المرافق والهياكل الفندقية وكذلك المجمعات السياحية، وبعد سنوات قليلة من التحضير جهز فندق نسيب بسكرة سنة 1992. وبعد استكمال مشروع الفندق الأول تم تحويل مقره الاجتماعي إلى العاصمة وبالتحديد برياض الفتح، واستقر هناك لمباشرة عملية الاستثمار وتوسيع المجمع، الذي ضم وعلى فترات متتالية عدد من الفنادق والهياكل السياحية كفندق نسيب بيتش سنة 2004 وآخر بمدينة شرشال سنة 2014 بالإضافة إلى إنشاء مركب معدني حموي بالجلفة 2017 وهو يحتوي على 161 غرفة، وكذلك وجود وكالات سياحية (وكالة بسكرة، وكالة العاصمة، وكالة شراقة، وكالة رياض الفتح، وكالة كندا وأخرى بتونس)، ومخيمات صيفية بالعاصمة، وشركة SANCATURING للإطعام والتظاهرات.

أما فيما يخص رؤية المجمع فهي "تنمية وتطوير السياحة بالجزائر" وهذه الرؤية مكتوبة ومعلن عنها. والجدول التالي يمثل أهم معلومات حول فنادق مجمع نسيب للسياحة.

### الجدول رقم(07) معلومات حول فنادق مجمع نسيب للسياحة.

العنصر	فندق بسكرة	فندق العاصمة	فندق شرشال
عدد النجوم	نجمتين	3 نجوم	3 نجوم
عدد العمال	14عاملا	4عمال	18عاملا
عدد الغرف	32غرفة	92غرفة	72غرفة
موقع	وسط المدينة	قرب المناطق التي تتميز بالطبيعة والمناظر الخلابة والمجاور للبحر	قرب الأماكن المعروفة والمجاور للبحر.
الإطعام والمشروبات	يوفر كل الوجبات	يوفر كل الوجبات	يوفر كل الوجبات
قاعة الحفلات	متوفرة	متوفرة	متوفرة
قاعة الانترنت	غير متوفرة	متوفرة	متوفرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع المدير التقني لمجمع نسيب للسياحة.

س2/ ما هي النشاطات المقدمة من طرف المجمع: تتمثل نشاطات مجمع نسيب للسياحة في الخدمات التالية:

### خدمات الفنادق:

- استقبال الزبائن والترحيب بهم، الإطعام والمشروبات، الحجز الكتروني وعبر الهاتف.

### خدمات الوكالة:

- رحلات منظمة داخل وخارج الوطن وخصوصا رحلات الحج والعمرة، الحجز بالفنادق، تأشيرة السفر، تذاكر الطيران، توفير الرعاية.

### خدمات المخيمات:

- تنشيط، التحضير للحفلات.

### خدمات الإطعام والتظاهرات:

- إطعام خارجي لشركات وإجراء تظاهرات متنوعة مثل التظاهرة الدولية التي تحمل شعار "السياحة والاقتصاد المستدام" والتي تهدف إلى تمكين جميع المتعاملين السياحيين الوطنيين والأجانب وكذا المهنيين من الاحتكاك والاتصال المباشر فيها بينهم وعرض منتجاتهم السياحية.

س3/ الصورة والسمعة الجيدة للمجمع هل هي نتيجة لثقة أو للأسعار المنخفضة أو لجودة الخدمة المقدمة أو تعود لأسباب أخرى: تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة وهذا ما سهل عليها عملية القيام بمختلف النشاطات، وقد تعود هذه السمعة الحسنة لحسن المعاملة واللباقة في التعامل مع الأطراف الخارجية، بالإضافة إلى العمل الدائم لأعضاء المجمع لضمان راحة الزبون فمثلا في رحلات الحج والعمرة تسعى دائما لتوفير النقل المباشر إلى الركاب وهذا يشجع دائما الزوار إلى اللجوء إليهم وخصوصا الكبار بالسن.

س4/ هل مجمع نسيب للسياحة يحقق أرباح أو لا: المجمع في تطور ملحوظ وهذا نتيجة الأرباح التي يحققها، كما أنه يعمل على استثمار هذه الأرباح باستمرار لتحقيق نجاحات أكبر، وتقدر نسبة الأرباح ب 14مليار تقريبا وهذه النسبة ثابتة تقريبا خلال خمس سنوات الأخيرة، وحاليا المجمع في استثمارات جديدة تتمثل في فندق بسيدي عقبة ومركب سياحي بالحاجب، وهو بمثابة أول مركز للسياحة العلاجية بالجزائر لعلاج جميع أنواع أمراض الروماتيزم باستخدام الرمال وأبار المياه المعدنية الطبيعية بسكرة، ليكون بمثابة نواة لمشاريع صحية، سوف يطلقها مجمع نسيب للسياحة في كل الولايات الجزائرية خلال الفترة القادمة، كما أن رئيس المجمع يسعى إلى تحقيق تعاون بين مجمع نسيب ومستثمرين من ألمانيا للاستثمار في السياحة العلاجية والمركب الصحي بسكرة لتصبح نقطة جذب سياحية جزائرية عالمية، ليست فقط لسياحة الصحراء، ولكن أيضا للسياحة الطبية وعلاج أمراض العظام والروماتيزم بالرمال والمياه المعدنية.

س5/ هل يتم تغيير المناصب الخاصة بالعاملين بالمجمع: كل عامل بالمؤسسة يتم تكليفه بمهام خاصة، إلا أن هذا لا ينفى إمكانية تكليفه بمهام إضافية عند الضرورة، كما أن المؤسسة تعمل على تغيير المناصب الخاصة بكل عامل في نهاية كل سنة، باعتبار هذا محفز أكثر لانجاز المهام بالإضافة إلى إثبات مهارات الفرد من خلال انتقاله من مهمة لأخرى، ومن مسؤولية إلى مسؤولية أخرى، شرط أن تكون هذه المهام متقاربة من حيث متطلبات المهارات، والهدف من هذا التغيير هو:

- كسب خبرة في انجاز كل المهام.
- تقييم قدرات الفرد على شغل عدة مناصب.
- تنويع في المهارات.

