



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

مساهمة رأس الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات  
(دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر "فرع بسكرة")

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

أ.د/ منصور كمال

سوداني حيدر

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

الموسم الجامعي: 2016/2017

[/http://www.univ-biskra.dz](http://www.univ-biskra.dz)

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، حيث جاءت إشكالية البحث متمثلة في التساؤل الرئيسي التالي: " ما مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميز التنافسية للمنظمات " دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ؟ وذلك من خلال تحديد الإطار النظري لرأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي ) والميزة التنافسية بأبعادها ( الجودة، الإستجابة لحاجات العميل، التجديد والكفاءة ).

ولتحقيق أهداف الدراسة وفق منهجية علمية، فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء ( 42 ) موظفا من العاملين الإداريين والتقنيين، حيث تم جمع البيانات عن طريق إستمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية لإختبار فرضياتها، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

- يوجد إهتمام متزايد لمؤسسة إتصالات الجزائر "فرع بسكرة" لرأس المال الفكري من أجل تحقيق ميزة تنافسية وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  .

- توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  .

- إتفاق وجهات نظر الكتاب والباحثين في علم الإدارة على العناصر الأساسية لرأس المال الفكري، والتي تتعلق بالموظفين، الإدارة والزبائن، أي مكوناته الأساسية رأس المال البشري، الهيكلي والعلائقي.

وفي الأخير تم تقديم جملة من الإقتراحات والتوصيات والتي يمكن أن تسهم في تحسين وتطوير في رأس المال الفكري بما يؤدي في رفع كفاءة العاملين وتحسين آدائهم، بالإضافة إلى إقتراحات دراسات مستقبلية في رأس المال الفكري .

**Abstract:**

This study aims to investigate the extent at which the role of the intellectual capital achieves the outstanding performance in the business organizations. The research problematic is represented in the main question: " what is the contribution of intellectual capital to achieving the competitive advantage of organization? case study of Algeria telecom/ biskra" by defining the corectical frame work of intellectual capital (human capital, structural capital, relational capital), and competitive advantage in its dimensions (quality, Customer Responsiveness, Innovation and efficiency)

To achieve the objectives of the study according to the scientific methodology, a (42) administrative workers views have been collected, processed and analyzed in Algeria telecom/ biskra. This data has been generated through a questionnaire that was designed as a tool for measuring the study model. Descriptive and evidentiary statistical methods have been used for hypotheses testing, and a number of results have been reached, such as:

- There is a growing interest, in the enterprises under study, in the intellectual capital to competitive advantage, from the point of view of the study sample members at a level of significance estimated  $\alpha = 0,05$ .
- There is a significant relationship between the intellectual capital its human, structural, and customer components and competitive advantage in the Algeria telecom/ biskra, at a level of significance estimated  $\alpha = 0,05$ .

Agreement views of writers and researchers in management science, of the basic elements of the intellectual capital, related to staff, management and clients, This means that its components include human, structural, and Customer capital.

At the end, a group of suggestions and recommendations have been presented, in which they might contribute in the development of the intellectual capital, that leads to increase its workers efficiency and improve their performance. In addition to that, a proposal of future studies in the field of intellectual capital has been also presented.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	ملخص
II	شكر وعرهان
III	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - ك	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي في رأس المال الفكري.
4-3	المطلب الأول: تعاريف متعلقة برأس المال الفكري.
6-4	المطلب الثاني: بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره.
8-6	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري.
9	المطلب الرابع: سمات وخصائص رأس المال الفكري.
10	المبحث الثاني: متطلبات بناء رأس المال الفكري، وطرق قياسه وإدارته.
10	المطلب الأول: متطلبات بناء رأس المال الفكري
13-10	المطلب الثاني: طرق قياس وتقييم رأس المال الفكري.
15-13	المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري.
16	المطلب الرابع: معوقات قياس رأس المال الفكري
17	المبحث الثالث: رأس المال الفكري كأداة استراتيجية في المنظمات.
17	المطلب الأول: رأس المال الفكري مورد استراتيجي وسلاح تنافسي
18-17	المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري باستراتيجية المنظمات
19	المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في توليد وخلق القيمة
19	المطلب الرابع: رأس المال الفكري ميزة التنافس المستقبلية.
20	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: مفاهيم ومحددات خاصة بالتنافسية .
24-23	المطلب الأول: تعريف التنافسية.
24	المطلب الثاني: أنواع التنافسية.
25	المطلب الثالث: محددات التنافسية.
25	المبحث الثاني: مفاهيم، محددات وخصائص الميزة التنافسية
26-25	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
27-26	المطلب الثاني: أهمية وأنواع الميزة التنافسية.
31-27	المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية.
33-31	المطلب الرابع: الخصائص والأبعاد الرئيسية لبناء الميزة التنافسية
34-33	المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بتحقيق الميزة التنافسية
36-34	المطلب الأول: علاقة رأس المال البشري بتحقيق الميزة التنافسية.
36	المطلب الثاني: علاقة رأس المال الهيكلي بتحقيق الميزة التنافسية.
37	المطلب الثالث: علاقة رأس المال العلائقي بتحقيق الميزة التنافسية.
38	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة -	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة
41	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة -
42-41	المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة -
44-42	المطلب الثالث: فروع ومبادئ شركة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة-
47-44	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة -
48	المبحث الثاني: دراسة مجتمع البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة
49-48	المطلب الأول: أداة ومجتمع عينة البحث
50-49	المطلب الثاني: وصدق أداة الدراسة
50	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة
51	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

51	المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها.
53-51	المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة
61-53	المطلب الثاني: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة.
62	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج
62	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي
66-62	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
67	خلاصة الفصل
71-69	خاتمة
76-73	قائمة المراجع
85-78	الملاحق

## تمهيد:

مع بداية ثورة تكنولوجيا الحاسوب وتساعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات وتعاضم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على القدرات الإبداعية والخبرات والمهارات وقدرات الأفراد على توليد المعارف الجديدة فإن الابتكار والإبداع الذي يتحول إلى التطبيق لإشباع حاجة إنسانية جديدة أظهر عملية توليد المعرفة الجديدة إلى دائرة الضوء بصورة واسعة وبتركيز كبير هذا المخاض ولد مفهوم رأس المال الفكري، هذا الأخير الذي يمثل القدرات المتميزة التي تتواجد لدى الموارد البشرية، الأصول الهيكلية المرتبطة بالهيكل التنظيمية والإجراءات، ورأس المال الربوبي المتمثل في العلاقات بين المنظمة وعملائها.

إن المحاولات الحثيثة الرامية إلى توطين مفهوم الأصول غير الملموسة في المنظمات طرحت في هذه الأخيرة مسألة وضع مؤشرات لقياس هذه الأصول والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة وبناء ميزة تنافسية مستدامة، وفي ظل بيئة شديدة المنافسة أصبح الإهتمام بالأصول غير الملموسة السبيل المضمون لتحقيق التميز التنافسي وهذا ما إذا تم التركيز على الطاقات الفكرية والإبداعية لدى مواردها البشرية، ومعرفة كيفية تميمها واستثمارها بفعالية والمحافظة عليها، لأنه المورد الأعلى على الإطلاق طالما تعرف المنظمة كيف تزيد من القدرات الإبداعية، ومهارات الموارد البشرية لديها، وبالتالي تضمن المنظمة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

في هذا الإطار، تأتي هذه الدراسة لمعرفة مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وكذا كيفية تنميته لتحقيق عناصر تتفوق بها على منافسيها سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو على مستوى تقديم الخدمات وكذا آجال التسليم أو غيرها من الاستراتيجيات .

## 1- مشكلة الدراسة:

في خضم حدة التنافس التي تسود جل المنظمات، تواجه هذه الأخيرة تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المنظمة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي، والمحافظة عليه وتعظيمه، ويعد رأس المال الفكري من أهم المعايير التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة منافسيها، في ضمان وفاء عملائها وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين.