## ثانيا/ البعد الإدراكي

س1/ ما هي المناصب التي يستغلونها مختلف أفراد العائلة: إن المناصب الرئيسية والتنفيذية، والتي يجب بالضرورة أن يشغلها أحد أفراد العائلة هي واجهة مفيدة مع شركاء المجمع العائلي ككل، وهذا للحفاظ على الصورة والسمعة الحسنة للمؤسسة نتيجة التفاهم والثقة بين مختلف أفراد العائلة.

س2/ هل هناك تفاعل بين مختلف الأعضاء بالمجمع: هناك تفاعل بين كل المستويات لضمان تقديم خدمات سياحية متميزة، كما يساهم ذلك في تقليص المشاكل والخسائر، بالإضافة إلى أننا نكون على اتصال دائم بمختلف وسائل الاتصال، وهذا ما يقوي وحدة العائلة وهي تعد بمثابة أصول رئيسية بالمجمع، وبالتالي من أجل تقييم أصول العائلة تتطلب زيادة الترابط، وقد يلاحظ أن اختيار أو المشورة لا يمكن أن تتجاهل مصلحة الأسرة، وبالتالي سوف يؤثر ذلك إيجابيا على تكاليف التنظيم.

س3/ هل هناك إدراك بأهمية العمل الجماعي في مجمع نسيب للسياحة: تعمل إدارة المجمع دائما على تشجيع العمل الجماعي لان ذلك يسهل العمل وتحقيق الكفاءة في الأداء، وعلى المجمع أن يعمل على استثماره بأفضل الطرق لتولد من خلاله منفعة حقيقية، وما لوحظ فعلا أن المجمع على انتباه بأهمية وجود تعاون بين مختلف العاملين بالمجمع وهم على استعداد لتحقيق ذلك حتى أنهم يحفزون العاملين على ذلك وهذا من خلال منحهم رحلات مجانية لترفيه عنهم إذا تم رفع مستوى الأداء بالمجمع.

س4/ هل هناك حرية في طرح الآراء وتقديم الخدمات الجديدة واتخاذ القرارات الفورية بالمجمع: يتمتع كل الأعضاء بحرية كاملة في تقديم اقتراحات وخدمات جديدة، إلا أن بخصوص اتخاذ القرارات فهذا يختلف من قرار لآخر أي حسب نوعية القرار الذي سيتخذ، فان كان يتعلق بأمر إستراتيجية ففي هذه الحالة يحتاج إلى الاستشارة، أما إذا كان قرار تنفيذي أو يتعلق بالأمر اليومية فانه يتولى اتخاذ القرار بمفرده من دون اللجوء إلى الاستشارة ويقوم بالتنفيذ الفوري للقرار.

س5/ هل العاملون على استعداد لقبول أي عمل يكلفون به لضمان استمرارية العمل واستقبال أكبر عدد ممكن من الزبائن: تقريبا كل العاملون بالمجمع لهم ولاء اتجاهه، ومن المتوقع جدا أن يتم قبول أي مهمة تسلم لهم لانجازها، وخصوصا إذا كانت تساهم في تحسين خدمات المجمع، وبالتالي كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

### ثالثا/ البعد العلاقتي

س1/ هل يتم نقل المعارف الخاصة بالمجمع بين مختلف الأعضاء: نعم يتم نقل المعارف الخاصة بالمجمع إلى مختلف الأعضاء بالإضافة إلى أنهم يضمون نقلها للعاملين، وذلك لوجود تشارك في المعارف بين مختلف الأطراف العاملة في المجمع نتيجة التفاعلات القوية في دائرة صغيرة وأفراد مختارين وبعبارة أخرى فان هذه التفاعلات العائلية تؤثر على التفاعلات التنظيمية والاقتصادية التي تشمل الأعمال التجارية للعائلة للاستفادة من الموارد المتاحة من خلال الاتصالات المستمرة، ولكن أيضا لاستخدام الآليات الاجتماعية في حماية التكيف والتنسيق للاستيلاء على شبكة العمل نفسها والتي تضمن نقل موارد الشبكة والموارد المتاحة لنقل المعارف عبر شبكة العمل الخاصة بالمجمع.

س2/ هل يوجد تعاون بين مختلف أطراف العائلة: هناك تعاون بين مختلف أفراد العائلة، وهذا ليس فقط مجرد أننا إخوة بل طبيعة العمل تتطلب وجود هذا التعاون والترابط بيننا والمعاملة الجيدة، فيكون الجميع أكثر ميلا لاحترام القوانين، وربما أكثر ثقة وبالتالي سيحقق المجمع مستوى عالي من التماسك والعلاقة الحميمة، الولاء والدعم للعائلة لأنه يخضع الجميع لنفوذها.

س3/ كيف هي طبيعة العلاقة بين مختلف المتعاملين مع المجمع: يتمتع المجمع بعلاقات داخلية وخارجية جيدة، تضمن لها استثمار أفضل للموارد، إلا أنها لا تعتمد دائما على الحفاظ على نفس المتعاملين الخارجيين، وهذا في حالة عدم التأقلم معهم أو بسبب التخلي عنهم، وهذا أكبر محفز لتطور المجمع، أما بالنسبة لشركاء فهي على علاقة ممتازة معهم، وهذا بسبب حسن التعامل معهم، ويعد هذا جانب إيجابي وخصوصا أن شركائنا دوليين ويجب إظهار حسن المعاملة دائما لتعزيز التعاون والتعامل، وتجنب الصراعات، وهذا ما ساهم في تقوية العلاقة مع الشركاء الخارجيين.

س4/ كيف هي طبيعة العلاقة مع مختلف شركاء المجمع: يتمتع المجمع بعلاقات جيدة مع مختلف الشركاء، فهو لا تواجه أي مشاكل معهم، وان وجدت فهو سوف يتم حلها بأسلوب مناسب من دون اللجوء للعنف لان ما يهمنا فعلا هو الحفاظ على صورة وسمعة المجمع ككل، وهو على تواصل دائم بكافة الأطراف المشاركة وذلك لحل المشاكل بشكل فوري، من أجل تدارك الوضع بأسرع وقت ممكن.

س5/ هل يقدم الأعضاء في المجمع تضحيات شخصية تصب في مصلحة المجمع ككل: غالبا ما يقدم الأعضاء تضحيات شخصية تصب في مصلحة المؤسسة، وهذا بسبب الالتزام بالقيم المشتركة، وهذه التضحيات قد تتمثل في إضافة ساعات عمل إضافية ومجانبة.

س6/ هل يتم إسهام العاملين في حل المشاكل: يتم إسهام العاملين في حل بعض المواقف، وحتى أنه في مواقف يلجا العامل إلى حل المشاكل اليومية من دون حتى الاستشارة أو تلقي توجيه من المسؤول.

### المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

المجمع في تطور ملحوظ وهذا راجع إلى أنه يحقق أرباح، ويتم استثمارها في كل مرة بشكل ايجابي، ويعود ذلك لوجود ثقة عالية بين الشركاء التي تعد عامل رئيسي لتطوير روح الولاء لدى العاملين وترسيخ الارتباط العالي الذي يضمن الأداء العالي والذي لا يعتمد على الرقابة الرسمية بل يحتاج لوجود تعاون حقيقي وتنسيق فعال بين مختلف المستويات وبالتالي يسمح بالانتشار الواسع محليا ودوليا، بالإضافة إلى أن المجمع يسعى إلى تحقيق استثمارات جديدة قيد الانجاز تتمثل في مركب سياحي بالحاجب، وفندق بسيدي عقبة. وعليه فان الأداء الجيد للمجمع دليل على استثمار لرأس المال الاجتماعي الذي يعد هو المحرك الرئيسي لأنه قد يعمل على احتلال أهمية في إطار عملية تخصيص الموارد بشكل مناسب.

إن وجود التفاهم بين أعضاء العائلة هذا يقلل من الصراعات فيما بينهم ويزيد التعاون، وهذا ماساهم في تخفيف التكاليف، كما أن هذا التفاهم والانسجام يؤكد وجود مصلحة مشتركة التي تساهم بدورها في تقليل رأس المال الانتهازي من الجهات الفاعلة، الذي قد ينشا عن اختلاف المصالح ويكون أكثر تكلفة، إلا أنه كلما كانت الرموز واللغة مشتركة والمعايير مفهومة ومقبولة بشكل أكبر بين الأعضاء يساهم ذلك في بناء رأس المال الفكري من خلال زيادة نشر المعرفة وتبادلها والمشاركة الجماعية وعليه يساهم التفاهم في تخفيض التكاليف ويسهل عليهم العديد من الإجراءات ويقلل كذلك من وقت إجراء العديد من المعاملات، ويمكن بسهولة حل الصراعات وتعزيز التعاون وفي نهاية المطاف يقدم فائدة لأعمال العائلة.

كما أن وجود إدراك بأهمية العمل الجماعي دليل على أن الأعضاء في شبكة العمل لهم اهتمامات مشتركة، وأن استلزامهم بمبدأ الثقة بالنفس وبالآخرين من خلال موقف المشاركة في المعرفة، يؤدي بدوره إلى استثمار في الوقت من خلال تسريع المعاملات وتقليص المشاكل، وبالتالي تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية، كما أن الثقة تؤدي إلى تقديم بعض التضحيات المتبادلة وتقييد سلوك الأناني، ويشكل وجود هذا العنصر الأخلاقي أساس التماسك الذي يحدث بين الأعضاء.

أما فيما يخص دوران العمل هذا يساهم في كسر الروتين، إلا أنه قد يعد عامل محفز لبذل جهود أكبر دائما بالإضافة إلى التعرف على كيفية أداء مختلف المهام، وبالتالي غياب أحد العاملين لا يؤثر سلبا على أداء المجموعة لأنه يمكن تعويضه وضمان تحقيق نفس الأداء.

أما بالنسبة للعلاقات الداخلية الجيدة تفسر بوجود تماسك عالي في العلاقة بين العاملين، وهذا ما يسهل نقل المعرفة، كما أن العلاقة بين العاملين والإدارة العليا تتصف بوجود درجة عالية من التعاون والثقة الناتجة عن روح الولاء والانتماء لدى الأعضاء، فضلا عن ترسيخ الارتباط العالي الذي لا يعتمد على رقابة رسمية شديدة، وبالتالي تحقيق أداء متميز وعالي يتطلب تعاون حقيقيا وثقة عالية، وتنسيق فعال وجاد بين مختلف المستويات الإدارية حول تنفيذ ذلك.

إن حسن الاستخدام وعقلانية التوظيف القائم على المعرفة وتوافر المعلومات كفيل بتحقيق الأهداف التي يحددها المجمع، كما أن تشجيع العمال على العمل الجماعي ومنحهم حوافز من أجل تحسين الأداء يفسر بإمكانية بناء وتكوين شبكات عمل فكرية من خلال ترسيخ قيم وتطوير العمل الجماعي، وبناء الثقة وتطوير علاقات الالتزام الوظيفي.

إن وجود علاقات اجتماعية سليمة داخل المجمع ترجع إلى أن الرئيس يعمل على تشجيع الارتباطات الفعالة بين الأفراد العاملين، وزيادة الثقة بينهم، كما أن العلاقات الخارجية الجيدة للمجمع سهلت عليه عملية القيام بمختلف النشاطات عبر العلاقات المباشرة وغير مباشرة مع الآخرين، وبالتالي ضمان استمرارية السمعة الجيدة للمجمع.