من هذا المنطلق نطرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر " فرع بسكرة"؟

### الأسئلة الفرعية:

1- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة إتصالات الجزائر " فرع بسكرة" ؟

2- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية على الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة إتصالات الجزائر " فرع بسكرة" ؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة إتصالات الجزائر " فرع بسكرة" ؟

4- كيف يمكن لمؤسسة إتصالات الجزائر " فرع بسكرة" تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس مالها الفكري ؟

### 2- متغيرات ونموذج الدراسة:

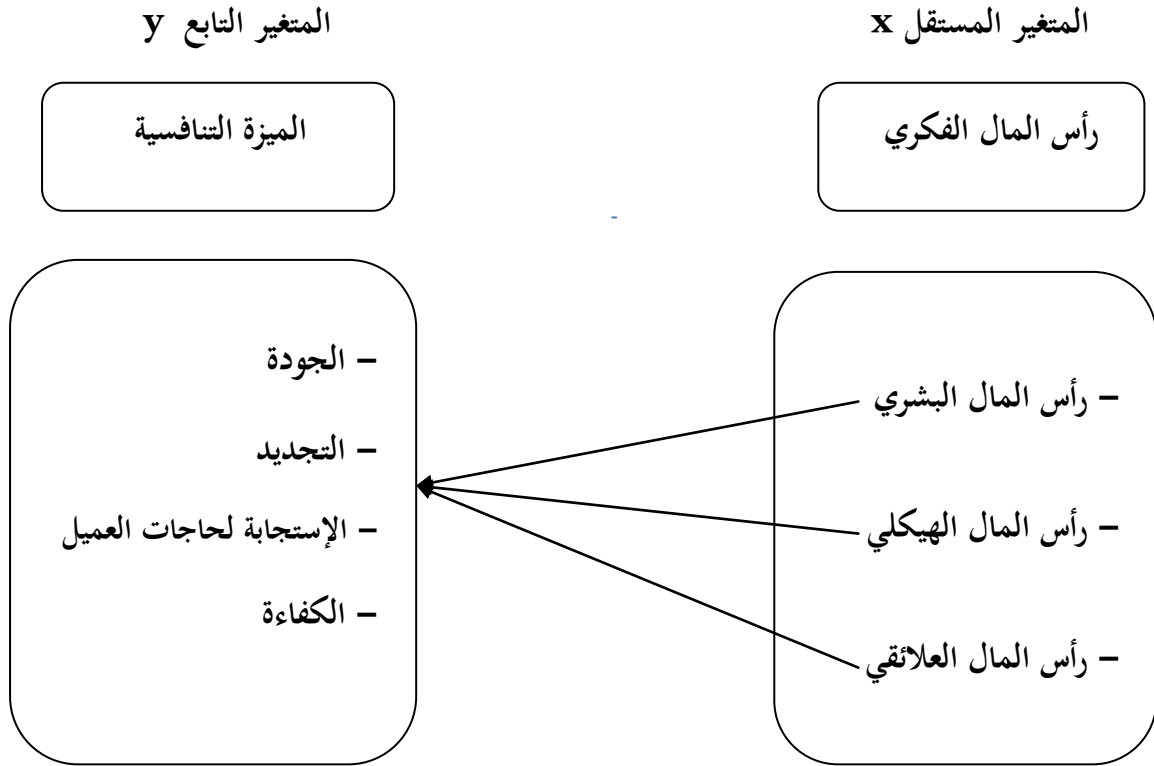
أ- المتغير المستقل: وهو رأس المال الفكري ويشتمل على المكونات التالية: ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقات ( الزبوني ).

ب- المتغير التابع: وهي الميزة التنافسية وتشتمل على الأبعاد التالية: ( الجودة، التجديد، الإستجابة لحاجات العميل، الكفاءة).

والشكل الموالي رقم (01) يمثل نموذج الدراسة الذي تم إستخدامه لتوضيح العلاقة بين المتغيرين:



الشكل رقم (01): المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مراجعات أدبية سابقة.

### 3-فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيتين التاليتين:

#### الفرضية الرئيسية:

$H_0$  - لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{01}$  - لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

$H_{02}$  - لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

-  $H_0$ : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلائقي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

#### 4- أهمية الدراسة:

تخصي الدراسة بالأهمية البالغة لكونها تتناول موضوعين حيويين على مستوى البحث والتطبيق في منظمات الأعمال لا سيما المنظمات التي تبحث عن النجاح والتميز في عالم الأعمال والتي يشكل لها الإهتمام بدراسة وتطبيق هذه المواضيع عناصر جوهرية في المنافسة الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية لأنها تعد عناصر جوهرية موجودة غير ملموسة يصعب تقليدها من قبل المنظمات الأخرى وبذلك سوف توفر فرصة بامتلاك ما لم يمتلكه الآخرون والذي سيدعم نجاحها وتميزها في المنافسة، من هذا المنطلق فإن الفوائد المرجوة لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع بسكرة" يمكن حصرها فيما يلي:

- توضيح مدى مساهمة مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- التطرق إلى موضوع رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة وإيضاح مفهوم كل بعد وأهميته المتزايدة في منظمات الأعمال.
- وضع الخطط والبرامج لتطوير رأس المال الفكري وتوضيح أهمية الاستثمار في هذه الأصول لما له من دور جوهري في خلق القيمة للزبائن وتحقيق التميز.
- يسمح لإدارة المؤسسة في تقييم رأس مالها الفكري وإدراك أهميته كعنصر رئيسي في خلق القيمة للزبائن وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- معرفة أهم المعوقات التي تحول دون توليد الإهتمام برأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة.

#### 4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري وكذا الميزة التنافسية .
- التأكد من وجود علاقة بين رأس المال الفكري بمكوناته والميزة التنافسية للمؤسسة وتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- التعرف على دور رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة وبين الميزة التنافسية بالمؤسسة.

- التعرف على مستوى الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر "فرع بسكرة".

## 5- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

أ- الحدود البشرية: الإطار الإداري التابعين لمؤسسة إتصالات الجزائر "فرع بسكرة".

ب- الحدود المكانية: مؤسسة إتصالات الجزائر "فرع بسكرة"

ج- الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي إستغرقت لتحقيق أهداف الدراسة وإنجازها وهي الفترة الممتدة من 04/02 إلى غاية 2017/05/04.

د- الحدود العلمية: تم الإعتماد في تحديد متغيرات رأس المال الفكري بناء على عدة مراجعات أدبية سابقة في ذات الموضوع، أما فيما يتعلق الميزة التنافسية تم الإعتماد في تحديد المتغيرات بالإستناد إلى آراء جمهور من الكتاب والباحثين.

## 6- محددات الدراسة:

1- تطبيق الدراسة يكون على إحدى شركات الإتصالات في الجزائر الرائدة وهي مؤسسة إتصالات الجزائر "فرع بسكرة".

2- المتغيرات التي شملتها الدراسة متمثلة في رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

3- عينة الدراسة ممثلة في إطارات وعمال المؤسسة .

## 7- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1- رأس المال الفكري: بأنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي يمكنها من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم .

أ- رأس المال البشري: مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل.

ب- رأس المال الهيكلي: الأنظمة والهياكل وكذلك الإجراءات والضوابط المتواجدة داخل المنظمة من أجل إنجاز الأعمال على أحسن وجه.

ج- رأس المال العلائقي (الربوبي): يمثل شبكة العلاقات مع العملاء الشركاء وبقية أصحاب المصلحة الخارجيين.

**2- الميزة التنافسية:** تعرف بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في النشاط نفسه، والتي تتحقق من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المادية، التنظيمية، القدرات، الكفاءات والمعارف... إلخ، والتي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.

## 8- دراسات سابقة:

**1- دراسة (حباينة، 2007) الجزائر:** ذكرت هذه الدراسة أن المعرفة بالإبتكار أساس تعريف رأس المال الفكري، وقامت بإبراز مكانة ودور المعرفة في المؤسسات، وكيف تساهم في نقل ونشر المعرفة داخل المنظمة وتساعد في التعلم والتطوير وتساعد على تحسين أداء الموظفين، وبالتالي تساعد في تقديم ميزة تنافسية للمؤسسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء دراسة مقارنة بين شركتي إتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، وقد تم جمع البيانات عن طريق استبيان مخصص لهذا الغرض، قد بلغت العينة ( 149 ) موزعة على النحو التالي ( 70 إتصالات الجزائر، 79 أوراسكوم تيليكوم الجزائر) وأهم النتائج التي توصلت إليها أن رأس المال الفكري ذو أهمية بالغة لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باستمرار القدرات العقلية الموجودة لدى الشركات موضوع الدراسة، وأن القدرة على الإبتكار هو العامل الأول في احتفاظ الشركة الناجحة بمكانتها والإهتمام بالإبتكارات حيث أنه كلما زادت سرعة وجود الإبتكارات احتفظت الشركة بريادتها وقوتها وقدرتها التنافسية.

**2- دراسة (بلوناس وأمينة، 2007) الجزائر:** هدفت هذه الدراسة إلى استعراض مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وكيفية إدارته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ومن جهة أخرى تعرضت هذه الدراسة إلى مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، أنواعها، العوامل المؤثرة عليها والمحددات الأساسية لها، وكما ركزت الدراسة على كيفية إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة متغيرة، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث، وخرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الإقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة، كما أن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، وأن المحور الأساسي في فكرة الإدارة الجديدة، هو خلق الميزة التنافسية وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة، وأن الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، والافتناع بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس.

### 3- دراسة (flatt. Stanley.2008) والمقدمة بعنوان: **Advantage Copmetitive Creating Assets the direct and indirect effectes of corporate Through culture Intangible and reputation.**

هدفت الدراسة إلى دور راس المال الفكري (الأصول غير الملموسة) في تحقيق الميزة التنافسية، حيث ربط بين الثقافة والسمعة المؤسسية، حيث أجريت الدراسة على 104 شركات من بين سبعة صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد خلصت الدراسة إلى أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المال للمنظمات.

إن موضوع الدراسة الحالية يتوافق مع الدراسات السابقة في كونها تتعامل مع مكونات راس المال الفكري بمختلف أنواعه من خلال البحث والجودة وكذا الإهتمام بالعاملين من اجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، وفي دراستنا هذه سيتم التركيز على مدى انتشار ثقافة الإبداع والابتكار في بيئة العمل للمؤسسة محل الدراسة، وكذا مدى تأثير رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

4- دراسة محمد فوزي علي العتوم (2009): رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل: هل لرسالة المنظمة أثر في تحقيق ميزة تنافسية، وهل أثرت مكونات رسالة المنظمة المتمثلة في الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والإهتمام بالموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية، وقد هدفت الدراسة إلى:

- بيان أثر تبني الجودة في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية .
  - دراسة أثر تبني البحث والتطوير في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية.
  - الكشف على أثر تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية.
  - بيان أثر تبني الإهتمام بالموارد البشرية في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية.
- وقد توصلت النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة إلى:
- يوجد أثر لتبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.
  - يوجد أثر لتبني البحث والتطوير في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية.
  - يوجد أثر لتبني تلبية حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية.

- يوجد أثر لتبني الإهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية.

## 05- دراسة (بلوناس وقذايفة، 2009): بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة نظرية .

هدفت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي: ماهو دور رأس المال الفكري وكيفية إدارته لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟ وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستعراض مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وكيفية إدارته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ومن جهة أخرى تعرضت هذه الدراسة إلى مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، أنواعها، العوامل المؤثرة عليها والمحددات الأساسية لها.

وقد توصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج والتي يمكن إدراجها فيما يلي:

-إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

-إستغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد، والتوليف بينها بطريقة فعالة أدى إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة ومن درجة رفيعة.

-إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الإقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.

- الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، والإقتناع بالإمكانات التي يقدمها في مجال التنافس.

وقد قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

- على المنظمات أن تدرك أن كل الأفراد ليسوا متشابهين، بل أن قيمهم تختلف بمدى قدرتهم على خلق وتحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم إحتمال أن يتم إدارتهم ومكافئتهم ومعاملتهم معاملة متميزة حتى تساعد على الخلق والإبتكار والإبداع لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

- أن تنظر المنظمة لرأسها الفكري على أنه صلب نشاطها وركيزته الأساسية.

- على المنظمات المعاصرة أن تحاول رسم الإستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية وإستثمار رأس المال الفكري في إبداع وإيجاد حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى .

## 06- دراسة (أبو بكر أحمد بوسالم ووزكريا مطلق الدوري، 2011) الجزائر: جاءت هذه الدراسة ضمن

مداخلة الباحثان في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، بعنوان: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث قامت هذه الدراسة بتحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة إتصالات الجزائر، كما حددت مكونات رأس المال الفكري بأبعاده

الثلاثة البشري، الهيكلي والزبائني، وقد استخدمت الدراسة الإستبانة لغرض جمع المعلومات من أفراد العينة، والبالغ عددها (383) فرداً، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ان هناك دور رئيس لبعده رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية نتيجة وجود بيئة تنظيمية في الشركة محل دراسة والتي تشجع على الإلتزام التنظيمي مما يجعلها تكسب ميزة تنافسية، وغياب كامل للمحاور الأخرى (البشري والزبائني)، نتيجة عدم وجود كفاءات وبرامج تدريبية وتعليمية تقدمها الشركة لموظفيها وضعف الإهتمام بالزبائن لنقص عنصر المنافسة في هذا القطاع، وفي الأخير خلص الباحثان على جملة من التوصيات والتي يمكن حصرها في مايلي:

- ضرورة إهتمام الشركة برأس المال الفكري كونه معبراً عن كل القيم غير الملموسة.

- توظيف أبعاد رأس المال الفكري في شركة إتصالات الجزائر بشكل أكثر فاعلية لتعزيز دورها في الميزة التنافسية المستدامة.

- ضرورة إعطاء إهتمام أكبر برأس المال البشري والزبائني خصوصاً وأن الدراسة قد بينت عدم وجود دور لهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة محل الدراسة وذلك من خلال قدرات بشرية عالية وتوسيع العلاقات للزبائن.

- ضرورة أن يكون للشركة دراية كافية ووافية حول كيفية إدارة رأس المال الفكري وتنميته والحفاظة عليه واستثماره.

**07- دراسة الأستاذة/ دربالي سهام، زيتوني عبد القادر ( 2013):** المؤتمر العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي، إسطنبول تركيا، بعنوان: رأس المال الفكري، الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل إقتصاد المعرفة.

أتت هذه الدراسة لتبين أهمية وحاجة المصارف الإسلامية لبناء رأس مال فكري يخدم رسالتها الخاصة ويحقق أهدافها فيما يخص التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذا تحقيق الربحية، ومن أجل ذلك فقد تطرق الباحثان إلى مفهوم رأس المال الفكري، أهمية رأس المال الفكري بالنسبة للمصارف الإسلامية، بالإضافة إلى بناء رأس المال الفكري في المصارف الإسلامية.

من خلال الدراسة إستنتج الباحثان إلى أن عملية تطوير رأس مال فكري والحفاظ عليه كأصل فكري له أبعاد إستراتيجية تتطلب إضفاء صبغة المعرفة على أداء ونشاطات المصرف، وهي ليست لغة جديدة أو مصطلحاً غريباً على المصارف الإسلامية، لكن في نفس الوقت ليست لقمة سائغة المأكل وسهلة التبنّي، فغرسها لحين حصادها يتطلب إيماناً وإدراكاً لقيمتها أولاً، ومن ثم يتطلب جهوداً لبلورة معالمها على أرض الواقع.

في آخر الدراسة خلص الباحثان إلى أن العصر الذي تعيش فيه منظّمات الأعمال واضحة المعالم ومعروفة متطلباته والمصارف الإسلامية ليست بمعزل عنه فهي جزء منه تؤثر وتتأثر به، وتبين مما سبق أن السّلاح والقوة في ذلك عصرنا أصبحت بيد من يملك المعرفة ويحسن استخدامها واستغلالها، ومن ثم كانت أهمية رأس المال الفكري كأحد الأسلحة المتطورة التي تهتمّ بالمعرفة وتستخدمها كمادة خام للبناء والتقدم، والمصارف الإسلامية ليست فقيرة من هذه الناحية لكنها

عاجزة على الاستفادة منها، وعجزها الأكبر هو عدم مقدرتها على تطوير رأس مالها البشري وتأهيله، وأياً كانت الأسباب يجب أن تستفيق وتدرك أن لديها ميزة مستديمة هي معرفتها الإسلامية، وهي مصدر قوة ليس لها فقط بل حتى منافسيها من المالين التقليديين سيزاحمونها في امتلاك تلك المعرفة، وقد حصل، لذلك يجب الاستثمار في تميتها وتطويرها وتعليمها خدمة لدينا وخدمة لمكانتها هي.

**08- دراسة ( ناظم جواد عبد) و ( أحمد جاسم جبار الدراجي): تأثير الإهتمام برأس المال الفكري على أنظمة الرقابة الداخلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، بغداد، العراق، 2014:** دراسة تحليلية لمكاتب المفتشين العاملين العاملة في الوزارات، حيث تهدف هذه المكاتب الى إخضاع التشكيلات التابع للوزارة المراجعة والتدقيق بغية رفع مستويات المسؤولية والنزاهة ومنع وقوع أعمال التبذير والغش والهدر في المال العام.