إن الاتصال المستمر بين الأعضاء يعزز من تماسك العاملين ويقوي من علاقاتهم، ويساهم في انتهاجهم للتعاون والمشاركة وتوفير الدعم المتبادل، كما أن تنوع وسائل الاتصال يفسر لنا امتداد العلاقات الاجتماعية داخل وخارج نطاق العمل، وفي ذلك مدخلا لإقرار مستوى معين من التجانس في تلك العلاقات، الأمر الذي يشير إلى تنامي الاتصال إلى مستوى عالي من التفاعل بين أطراف العمل.

### المبحث الثالث: دراسة تنافسية مجمع نسيب للسياحة.

من أجل التحقق من توفير أبعاد الميزة التنافسية في مجمع نسيب للسياحة لا بد من دراسة وضعيته التنافسية، لتعرف على مدى تركيز هذه الأبعاد بالمجمع، وعلى هذا الأساس فقد تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب.

#### المطلب الأول: الوضعية التنافسية للمجمع.

يبقى مجمع نسيب كغيره من المؤسسات الخدمية، تعمل وفقا لرغبات الزبائن داخل بيئة عامة مكونة من عدد من أصحاب المصلحة، من بينهم المؤسسات المنافسة والتي تعرض خدمات مشابهة، ولكن يبقى الأكثر تميزا من خلال تقديم خدمات أكثر جودة، إلا أن درجة التنافس شديدة في بيئة الفندق، ولهذا المجمع يسعى إلى التحسين والتجديد في هذه البيئة بشكل مستمر، لكي يضمن التميز دائما مقارنة بالآخرين، فمثلا فندق بسكرة يحظى بمنافسة شديدة مع مختلف الفنادق الموجودة بالولاية، وبالأخص فندق الزيبان الذي يعد من أهم الهياكل السياحية في الجنوب الجزائري، ويحتوي على 98 غرفة، ويتميز كذلك بجودة الخدمات، وكذا عمليات تجديد وتهئية هياكله، أما بخصوص عدد النجوم له ثلاث نجوم، كما أن يقدم خدمات الإطعام والتي تنوعت بين وجبات عالمية إلى التقليدية الجزائرية، كما انه يحتوي على قاعة خاصة بالانترنت للراغبين في الجلوس إلى الحاسوب واستغلال ما توفره شبكة الانترنت من خدمات مختلفة، إلا أن هذه الميزة لا تتوفر في فندق نسيب للسياحة وهو يسعى لانشاءها. وعلى العموم مجمع نسيب يشهد قفزات ايجابية خاصة وأن الدولة مهتمة كثيرا وتدعم كل الراغبين في خدمة هذا القطاع لان الجزائر تعتبر البلد الوحيد في العالم الذي يقدم تسهيلات متنوعة لهذا القطاع.



### المطلب الثاني: التحسين من تنافسية المجمع.

بحسب تصنيف Micheal porter للاستراتيجيات التنافسية قد حدد ثلاثة استراتيجيات: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز، أما لدى المجمع فمفهوم تخفيض الأسعار يبقى صعبا لديها لأنه صعب التحكم في التكاليف في مجال السياحة وبالأخص المتعلقة بالإطعام والمشروبات لان أسعار المادة الأولية تطراً عليها تغيرات عدة، لا يمكن التحكم فيها، وبالتالي فالمجمع يعتمد أكثر على إستراتيجية التميز بالخدمات من خلال التحسين المستمر في مختلف الخدمات المقدمة لإرضاء الزبائن وتحقيق الولاء، وعليه فان مفهوم خلق القيمة للزبون مصطلحا مرادفا لتحسين جودة الخدمة المقدمة وفقا للمتطلبات المتجددة.

أما فيما يخص نقاط القوة والضعف، تتمثل في المواقع الجغرافية الممتازة لكافة فروع المجمع بالإضافة إلى التقنية العالية التي تضمن جودة الخدمة، أما نقاط الضعف فهي ضعف الثقافة السياحية للمجتمع بالإضافة إلى تغير السياسة الحالية للفندقة والسياحة.

واليا المجمع يسعى لتحسين من تنافسيته من خلال التوسع بمشاريع مستقبلية في مجال الاستثمار السياحي منها مدرسة للتكوين في مجال الفندقة والسياحة، وكذا مشروع على المدى البعيد للوصول إلى 2030 فندق 3 نجوم في كل ولاية من ولايات الوطن، بالإضافة إلى أن المجمع في اتصال دائم لإبرام عقد شراكة مع المجمع الفندقي vincci hotels العالمية لان الانتشار العالمي يزيد من تميزه، كما أن المجمع ينوي تحقيق مشروع جديد يتمثل في " باخرة فوق البحر" وذلك بمساعدة وزارة النقل في هذا الإطار بحكم أن الجزائر تزخر بساحل كبير، يتوجب استغلاله للتخفيض من مشكل الزحمة الذي تعاني منه المدن الداخلية، أين يمكن استعمال بواخر للتنقل وتصلح حتى كمطاعم وكأماكن لإقامة الأعراس.

### المطلب الثالث: مصدر الميزة التنافسية لدى مجمع نسيب للسياحة.

يعتمد المجمع على موارده البشرية والمالية بالدرجة الأولى كمصدر لتعزيز تنافسيته، بحيث يتمثل التميز في موارده البشرية بقوة الروابط بين الأعضاء، بالإضافة إلى أن الإيواء في الفنادق خاص بالعائلات فقط، وبالنسبة للوكالة دائما تضمن النقل المباشر للمكان المراد الوصول إليه، أما عن الموارد المالية فتعتبر إحدى نقاط القوة لدى المجمع لما يتيح لها من إمكانيات استثمار متعددة لان استثمارات المجمع في الأغلب ناجحة أي تحقق أرباح، كما أن اعتماد المجمع على التمويل الذاتي والقروض قصيرة الأجل تعدا عاملا محفزا لها.