تمثلت اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ماهو مستوى راس المال الفكري في المنظمات المبحوثة. وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته وطرق قياسه.
- التعرف على مفهوم وأهمية نظام الرقابة الداخلية وعناصرها ومكوناتها.
- بيان انعكاسات الإهتمام برأس المال الفكري على أنظمة الرقابة الداخلية.
- التعرف على مدى توظيف المنظمات المبحوثة لرأس مالها الفكري في تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري، ويتمثل في المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون فيها.
- تعتمد قدرة المنظمات على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس مالها الفكري.
- بالرغم من تعدد مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني ورأس المال الإبداعي)، ألا أن رأس المال البشري هو الجوهر الحقيقي فيها، والذي يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية.



**09- دراسة فرحاتي لويزة ( 2016 ) : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية**

**للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة:** رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية (دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-)، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل: كيف يساهم لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، وقد هدفت الدراسة إلى:- التأكد من وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري الممثل بمكوناته(البشري، الهيكلي، الزبوني) وبين الميزة التنافسية، وتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

- التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى الشركة محل الدراسة.

- إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

- تحديد أثر رأس المال الفكري بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية .

**وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات.

- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الإستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية.

- الفرق بين القيمة الإسمية للمنظمة والقيمة الدفترية لها يتمثل في رأس المال الفكري الذي تحوز عليه، وهو مصدر التفوق التنافسي والميزة التنافسية لها.

- رأس المال الفكري يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

**10- دراسة (ناظم جواد) و (ندى اسماعيل)، تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية، جامعة**

**بغداد:** حيث تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الإطار الفكري حول الأصول الفكرية إذ تكمن الفكرة الأساسية في كيفية الإعتماد على رأس المال الفكري وتحليله وقياسه والتركيز على هذا الموجود الذي يعد نادر وصعب التقليد بدلا من التركيز على الموجودات المالية والمادية، فهذه الدراسة سعت إلى مناقشة وتحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية مستقبلية مستمرة .

ومن بين ما أوصت به هذه الدراسة تدعيم قدرات وطاقات العاملين المعرفية والإبتكارية للمنظمة وإلتزام مدراء الإدارة العليا في كيفية الإستفادة من رأس المال الفكري الموجود لديها في المنظمة باعتباره موردا داخليا تستطيع الإدارة تكييفه لصالح المنظمة ونجاحها وتنافسها المستقبلي وعلى الأمد البعيد، كما أوصت الدراسة إلى جعل التميز في المعرفة التي يمتلكها رأس المال الفكري محور إهتمام منظمات الأعمال، كونه يتيح لها التفوق وإضافة قيمة.

## تمهيد:

يعد رأس المال الفكري منطلقاً أساسياً في تحقيق النجاح لمنظمات الأعمال، لذا تعاضمت أهميته، الأمر الذي دفع بإدارة المنظمات إلى التوجه لإكتساب المعرفة وتوليدها والتشارك بها، والعمل على تفعيلها من خلال تشخيص ما تمتلكه من موارد بشرية كفؤة مفاعلة، قادرة على تقديم أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة مما يخدم ويطور من واقع منظماتها، هذه الأخيرة أصبحت في الوقت الحاضر بحاجة إلى استثمار مواردها كافة لتحقيق النجاح، لذلك أصبحت الموارد غير الملموسة ذات قيمة حقيقية للمنظمات، ففي العقدين الأخيرين من القرن العشرين كان هناك وعياً متزايداً بأن الموارد البشرية تمثل ثروة مهمة للمنظمة، لذا كان لا بد أن يكون هناك إهتمام متواصل بها، سواء كان ذلك من حيث الإعداد أو التأهيل أو الإستثمار.

وبشكل عام وعلى الرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية، إلا أنه ينبغي أن يوجه الإهتمام إلى فئة خاصة منها، يقوم عليها في الغالب نماء وازدهار المنظمات والمجتمعات المتمثلة برأس المال الفكري، إذ أن هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية بما يجعل تنميتها واستثمارها، والمحافظة عليها أمراً مطلوباً في ظل المنافسة الشديدة على الكفاءات البشرية، ومما لا شك فيه أن المنظمات على اختلاف أنواعها، سواء العاملة منها ضمن القطاع العام أو القطاع الخاص، تسعى إلى حماية موجوداتها، والحد من وقوع الأخطاء واكتشافها فور وقوعها.

في هذا الإطار، سنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف إلى مفهوم رأس المال الفكري ومراحل تطوره ونشأته، كما سيتم التعرف على مكوناته وخصائصه وإبراز أهميته في المنظمة وأدواره ووسائل قياسه وتنميته، لهذا الغرض فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث والتي تتناول المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مدخل مفاهيمي في رأس المال الفكري.

**المبحث الثاني:** بناء رأس المال الفكري، وإدارته وقياسه.

**المبحث الثالث:** رأس المال الفكري كأداة استراتيجية في المنظمات.

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي في رأس المال الفكري.

يقوم رأس المال الفكري على أصول المعرفة والرقميات وما يرتبط بها من موارد جديدة لتوليد الثروة والقيمة داخل المنظمات وخارجها في السوق، ولهذا تكمن أهمية رأس المال الفكري في تمكين المنظمة من متابعة إنجاز أهدافها ورسالتها في المجتمع الذي تعمل فيه، وبالتالي تحتاج إلى أن توضع تحت مجهر الإدارة لغرض تقييمها وتثمينها باستمرار لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها، حيث إن الضرورة تتطلب معرفة مساهمة هذه الأصول بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وبما ينعكس على مستوى آدائها على المدى البعيد .

وتأسيساً لذلك، فسننتقل في هذا المبحث إلى التعاريف المتعلقة برأس المال الفكري وبدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره، مع ذكر العناصر والمكونات الرئيسية لرأس المال الفكري، وفي المطلب الرابع سيتم التطرق إلى رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية.

## المطلب الأول: تعاريف متعلقة برأس المال الفكري.

لقد ساهم العديد من الباحثين لوضع مفهوم شامل لرأس المال الفكري وذلك لأنه يعد من المواضيع الحديثة نسبياً والذي لا زال يكتنفه الكثير من الغموض وبالتالي يصعب الوقوف على مفهوم شامل ومتكامل له، في هذا الإطار سنوضح ما أورده مجموعة من مفاهيم رأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين المعتمدين وذلك من خلال التعاريف التالية<sup>1</sup>:

- حيث يرى "Malhotra 2003": رأس المال الفكري قوة عقلية، مصادرها المعرفة، المعلومات، الذكاء و الخبرة، تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.

- أما "AWAD&Ghaziri 2004": مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من إستخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، القدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة.

ويقول "Edvinsson": أن رأس المال الفكري هو الأول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، احمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان/الأردن 2009 ص169.

<sup>2</sup> - هاني محمد السعيد: رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة 2008، ص19.

رأس المال الفكري مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل العالم بأسره، وتبعاً لذلك يمكن التعبير عن رأس المال الفكري بأنه<sup>1</sup> :

- جزء من رأس المال البشري للمنظمة.

- يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم.

- يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة.

- يسعى إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

- لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره.

مما سبق ذكره من مفاهيم وتعريفات لرأس المال الفكري يمكن أن نستخلص بأن رأس المال الفكري (( هو قدرات ومهارات يتميز بها بعض الأفراد في المنظمة من خلال تقديمهم مساهمات فكرية خلاقية ومبدعة تضيف قيمة حقيقية للمنظمة من خلال إمتلاكها هذه الملكيات الفكرية والتي تعد ميزة مستقبلية للمنظمات ووفق ما تقتضيه سمات القرن الحادي والعشرين من السرعة في التغيرات البيئية، والتي تعد مؤشرات في كل ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

### المطلب الثاني: بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره.

ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو الغير الملموسة، إلى جانب الموجودات المادية، لأنها أدركت أن ثروة المنظمة تكمن في موجوداتها الفكرية، وفي رأس المال الفكري أو المعرفي لها، وقد ظهر هذا المفهوم في تسعينات القرن الماضي، وأصبح بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمة المنافسة والناجحة بدل المصادر المادية "stewart"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رضا ابراهيم صالح: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض/المملكة العربية السعودية، 2009 ص10.

<sup>2</sup> - Stewart, T.A. Intellectual Capital the new Wealth of Organizations Business Quarterly ,1994, p3 (نقلا عن فرحاتي لويظة، رسالة دكتوراه، 2016، جامعة بسكرة، ص61).

فقد حدد "العنزي وصالح" ثلاثة مراحل ساهمت في ظهور وتطوير مفهوم رأس المال الفكري والتي يمكن ذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

### المرحلة الأولى: البداية وتوجهات الاهتمام بالقابلية البشرية.

أكد الإقتصادي "petty william" في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكلت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف برأس المال الفكري، إضافة إلى أن "adam smith" سنة 1776 أكد في كتابه (ثروة الأمم) تأثير العملية الإنتاجية وجودة المخرجات بمهارات العاملين، وطالب بضرورة تحديد الأجور وفق ما يبذله من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام، وفي عام 1890 أكد "alfred marshall" على أهمية الإستثمار في البشر، وذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، بل إن منفعته وإنتاجيته تزداد بزيادة معدل الخبرة والمهارة.

وعند نهاية الخمسينات توسع "schultz & mincer" بنظرية رأس المال البشري من خلال النظر إليه على أنه مستقل عن رأس المال التقليدي، أما مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات فقد عرفت فيها نظرية رأس المال البشري تطوراً كبيراً فيما يخص فهم السلوك الإنساني بشكل أكثر وضوحاً.

### المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية.

في مطلع ثمانينات القرن العشرين، تشكلت قناعة كبيرة لدى المديرين والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم مدركين إلى أن الموجودات الغير ملموسة وخاصة رأس المال الفكري هو في الغالب سر نجاح المنظمات التي تمتلكها، وتحقيقها للعوائد، وفي عام 1986 قام "david teece" من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة عنوانها (الإفادة من الإبداع التكنولوجي) حيث حدد فيها خطوات استخراج القيمة من الإبداع، كما قام "sullivan patrick" سنة 1989 بإنشاء نشاط استشاري لأول مرة قابل للتطبيق وبيّن للمستفيد كيفية خلق القيمة انطلاقاً من الإبداع، هذه المرحلة ركزت على دور وأهمية الموجودات غير الملموسة في بقاء واستمرارية المنظمات، وظهر مفهوم جديد عام 1991 هو رأس المال الفكري والذي يركز على الاهتمام بالقابليات الذهنية الموجودة لدى أفراد المنظمة.

### المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية .

في منتصف التسعينات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمنظمات، والإتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، فهاته الجهود قد ركزت بالدرجة الأولى على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث صيغت افتراضات النظرية على<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- فرحاتي لويظة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة بسكرة، 2016، ص ص 61-63.

<sup>2</sup>- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية، فلسطين، 2011، ص 40.

- أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
  - أن قيمة رأس المال الفكري يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
  - أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
  - أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.
  - أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات .
- وقد حددت هذه النظرية جملة من المبادئ يمكن ذكرها فيما يلي:
- 1- **حركية المفهوم:** أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي متجدد، لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
  - 2- **الآداء الواقعي:** تبرز نتائج رأس المال الفكري من خلال الآداء الميداني والتطبيقي في الواقع.
  - 3- **الإلتزام الحقيقي:** حيث يكمن الدور الجوهرى لرأس المال الفكري في الإلتزام العالى والمتميز في الآداء وكذا الإبداع بالإضافة إلى التجديد.
  - 4- **تكامل المقومات:** يعامل رأس المال الفكري كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية وعزلها عن بعضها البعض، وذلك بهدف الحصول على صورة واضحة عن الآداء الإجمالى.
  - 5- **الفائدة المتعددة:** يمكن الإفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
  - 6- **التقويم والقياس:** أي توليد وحلق القيمة للمنظمة يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

### المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري.

لقد تركزت جهود الباحثين بعد منتصف التسعينات من القرن الماضي على قياس وتقويم رأس المال الفكريين حيث تم اقتراح عدة نماذج لمكونات أو عناصر رأس المال الفكري وتراوحت بين البسيط الواضح إلى المعقد المركب الذي يحتاج إلى كم هائل من المؤشرات والمعلومات لأغراض المتابعة والتقييم والمقارنة، وفيما يلي بعض النماذج التي تطرقت لمكونات رأس المال الفكري والتي يمكن حصرها فيما يلي :

#### 1- انموذج "Stewart1997"<sup>1</sup>: حيث بين أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر:

<sup>1</sup> - ابراهيم عبيدات، وآخرون، بحوث وأوراق عمل مؤتمر، رأس المال الفكري العربي، نحو رؤية استراتيجية جديدة للإستثمار والتطوير، مسقط- سلطنة عمان 2013، ص 75.

- رأس المال البشري: هو العنصر المسؤول عن التفكير والإبداع والإبتكار في المنظمة.  
 - رأس المال الهيكلي: هو رأس المال الذي لا يمكن نقله إلى البيت أو إلى أي مكان خارج المنظمة ويظم البيانات والمعلومات وثقافة المنظمة والإبتكارات الموثقة والإستراتيجيات والهياكل التنظيمية والعمليات.  
 - رأس المال الإجتماعي: يمثل العمل بروح الفريق والثقة بين العاملين في المنظمة.  
**2- أنموذج "Maditinos and others 2009"**<sup>1</sup>: صنف "Maditinos and others" رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات رئيسية وهي ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني ورأس المال الإبداعي)، إذ أشار إلى أن رأس المال البشري يمثل الموجودات غير الملموسة وموجودات المعرفة الفردية للموظفين في المنظمة، أما رأس المال الهيكلي فإنه يمثل مخزون المهارات المعرفية البشرية في المنظمات والتي تضم قواعد البيانات والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات وأي شيء له قيمة في المنظمة، أما رأس المال الزبائني فأشار له بأنه المعرفة التي يتم تطويرها مع الزبائن والموردين عند إجراء الأعمال التجارية أي إمكانيات المشروع فيما يتعلق بالزبائن من الخدمات والتسهيلات وخدمات ما بعد البيع والتي ينتج عنها موقف إيجابي من الزبائن تجاه المنظمة، فيما عرف رأس المال الإبداعي بأنه القدرة على بناء معرفة سابقة وتطويرها وتوليد معارف جديدة وتشمل قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة فضلا عن أفكار مبتكرة مما يؤدي إلى أن تكتسب المنظمة ميزة تنافسية وهذا ما يتحقق من خلال مزيج من العاملين في المنظمة والسياسات الرشيدة للإدارة.

**3- أنموذج "Sveiby1980"**<sup>2</sup>: قدم "Sveiby" الذي كان يعمل كمستشار لمجموعة "Konard" في السويد، أول تصنيف للموجودات غير الملموسة، إذ قام بتطوير مركز مالي يتضمن قيمة الموجودات غير الملموسة سنة 1980، ووضع أنموذجا لمكونات رأس المال الفكري يتكون من:

- كفاءة العاملين والتي تشمل التعليم الجماعي والخبرة والمهارات.
  - الهيكل الداخلي والذي يشمل الشكل القانوني والنظم الإدارية وتكنولوجيا المعلومات وثقافة المنظمة وبراءة الإختراع الداخلية .
  - الهيكل الخارجي والذي يشمل العلامة التجارية وبراءة الإختراع الخارجية والعلاقة مع الموردين والعلاقات مع الزبائن.
- \* كما أشار "العنزي وآخرون" **2000**<sup>3</sup>: أن العديد من الباحثون اتفقوا على المكونات الأساسية لرأس المال الفكري والتي قدمها كل من - (stewart,1999/75; crou,1997/3; westphalen,1999/10; manasco, 2000/1) (bulconitz,1997/78; 78، إذ يتكون رأس المال الفكري من ثلاث مكونات رئيسية هي:

<sup>1</sup>- ناظم جواد عبد، تأثير الإهتمام برأس المال الفكري على أنظمة الرقابة الداخلية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، المجلد20، ع2014، ص80، ص146.

<sup>2</sup>- تأثير الإهتمام برأس المال الفكري على أنظمة الرقابة الداخلية، مرجع سابق، ص145.

<sup>3</sup>- ناظم جواد، ندى إسماعيل، تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية، مجلة محكمة، جامعة بغداد/ كلية الإدارة والإقتصاد، ص132.