أما فيما يخص الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل المجمع، فهي تتبنى إستراتيجية التمييز من خلال سعيها الدائم نحو إرضاء زبائنها بشكل مختلف عما يقدمه المنافسون بمنح خدمات بسعر جد تنافسية وتلك من أجل خلق القيمة للزبون لأجل المحافظة عليه وكسب ولاءه حتى تحصل من خلاله على زبائن جدد، ولتحقيق هذا فإنها تحاول دائما البحث عن نقاط الضعف لتحسينها ومعالجة شكاوي الزبائن بطرق أكثر فعالية، وهذا راجع إلى أنها تسعى دائما إلى التجديد لأجل زيادة مقدرتها عن استقبال الزبائن بشكل أفضل، والذين ينقسمون إلى محليين وأجانب، وقد يتزايد توافدهم في الموسم الصيفي ولهذا مجمع نسيب يعرض وجهات متعددة خلال موسم الصيف خاصة إلى اسبانيا بعد الشراكة المبرمجة مع "مارينادور" ولوجهات أخرى كتونس ودبي وتركيا.

كما أنه يتم تقديم عروض العمرة حسب الطلب بعرضه مجموعة فنادق تكون مسافتها بمعدل 500 الى 1500 متر في مكة المكرمة وفي المدينة المنورة، ويكون التنقل عن طريق رحلات مباشرة مع الخطوط الجوية السعودية وغير مباشرة مع الخطوط الجوية التونسية.

-الرحلات المباشرة مع الخطوط الجوية السعودية تقدر ب140000.

-الرحلات غير المباشرة مع الخطوط الجوية التونسية تقدر ب130000.

كما أن المجمع يضمن لهم مرشد ديني ذو خبرة لتأدية واجباتهم بأحسن الأحوال، بالإضافة إلى ضمان توفير الخدمات التالية: فنادق قريبة من الحرم، تأشيرة، تذاكر الطيران المباشرة وغير مباشرة، التنقل بين مكة والمدينة في حافلات مريحة، رعاية طبية طوال مدة الإقامة، زيارات.

### خلاصة الفصل :

بعد الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مجمع نسيب للسياحة لمعرفة الدور الذي يلعبه رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية، توصلنا من خلال عرض تحليل وتفسير نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها إلى أن رأس المال الاجتماعي يعد عاملا مهما لدى المجمع والذي يساهم في تنسيق العمل وزيادة الثقة والتعاون وضمان التماسك بين أفراد العائلة وذلك بناء على أبعاد الميزة التنافسية المطبقة في الخدمة المقدمة من طرف مجمع نسيب للسياحة والمتمثلة في جودة الخدمة، المرونة، التكلفة، سرعة إيصال الخدمة لزبون.

الخاتمة العامة

## الخاتمة:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة والتأكد من فروضها التي تتضمنها نتائج الدراسة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل أسئلة المقابلة التي تم إجرائها مع المدير التقني لمجمع نسيب للسياحة.

وفيما يلي النتائج الخاصة ببيئة المجمع محل الدراسة، ويليها بعض التوصيات التي تم التوصل إليها أثناء البحث النظري والتطبيقي فسعيننا إلى تاطيرها ضمن توصيات نقدمها للمهتمين بالموضوع.

## أولاً: النتائج

- 1) وجود تعاون بين المدراء في المجمع محل الدراسة، هذا يدل على مساهمتهم بالوقت والموارد في المهام والأعمال المعتمدة كل منها على الأخرى، والتي تكون نافعة للمجمع محل الدراسة بالشكل الذي يعزز العلاقات الاجتماعية.
- 2) امتلاك أفراد العائلة بالمجمع محل الدراسة القدرة الكافية على إنجاز مهامهم وواجباتهم بشكل تعاوني مع الأفراد الآخرين الذين يتعاملون معهم.
- 3) اهتمام إدارة المجمع بالعاملين، هذا يزيد من اعتقاد العاملين بالانتماء للمجمع محل الدراسة، نظراً للاهتمام بعلاقاتهم وإدراكهم ومساهماتهم وسيحفزهم ذلك على التميز والأداء العالي.
- 4) وجود ثقة بين أفراد العائلة في المجمع محل الدراسة، هذا مؤشر على وجود مستوى عالي من رأس المال الاجتماعي والموجود بين إطارات المجمع، وهذا دليل على وجود السلوكيات التي تطور رأس المال الاجتماعي وتقوي العلاقات الاجتماعية بين المدراء في المجمع، كما أن هذه العلاقات تضمن لهم أداء أعمالهم وتحقيق أهدافهم المطلوبة، وهذا قد يعود لأسباب عديدة منها الانتماء لنفس العائلة، ووجود علاقات عمل قوية بينهم.
- 5) وجود قابلية على تبادل المعارف بين الإطارات في المجمع محل الدراسة، وهذا كون أن لهم القدرة على إحداث تغييرات مهمة من عدة جوانب من ناحية انه يساعد على تسهيل وتطوير رأس المال الفكري، من خلال التأثير على عمليات تبادل المعارف والخبرات، وهذا راجع إلى الدور الذي تلعبه شبكات العلاقات الاجتماعية في زيادة عملية اكتساب المعارف بما يساهم في تكوين شبكات عمل فكرية.
- 6) تطوع أفراد العائلة لممارسة سلوكيات إضافية خارج السياق الرسمي المحدد بالمجمع محل الدراسة، يساهم في زيادة فعالية المجمع ككل وضمان التميز.

7) الاستثمار في تقوية رأس المال الاجتماعي من خلال تشجيع بناء الشبكات الاجتماعية باستخدام المشاركة، الدعم والتحفيز، يعتبر احد مقومات نجاح المجمع وتميزه.

8) توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي في المجمع محل الدراسة يزيد من فاعليته، إذ أثبتت النتائج التطبيقية للبحث بان بعض متغيرات رأس المال الاجتماعي وهي (تكرار الاتصال، الثقة، الرؤية المشتركة ) لها تأثير في أداء مجمع نسيب للسياحة من خلال وجود تسهيلات شخصية للأعضاء وإخلاصهم في العمل، وعليه تحقيق ميزة تنافسية للمجمع محل الدراسة.

وعليه يمكن استنتاج أن أغلبية نتائج الدراسة منسجمة مع توقعات الطالبة، حيث أظهرت النتائج أن كل بعد من أبعاد رأس المال الاجتماعي له دور في تحقيق الميزة التنافسية، وفيما يلي أهم الاستنتاجات:

❖ يوجد دور للبعد الإدراكي في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع نسيب للسياحة.

وهذا استنادا إلى أن جميع أعضاء المجمع محل الدراسة على دراية بالمصلحة العامة، وهم على اتفاق تام وفقا لمعايير مشتركة، نظرا لإدراكهم للغايات الرئيسية التي يسعى المجمع لتحقيقها وهذا يساعدهم على تقديم الخدمات السياحية بأقل كلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين، بالإضافة إلى وجود المرونة في إجراء أي تغيير لمواكبة البيئة الحالية وبهذا تحقق الاستجابة السريعة والملائمة لحاجات الزبائن.

❖ يوجد دور للبعد الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع نسيب للسياحة.

وهذا استنادا إلى أن أعضاء المجمع محل الدراسة على ارتباط بعضهم مع بعض وصولا إلى شبكة عمل قوية وذلك نتيجة اتصاليهم المستمر بمختلف وسائل الاتصال، وقد يسهل هذا تبادل المعلومات، وبالتالي كلما زاد التفاعل ساهم ذلك في تقليل كلفة الآليات الرسمية.

❖ يوجد دور للبعد العلاقي في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع نسيب للسياحة.

وهذا استنادا إلى وجود احترام متبادل بين الأعضاء والذي يسمح بتبادل المعلومات نتيجة كذلك لثقة التي تسهل التعاون وبالتالي تقليل من وقت التحقق من بعض الإجراءات والمعاملات وتقليل المشاكل والصراعات فيما بينهم.

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية يوجد دور لرأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع نسيب للسياحة.

ثانياً: التوصيات

- 1- تركيز الاهتمام على التعاون لأنه يؤدي إلى الدعم المتبادل بين المدراء مما يجعله كمورد لهم وبشكل جماعي.
- 2- ضرورة اهتمام الإدارة بتطوير عنصر الثقة لدى المديرين فيها، ولاسيما أن نتائج الدراسة الميدانية أشارت إلى ارتفاع مستوى الثقة لدى المدراء، لذلك إذا ما أرادت الإدارة الاستفادة منها ينبغي عليها وضع سياسات وبرامج تكفل استثمارها بشكل صحيح والإفادة منها في دعم الأداء.
- 3- دعم أبعاد رأس المال الاجتماعي عبر اللافئات والإعلانات والمكافآت المشروطة بالأداء الاجتماعي.
- 4- تشجيع المديرين ذوي الاهتمامات المشتركة على الاجتماع فيما بينهم، وتهيئة الوقت والمكان لذلك كالاتحاد في المناسبات والأعياد لتقوية الروابط بينهم وتعزيز العلاقات، وإنشاء فرق عمل اجتماعية تتابع مشاكل واحتياجات المديرين الاجتماعية من خلال تقديم الدعم الاجتماعي.
- 5- الاستثمار في تنمية وتقوية رأس المال الاجتماعي من قبل المؤسسات، من خلال تشكيل أو تشجيع الشبكات الاجتماعية، والاهتمام بهذا الموضوع كمتطلب لتحقيق النجاح والتميز.
- 6- ضرورة قيام المؤسسات بتحديد طرق لتطوير رأس المال الاجتماعي لديها، فضلاً عن تحديد أهم الأسباب التي تقف وراء انخفاضه ومحاولة معالجتها.
- 7- الأخذ بعين الاعتبار قوة العلاقات بين متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي، الميزة التنافسية) والابتعاد على كل ما من شأنه أن يضع حواجز بين هذه المتغيرات على أساس أنها حالة إيجابية للوصول إلى التنافسية وإدارة التأكد واللاتأكد في بيئة العمل.
- 8- العمل على تطوير ثقافة تنظيمية تدعم رأس المال الاجتماعي، إذ لا يمكن أن تنجح تلك الأبعاد بدون وجود ثقافة متفتحة، تتقبل التعاون والثقة والعلاقات والتغير، وان مثل هذه الثقافة تشكل البنية التحتية نحو تحقيق الميزة التنافسية.
- 9- التوجه نحو بناء رأس المال الاجتماعي من خلال تشجيع العمل الفرقي، وضمان التفاهم بين المدراء ومرؤوسيه، وإدارة علاقات التعاون والثقة والتضحية عن المصالح الشخصية، وتفهم وجهات النظر للطرف الأخر والمشاركة في خلق رؤى مشتركة نحو بناء التفوق والتميز للمؤسسة.
- 10- أن تعمل إدارة المؤسسة على تطوير مستوى رأس المال الاجتماعي وتحسينه من خلال اهتمامها بتشجيع العاملين على بناء العلاقات بعضهم مع بعض عن طريق الاهتمام بصيغ العمل الجماعي، والممارسات غير

الرسمية والاهتمام بالاتصال الفاعل بين العاملين، وذلك بما يساعد على بناء وتوسيع شبكات عملهم الاجتماعي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

11- الاهتمام بامتلاك العاملين للفهم العام حول الأهداف والمهام من خلال تهيئة الأوقات المشتركة بين العاملين، وتوفير فرص لإجراء المحادثات والاهتمام بالقرب المادي لاماكن العمل لأنها الأساس في تحقيق التفاهم واللغة المشتركة، وبالتالي الوصول إلى انجاز خدمة مشتركة وناجحة وضمان تحقيق الأداء العالي والتميز.