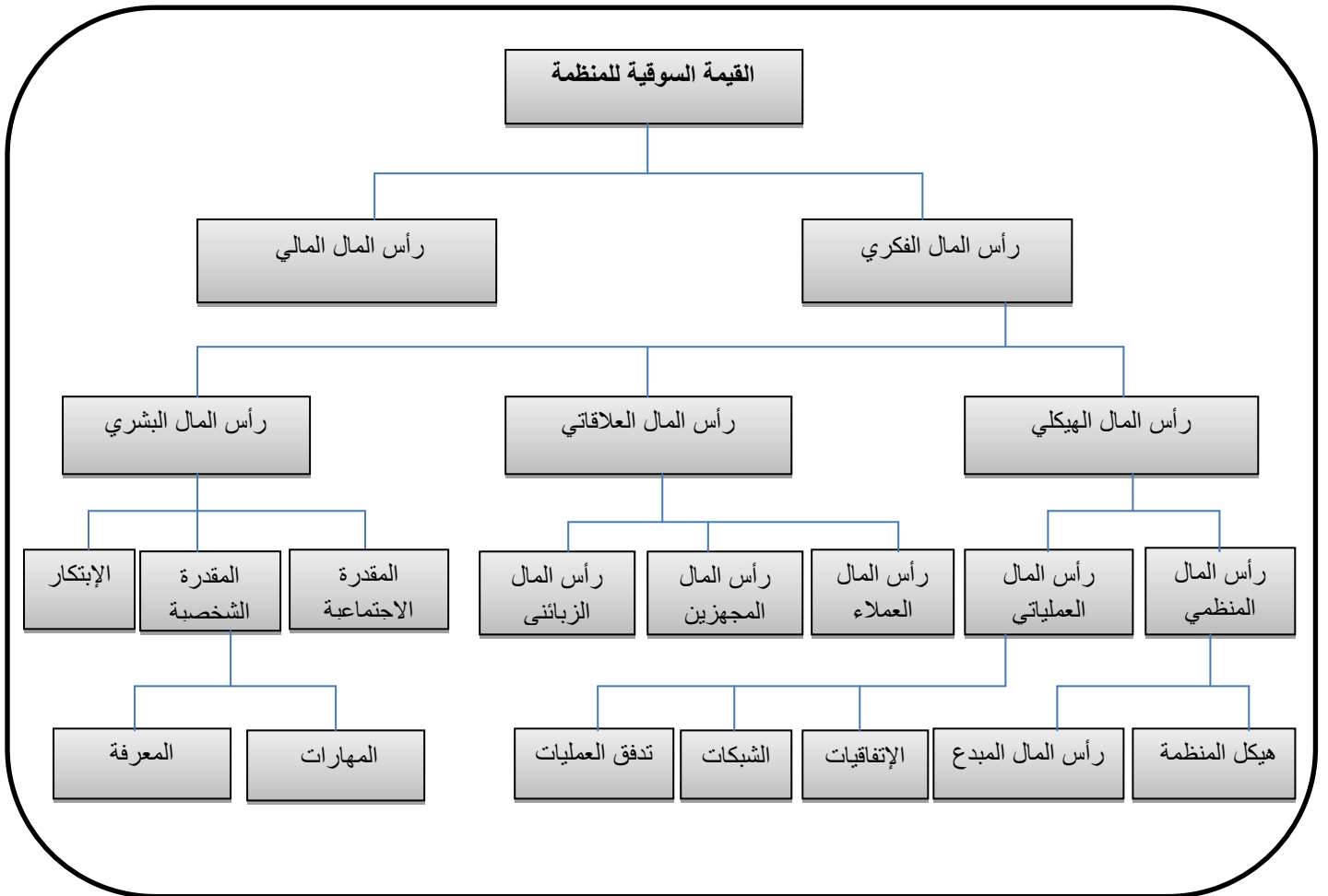
1- رأس المال البشري: وهو المعرفة والمهارات والكفاءات والخصائص الأخرى المتجسدة في الأفراد والتي تم اكتسابها من خلال حياتهم واستخدمت في إنتاج المنتجات.

- رأس المال المنظمي (الهيكلية): يضم قدرة المنظمة على تلبية متطلبات السوق وتحريك تطوير المبادرات من خلال الأخذ بالإعتبار التوقعات الجديدة والإعتراف بالأفكار والمفاهيم الجديدة والأدوات المتكيفة مع التغيير .

3- رأس المال العلاقتي (الزبائنية): يضم مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقتهم مع المنظمة.

وعليه فإن المكونات السابقة والتي يمكن توضيحها في الشكل الموالي والتي تمثل مجتمعة أدوات للمعرفة التي يمكن استعمالها كأداة لتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى بالوصول إليها وهي تحقيق حصة سوقية جيدة أو ممتازة في السوق.

الشكل رقم (02): مكونات رأس المال الفكري



Source: Lothgren, Anders, (1999), The Legal Protection of Structural Capital, Thesis in law, submit to Gothenburg school of Economics and Commercial.P;124.



يتضح من الشكل السابق أن رأس المال الفكري يضم المكونات الرئيسية له والتي تمثل جميعها المعرفة التي يمكن توظيفها، إذ يؤكد على أن المعرفة والمعلومات تعمل بمثابة قوة تنافسية كبرى تساعد المنظمة، وبالتالي من الضروري إدراك المدراء لموجوداتهم غير الملموسة وإمكانية القيام بقياسها وإدارتها واستثمارها على أفضل وجه.

### المطلب الرابع: سمات وخصائص رأس المال الفكري.

يمثل رأس المال الفكري مجموع الأفراد الذين يتوافر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد، وفيما يلي السمات المميزة للأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمنظمة والتي يمكن إدراجها فيما يلي<sup>1</sup>:

- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.
- يتسم رأس المال الفكري بالإستقلالية في الفكر والعمل.
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات .
- لا يرغب رأس المال الفكري العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل.
- يميل رأس المال الفكري نحو السعي المستمر لتقديم الأفكار والمقترحات الإبتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان .
- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح .
- يحاول رأس المال الفكري الإنفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الإستفادة من خبرات الآخرين.
- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة.
- تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسات.
- تعتبر أصولا غير ملموسة.

<sup>1</sup>- رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص25-26.

المبحث الثاني: متطلبات بناء رأس المال الفكري، وطرق قياسه وإدارته.

المطلب الأول: متطلبات بناء رأس المال الفكري.

يتطلب بناء رأس المال الفكري مجموعة من الشروط والظروف الملائمة والتي يمكن إدراجها فيما يلي<sup>1</sup>:

- خلق أقطاب صناعية على مستوى المنظمات، وتكون قادرة ماديا وبشريا على الإستفادة من المعرفة المتاحة.
- إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات لكي تأخذ بعين الإعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية .
- ضرورة التعاون بين الجامعة ومحيط الأعمال ومراكز البحث من أجل تكوين المعرفة والإستفادة منها.
- على المنظمة أن تركز على العناصر الجوهرية الممثلة في رأس مالها الفكري وأن أصولها الفكرية ومكوناتها المعرفية تختلف عن تلك التي عند غيرها من المنظمات لذلك عليها أن تدرك كيفية استثمارها بشكل جيد.
- على المنظمة أن تحسن إدارة مواردها المعرفية وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة.
- مما سبق ذكره، يستنتج أن عملية بناء رأس المال الفكري في المنظمة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات ووقت زمني طويل لتكوينها، وأن الخصائص التي يكتسبها رأس المال الفكري دون غيره أعطته أهمية بالغة ومكانة مهمة في أي عملية يكون الهدف منها بناء قاعدة لرأس المال الفكري وتجسيدها في المنظمة.

المطلب الثاني: طرق قياس وتقييم رأس المال الفكري.

تنطلق أهمية قياس وتقييم الكفاءة في رأس المال الفكري إنطلاقاً من الحاجة الملحة لتطوير معايير إدارية توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمالكين بمبررات الإهتمام بها والإنفاق عليها، وتنبثق أهمية قياس كفاءة رأس المال الفكري من حقيقة مفادها ظهور علامات الشيخوخة على نموذج العصر الصناعي واستبداله بنموذج جديد يطلق عليه عصر المعرفة، ومن بين طرق وأساليب قياس رأس المال الفكري والتي يمكن إدراجها في الأساليب التالية:

**1- الأساليب المالية لقياس وتقييم رأس المال الفكري:** ضمن هذه المجموعة نجد الأساليب الأساسية التالية:

<sup>1</sup> صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، رأس المال المعرفي، الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الإقتصاد الرقمي، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004، ص ص13-14.

أ- أسلوب المؤشرات المتعددة<sup>1</sup>:

أستخدم أسلوب المؤشرات المتعددة من قبل الباحثان " MALONE ET EDVINSSON " لقياس وتقييم واستثمار رأس المال الفكري وذلك وفقا لنموذج متعدد المؤشرات، حيث يحتوي هذا النموذج على 140 مؤشر ومشتقاتها جميعها تتعلق برأس المال المعرفي، ويفترض من هذا النموذج أنه يمكن الحصول على الأوجه الكافية لرأس المال الفكري الضرورية لفهم الكامل لهذه الظاهرة، ومن بين المؤشرات التي يمكن الإعتماد عليها في هذا المجال نجد ماييلي:

– المؤشرات المالية ومؤشرات العملاء: وكنموذج عن هذا النوع من المؤشرات نقدم الجدول والذي يبين جملة من المؤشرات التي تقيس وتقيم رأس المال الفكري وهي على النحو التالي:

الجدول رقم (01): المؤشرات المالية ومؤشرات العملاء

المؤشرات المتعلقة بالعملاء	المؤشرات المالية
* الحصة السوقية (%)	* إجمالي الأصول (بالقيمة)
* عدد العملاء.	* إجمالي الأصول / الموظفين (بالقيمة)
* المبيعات السنوية بالنسبة للعميل.	* (الإيرادات / إجمالي الأصول) %
* العملاء الذين لم تستطيع المنظمة التعامل معهم.	* (الأرباح / إجمالي الأصول) %
* عدد زيارات العملاء للمنظمة.	* إيرادات المشروعات الجديدة/قيمة الإيرادات
* عدد العملاء بالنسبة للموظف الواحد .	* ( إيرادات الموظف الواحد ) %
* متوسط الفترة بين إتصال العميل واستجابة المبيعات .	* وقت العمل / حضور الموظف
* مؤشر رضا العملاء (%).	* الأرباح بالنسبة للموظف الواحد/قيمة الأرباح
* الإستثمار بتكنولوجيا المعلومات / مندوب البيع.	* الإيرادات من العملاء الجدد/الإيرادات الإجمالية.

المصدر: ستيفارت توماس، ترجمة: علاء أحمد صلاح، ثورة المعرفة ورأس المال الفكري، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة 2004، ص189.

<sup>1</sup>- محمد راتول، أحمد مصنوعة، مداخلة بعنوان: الإستثمار في رأس المال الفكري في منظمات الأعمال وأساليب قياس كفاءته، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص13-14.

– المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية: وكنموذج عن هذا النوع من المؤشرات، الجدول التالي يبين المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية والتي تقيس وتقيم رأس المال الفكري والتي يمكن ذكرها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (02): المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية

التجديد والتطوير	الناحية المعرفية لدى الموظف
* مؤشر تطوير الإكتشافات/الموظف الواحد	* مؤشر القيادة
* مؤشر رضا الموظف	* مؤشر التحفيز
* مصاريف التسويق بالنسبة لكل عميل	* مؤشر التوظيف
* حصة الساعات المخصصة للتدريب	* عدد الموظفين
* حصة الساعات المخصصة للتطوير	* دورة التوظيف
* رأي الموظفين (مؤشر التجديد)	* متوسط خدمة الموظف
* مصاريف البحث والتطوير/المصاريف الإدارية	* عدد المدراء
* مصاريف التدريب بالنسبة لكل موظف.	* متوسط أعمار الموظفين
* موارد البحث والتطوير/إجمالي الموارد.	* مؤشر الإبداع والإبتكار

المصدر: ستيوارت توماس، ترجمة: علاء أحمد صلاح، مرجع سبق ذكره، ص190.

### ب- أسلوب نماذج التكلفة<sup>1</sup>:

تعتبر نماذج التكلفة مقبولة على نطاق واسع في المحاسبة والإدارة، وأن استخدام " ABC " لفهم مدى مساهمات المعرفة في إنتاجية المنظمة يواجه بعض الصعوبات في التطبيق ولكن رغم ذلك يمكن استخدامه لهذا الغرض، حيث يفترض أسلوب نماذج التكلفة أنه لكي نفهم قيمة المعرفة في كل نشاط من أنشطة المنظمة ( التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية ) لا بد من حساب تكلفتها أو قيمتها السوقية لمعرفة الفرد تمثل أحد المقاييس الخاصة بقيمة المعرفة لدى هذا الفرد، وفي هذا الشأن أكد " Stewart " أنه لا يوجد أي معنى للإرتباطين تكلفة الحصول على المعرفة بقيمة المعرفة، حيث أن قياس وتقييم رأس المال الفكري لا تتبع بالضرورة تكلفة صيانتها.

<sup>1</sup>- محمد راتول، مرجع سابق، ص15.

## 2- الأساليب المحاسبية لقياس وتقييم رأس المال الفكري:

يشير الواقع العملي إلى أن أساليب المحاسبة التقليدية لا تستطيع قياس أو الإفصاح عن رأس المال المعرفي، حيث لم تظهر لحد الآن أية منافع ناتجة عن الإفصاح عن بعض المعلومات الخاصة برأس المال المعرفي للدرجة التي تصبح فيها المنظمات تفصح وبكل طواعية عن رأس مالها المعرفي، حيث تتمثل أهم الأساليب المحاسبية المستخدمة في قياس رأس المال المعرفي بالآتي<sup>1</sup>:

- أسلوب معدل العائد على الأصول: في ظل هذا الأسلوب يستخدم متوسط العوائد قبل الضريبة الخاص بالمنظمة لثلاث سنوات، حيث يتم تقسيم هذا المتوسط على متوسط الأصول الملموسة لنفس الفترة الزمنية والناتج يقارن مع متوسط الصناعة لحساب مستوى الفرق، فإذا كان هذا الفرق سالبا أو معدوما دل ذلك على أن المنظمة ليس لديها رأس مال فكري يحاكي متوسط الصناعة، وتبعاً لذلك تكون قيمة رأس المال المعرفي مساوية للصفر، أما إذا كان هذا الفرق موجبا عندها يكون للمنظمة رأس مال معرفي يزيد عن متوسط الصناعة.
- أسلوب تحويل الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة: إن الغرض من مؤشر الأصول غير الملموسة ليس إعطاء صورة كاملة للأصول غير الملموسة لأن ذلك غير ممكن ويفسر ذلك فشل جميع الأساليب الشاملة المستخدمة في هذا الجانب، والهدف من ذلك هو فتح الباب أمام المدراء لإجراء التجارب العلمية، حيث افترضت معظم الأبحاث الدولية في هذا المجال أنه بالإمكان استخدام نظم المعلومات التي تستطيع تحويل القيم غير الملموسة إلى مبالغ نقدية، واقترحت بعض المسائل لمعاملة الموظفين كعناصر ضمن الميزانية وقياسهم بمبالغ نقدية، وفي هذا المجال قدمت بعض الدراسات معايير لحساب إنتاجية الأفراد خلال العمر الإنتاجي، حيث تستخدم القيمة المضافة الإقتصادية التي تربط بين الأرباح أو التدفقات النقدية للأصول الملموسة ورأس المال المستثمر أو حقوق الملكية من خلال التركيز على التدفقات النقدية الملموسة التي تحقق قيمة المساهم.

## المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري.

لا شك أن إدارة رأس المال الفكري تعتبر من الحقول الحديثة التي لا تزال هي مرحلة البحث والإكتشاف والتي تتعلق بأنشطة وجهود معرفية تحتاج إلى التخطيط الكفء والفعال والتنظيم وكذا التوجيه والرقابة وذلك بهدف خلق قيمة للشركة.

كما يرى "stewart" أن إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل والتي تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في المورد البشري، حتى يمكن الإستثمار فيها واستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات العمال، إثراء للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط1، 2008، ص128.

<sup>2</sup>- هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص61.

وفي سياق متصل، فقد فسّر البعض الأنشطة والعمليات والقرارات التي تعبر عن إدارة رأس المال الفكري، وقد تمثلت في كل من<sup>1</sup>:

**1- عملية الابتكار:** كل شركة لديها الطريقة والمدخل الخاص بها لتقديم أفكار إبتكارية جديدة أو لتطوير أفكار قائمة سواء عن طريق نشاط البحوث والتطوير أو عن طريق إدارة الإبداع أو باعتمادها على منتجي المعرفة، وأيا كان مصدر الإبتكار الجديد يطلق على هذا النشاط عملية الإبتكار.

**2- الدخول إلى المحفظة:** في هذه المرحلة يتم فحص وتقييم الأفكار الإبتكارية، فالإبتكارات التي تبدو ذات أهمية خاصة بالنسبة للشركة في ضوء استراتيجيتها تدخل محفظة الأصول الفكرية، أما الإبتكارات التي تعتبر هامة، إلا أنها لا تتماشى مع إستراتيجية الشركة تحفظ في حق المعرفة، وفي بعض الأحيان يكون من الضروري حماية هذه المعرفة باعتبارها من أسرار الصناعة والتجارة.

**3- محفظة الأصول الفكرية:** هي مجموعة من المحافظ التي تحتوي على أنواع مختلفة من الأصول الفكرية، وبعضها يحتوي على ملكيات فكرية أو مستندات لإهتمامات الشركة المتوقعة مثل قوائم المستهلك، وقوائم السعر، بالإضافة إلى العمليات الداخلية، وكذا ممارسات الشركة، والبعض الآخر يحتوي على أفكار أو إبتكارات متوقعة لها القدرة على خلق الأرباح.