12- الاهتمام بعقود التوظيف الدائمة وتخفيض العقود المؤقتة، لان بناء أبعاد رأس المال الاجتماعي يكون عبر الآجال الطويلة.

13- مكافأة الأفراد الذين يمارسون السلوكيات التي توسع من قيمة رأس المال الاجتماعي حتى تكونوا مثال للعاملين الآخرين على ممارسة هذا السلوك، والاهتمام كذلك بتوفير الاستقرار والأمن الوظيفي لهم.

14- على المؤسسات أن تحاول رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار في رأس المال الاجتماعي لإبداع حلول مبتكرة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب :

1. إيمان عامر الدهان وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2014.
2. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008.
3. جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
4. حسين علي ألزغبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005.
5. حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار حامد، عمان، 2015.
6. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، عمان، 2014.
7. خالد كاظم أبو دوح وعلي ليلة، رأس المال الاجتماعي، دار ايتران، مصر، 2014.
8. زكريا مطلق الدوري و احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
9. سعد علي حمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، دار الوراق ، الأردن، 2012.
10. طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2007.
11. عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
12. عبد الرحمان سمير طعيمه، دور رأس المال الاجتماعي في التنمية، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2015.
13. عطية صلاح سلطان، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011.
14. عطية صلاح سلطان، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
15. محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خيضر الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة، عمان، 2009.

16. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
17. مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، دار الجامعية، مصر، 2011.
18. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الوراق، الأردن، 2011.
19. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، مكتبة الجامعة إثراء، الأردن، 2011.
20. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1998.
21. هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014.
22. احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، طبعة 3، مكتبة الوفاء، مصر، 2000.

#### المجلات:

1. أثير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 2008، 2008.
2. احمد بن يحي ربيع، دور رأس المال الاجتماعي في تنشيط المخزون المعرفي لرأس المال الفكري، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، 2013.
3. إسعاف صمد، رأس المال الاجتماعي: مقارنة تنموية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 31، العدد 03، 2015.
4. انتظار أحمد جاسم الشمري وكريم صيهود كرم الزهيري، أثر رأس المال الاجتماعي على حماية المال العام المؤسسات الصحية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2013.
5. انجي محمد عبد الحميد، دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي، مجلة أبحاث ودراسات، العدد 01.
6. إياد حسن كاظم وحامد متعي، دور رأس المال الاجتماعي في نقل المعرفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، 2012.
7. بلال كامل عودة، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (6)، العدد 11، 2014.

8. بهاء حسين الحمداني، المحاسبة عن الانجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92.
9. جاسم فارس، رأس المال الاجتماعي ومكانته في تفعيل الدور التنموي للمصارف الإسلامية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 114، المجلد 35، 2013.
10. حسين وليد، اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، 2015.
11. خالد كويش، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول.
12. رنا ناصر صبري، دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي، مجلة الدنانير، العدد 01.
13. سعد العنزي، حميد علي احمد الملا، إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 84، بغداد، 2015.
14. سلطان أحمد خليف، دور رأس المال الاجتماعي لقادة التعبير في احتواء القوى المعيقة للتعبير، مجلة جامعة كربة للعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 11، 2008.
15. سمية أحمد علي عبد المولى، رأس المال الاجتماعي وإعادة توزيع الدخل في مصر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 65، 2014.
16. سندس رضوي خوين، أساليب إدارة الصراع وأثرها في تنمية رأس المال التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، 2015.
17. سهير محمد حوالة وهند سيد احمد الشوربجي، رأس المال الاجتماعي بالتعليم مقوماته ومعوقاته، مجلة العلوم التربوية، المجلد 2، العدد 3، 2014.
18. شنشونة محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، 2013.
19. عامر علي حسن العطوي، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي، مجلة دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 15، 2009.

20. عبد الرضا فرج بدرأوي، رشا مهدي صالح خفاجي، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(13)، العدد(36)، 2015.
21. عبد الناصر ملك حافظ وآخرون، الاستثمارات الفاعلة لذكاء الأعمال وفقا لمدخل رأس المال الاجتماعي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(93)، 2012.
22. علي حسون وآخرون، اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد32، 2012.
23. غالب محمد البستنجي، اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد19، 2011.
24. غسان فيصل عبد، أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 15، 2009.
25. فراس رحيم يونس العزاوي وعثمان إبراهيم احمد الخفاجي، تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد،81، 2015.
26. فيصل علوان الطائي، المكتبات العامة ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي: المكتبة المركزية العامة في محافظة كربلاء أمودجا، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 12، العدد2014، 01.
27. ماجد محمد الفراء، تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة، مجلة التجارة والتمويل بفلسطين، العدد1، 2005.

#### أبحاث:

1. عقل أبو قرع، رأس المال الاجتماعي والصحة الخاصة في الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2011.
2. فضل النقيب، مفهوم رأس المال الاجتماعي وأهميته بالنسبة للأراضي الفلسطينية المحتلة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2006.
3. محمد صر وجميل هلاك، قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2007.

## المذكرات والأطروحات الجامعية:

1. أبو القاسم حميدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، الفلاحة والتنمية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص ص 122، 123.
2. برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007.
3. بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومدين، 2011.
4. بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
5. حبانة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012.
6. حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2008.
7. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007.
8. حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة الماجستير، جامعة بسكرة، 2012.
9. حيمر مريم، دور إستراتيجيتي الإعلان والتنويع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2013.
10. رحماني أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2009.
11. رحماني أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2009.
12. رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة بسكرة، 2016.

13. رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة بوقرة بومرداس، 2011.
14. رزيقة يجياوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013.
15. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011.
16. سماوي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
17. شيقارة جهيرة، الإستراتيجية التنافسية ودوره في أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
18. صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2008.
19. ضيف ياسين، إعادة إنتاج المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2011.
20. عبد الرزاق حميدي، اثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2014.
21. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2008.
22. عرقابي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2010.
23. عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانيات والمعوقات (2025/2000) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT2025، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2013.
24. فايز بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البلدية، 2005.
25. فرحاني عادل، دور رأس المال الفكري في تحقيق التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016.
26. قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2005.
27. لحوم سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007.

28. ميسرة محمود الكفارنة، دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة إسلامية غزة، 2015 .
29. نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2006.
30. هديل عبد القادر، واقع السياحة في الجزائر وأفاق تطورها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.
31. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009.
32. وليد بن تركي، دور النقل التكنولوجي في تحسين القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة بسكرة، 2011.
33. وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق بسوريا، 2007.

### الملتقيات والمؤتمرات:

1. بلقلة إبراهيم وإبراهيمية إبراهيم، تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ديسمبر 2011.
2. تواتي بن علي فاطمة وفادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
3. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.
4. رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في قطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر، 2009
5. زياد عنبتاوي، واقع وتحديات الشركات العائلية الفلسطينية، الملتقى السنوي الخامس لسوق رأس المال الفلسطيني تحولات الحاضر لضمان المستقبل، 21 نوفمبر 2011.



6. سملاوي يحضية وسعيدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
7. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمة، مارس 2005.
8. عبد القادر شلالى وعبد القادر عوينان، الواقع السياحي في الجزائر وأفاق النهوض به في مطلع 2025، ملتقى علمي وطني "السياحة في الجزائر واقع وأفاق، جامعة لبويرة، يومي 11-12 ماي 2010.
9. عبد الله بلوناس ولبوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف، نوفمبر 2010.
10. علي سالم ارميص، مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 18، 17 افريل 2006، جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف.
11. غول فرحات، إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاد الحديثة، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة شلف، ديسمبر 2011.
12. غول فرحات، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي.
13. موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات "الكفاءات كمدخل لتحقيق الأداء المتميز المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر، مارس 2005.
14. مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، الملتقى الدولي العلمي حول آليات حوكمة الشركات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 27، 26 نوفمبر 2013.

## المحاضرة:

1. محمد الجليلاتي، محاضرة متطلبات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة، المركز الثقافي في المزة بسوريا، بتاريخ 5 ماي 2007.

ثانيا:المراجع الأجنبية:

1. Bjorn olav DOZO (université de Liège , Capital Socuis :Ressources sur le littéoire et social .
2. Untin Lin , Building a Network Theory social. 1999 .
3. Delfi Aix , Toward a theory of social capital definition :its dimensions and resulting social capital.
4. Rigis coeurderoy ,Albert birhashirwa ruibunza luang, capital social, couts de mesure et efficacite organisationnelle :ya-t-il avantage specifique à l entreprise famitaile,2008.
5. Regis coeurderoy,Albert Birhashirwa Ruibunza lwange, the previous refrence2006.
6. Qinnhong fu, social capital and organizational effectivenss ,2009 .
7. *Source :michael porter ,ilvaantage comcurentiel,dunod ,France,2000.*
8. Wael, H. Ramadan et all, The Influence of organizational culture on Sustainable competitive advantage of mall & medium sized establishment, E- Leader Budapest, 2010.
9. Michael porter ,L'Avantage concurrentiel des nations.Inter-éditions, 1993.
- 10 .Gerry Johnson et all Exoloring corporate strategy taxt and cases Seventh edition FT prentice hall financial times pearson education page.132.

قائمة الملاحق

## الملحق رقم (06)

أسئلة المقابلة:

أولا/ البعد الهيكلي

س1: متى نشأ المجمع وما هي رؤيته.

س2: ما هي النشاطات التي يقدمها المجمع.

س3: السمعة الجيدة للمؤسسة نتيجة لثقة ولأسعار المنخفضة أو لجودة المنتج أو يعود ذلك لأسباب أخرى.

س4: هل المجمع يحقق أرباح.

س5/ هل يتم تغيير المناصب الخاصة بالعاملين بالمجمع.

ثانيا/ البعد الإدراكي

س01: ما هي المناصب التي يستغلونها مختلف أفراد العائلة.

س02: هل هناك تفاعل بين مختلف الأعضاء في المجمع.

س03: هل هناك إدراك بأهمية العمل الجماعي في المجمع.

س04: هل هناك حرية في طرح الآراء والخدمات الجديدة واتخاذ القرارات الفورية الخاصة بالمجمع.

س05: هل العاملون على استعداد لقبول أي عمل يكلفون به لضمان العمل واستقبال أكبر عدد ممكن من الزبائن.

## ثالثا/ البعد العلاقائي

- س01: هل يتم نقل المعارف الخاصة بالمجمع بين مختلف الأعضاء.
- س02: هل هناك تعاون بين مختلف أفراد العائلة.
- س03: كيف هي طبيعة العلاقة بين مختلف المتعاملين مع المجمع.
- س04: كيف هي طبيعة العلاقة مع مختلف الشركاء للمجمع.
- س05: هل يقدم الأعضاء بالمجمع تضحيات شخصية تصب في مصلحة المجمع ككل.
- س06: هل يتم إسهام العاملين في حل المشاكل.

## المتغير الثاني: الميزة التنافسية

س01: ما هي الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل المجمع.

س02: وضعية المجمع التنافسية مقارنة بالمنافسين المحليين.

س03: الميزة التي تملكها المؤسسة مقارنة بالمنافسين.

س04: ما هي نقاط القوة التي يركز عليها المجمع ونقاط الضعف للمجمع.

س05: هل يواجه المجمع منافسة شديدة أو أنه يمكنه التعايش مع المنافسين.

س06: هل يعتمد المجمع على التمويل الخارجي أو التمويل الذاتي.

س07: هل تكاليف المجمع تنافسية مقارنة بالمنافسين.