**4- تقييم الفرصة:** كل ابتكار له فائدة متوقعة يجب أن يتم تقييمه قبل أن يراجع للإستخدام، والتقييم في هذه المرحلة ينقسم إلى قسمين يتمثلا فيما يلي:

أ- تقييم وصفي حيث يوضح كيف يمكن للأصول الفكرية ان تحقق قيمة للشركة.

ب- تقييم كمي حيث يتم تحويل المنفعة المتوقعة التي تحققها الأصول الفكرية إلى قيمة.

- **تقييم المنافسين:** يركز التقييم التنافسي على الأصول الفكرية للمنافسين وأيضاً على محفظة براءات الإختراع لديهم.

- **قرار التجارية:** في هذه المرحلة عند وجود الحاجة إلى ابتكار جديد يحقق إضافة لإبتكار موجود يكون القرار هو هل يكون ذلك من خلال تكنولوجيا داخلية أم خارجية.

كما يقدم العديد من الباحثين والكتاب مبادئ أساسية لإدارة رأس المال الفكري بصورة فاعلة ومنهم الذي يشخص المبادئ الأتية لهذا الغرض<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رشا الغول، قضايا محاسبية معاصرة، المحاسبة عن رأس المال الفكري التنظير العلمي والتطبيق العملي، ط1، 2014، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص ص 39-38.

<sup>2</sup> - مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2011، ص ص، 55-56 .

- الإفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنها ومجهزها وعلى المدى الطويل.
- توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز فرق العمل وجماعات الإنجذاب وأية أشكال أخرى للتعليم، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في إهتماماتهم.
- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، والسماح لهم بطرح ما يشاؤون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في الاستثمار والمحافظة على رأس المال الفكري في المنظمة وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة والنيرة.
- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي بحاجة إليها فعلا، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري وبالكمية المنطقية وعند الضرورة، لأن زيادتها عن الحد المطلوب قد تؤدي إلى عدم التميز بينها من حيث الأهمية.
- ضرورة إتمام هيكل رأس المال الفكري، وذلك بتخزين المعلومات داخل نظام كفاء بحث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

#### وقد علق "Drucker" على كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو التالي:

- حتى تصل مخرجات رأس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن، ينبغي البدء بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين بمعرفتهم وحشهم على تبادل المعرفة والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات.
- تغيير وجهات نظر منظمتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثنى ما تملكه المنظمة من موجودات والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق ذكره، يمكن التأكيد على أن إدارة رأس المال الفكري إدارة فاعلة يعد السبيل الأساس للتكيف مع التغيرات البيئية السريعة لإنتزاع موطئ القدم على عالم العولمة ومنظمات متعددة الجنسيات، لأنه هو الذي يحمل المعرفة والأفكار المبدعة ويقدم المنتجات الجديدة والأساليب الجديدة للأعمال، وهنا الحكمة ليست بامتلاك رأس المال الفكري، وإنما تكمن في كيفية تحويل المعارف والأفكار التي يقدمها إلى حيز التنفيذ، وهو الخطوة الأهم التي تتطلب إدارة كفؤة نعرف كيف تترجم ذلك إلى الواقع العملي ومفتاح المنظمة وسر بناءها.

<sup>1</sup> - مصطفى رجب علي شعبان، المرجع الأخير، ص57.

## المطلب الرابع: معوقات قياس رأس المال الفكري.

يواجه القائمون بعملية قياس رأس المال الفكري بعض التحديات والمشاكل التي من شأنها إعاقة قياسه ويتجلى ذلك عند التطبيق العملي، ومن تلك المعوقات والمشاكل نذكر مايلي<sup>1</sup>:

- 1- قد تواجه الشركة مجموعة من القيود التي تحد من عملية القياس من أهمها هيكل السوق، وكذا المركز النسبي للمنظمة في السوق، البيئة التكنولوجية والسياسية والقانونية.
- 2- الطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري، فقد يكون أحد مكوناته ذو قيمة بالنسبة لشركة ما، بينما يكون غير ذي أهمية لشركة أخرى، وهذا بدوره ينتج مقاييس عكسية أو مختلفة قد تجعل قابلية المقارنة بين الشركات أو القطاعات عملية غاية في الصعوبة.
- 3- صعوبة تقدير وقت الاعتراف بالعمليات والأحداث التي تدرج تحت رأس المال الفكري.
- 4- صعوبة تقدير المنافع الاقتصادية المستقبلية للعديد من بنود رأس المال الفكري بسبب عدم إمكانية رقاتبتها أو التحكم فيها بواسطة الشركة مقارنة بالأصول المادية.
- صعوبة الرقابة على كل أنواع رأس المال الفكري.
- 5- صعوبة ربط تكلفة الإستحواذ على رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة بالتدفقات الداخلة والمتولدة من الإيرادات المستقبلية، مقارنة بالأصول المادية.
- 6- بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها أساساً، حتى في ظل وجود مؤشرات للقياس، وأبرز الأمثلة على هذا النوع من الأصول هو الإبداع.

<sup>1</sup>- المحاسبة عن رأس المال الفكري، مرجع سابق، ص ص، 117-118.



المبحث الثالث: رأس المال الفكري كأداة استراتيجية في المنظمات.

المطلب الأول: رأس المال الفكري مورد استراتيجي وسلاح تنافسي.

في ظل الإقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا إستراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الإقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والإزدهار، وقد حدد (العنزي، 2006) خصائص للمورد الإستراتيجي والتي يمكن إدراجها في الآتي<sup>1</sup>:

أ- أن يكون ثمينا ويضيف قيمة للمنظمة.

ب- أن يتسم بالندرة .

ج- لا يمكن تقليده بسهولة.

د- لا يمكن إحلال بديل عنه، وسيتم شرح كل عنصر فيما يلي:

- 1- انه مورد ثمين لانه يحمل معرفة متفردة ساهمت في إكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات ابرزها تقليل معدلات إستعمال المواد الخام بنسبة كبيرة من الطاقة .
- 2- أنه مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الإبتكارات والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي.
- 3- انه مورد لا يمكن تقليده بسهولة، لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي إستطاعت بناءها خلال مدة زمنية وتكلفة عالية.
- 4- أنه مورد لا يمكن إحلال بديل عنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة، لذلك قيل في الأوساط الإدارية لا مستقبل للشركات إن لم تقم وبشكل جدي بإدارة رأس مالها الفكري بشكل متقن.

المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري باستراتيجية المنظمات.

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة الشركة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية والإمكانيات المتاحة لدى المنظمة، وتنظر الإستراتيجية إلى المستقبل، كما تعني بوضع خطط طويلة الأجل، فمن شأنها تحديد كل من الفرص المتاحة للشركة في الوقت الحالي ومستقبلا، وكذا التهديدات التي تواجهها، ومن تلك التهديدات المنافسين، التشريعات والقوانين، التغيير التكنولوجي، التغيير في رغبات العملاء، فيمكن القول أن الإستراتيجية من شأنها تحديد نقاط القوة وكيفية

<sup>1</sup> - إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص، 175-176.

استغلالها في خلق أو تنمية الميزة التنافسية، كما تقوم الإستراتيجية بتحديد نقاط الضعف وأوجه القصور بالمنظمة وكيفية التغلب عليها<sup>1</sup>.

فقد تبحث المنظمات عن تحصيل قيمة مضافة من رأسمالها الفكري، وعليها أن تفكر بأن دور رأس المال الفكري لا يقتصر على تجميع الإيرادات فقط، بل إن هناك مجالات وأدوار أخرى يمكن الإهتمام بها من أجل خلق القيمة المضافة،<sup>2</sup>:

**1- الأدوار الدفاعية:** وتشمل حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة، حماية حرية التصميم والإبداع، تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي.

**2- الأدوار الهجومية:** وتشمل:

- توليد العائد، عن طريق: المنتجات والخدمات الحاصلة عن إبداعات رأس المال الفكري، الملكية الفكرية للمنظمة، الموجودات الفكرية للمنظمة، حماية حرية التصميم والإبداع، تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي.

- إبتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.

- تهيئة منافذ لإختراق تكنولوجيا المنافسين.

- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

- صياغة إستراتيجية تعوق دخول المنافسين الجدد .

<sup>1</sup>- المحاسبة عن رأس المال الفكري، مرجع سابق، ص64.

<sup>2</sup>- روية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 374-375.

## المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في توليد وخلق القيمة.

تعني القيمة زيادة الثروة بالنسبة للمؤسسة، وتعتمد قدرتها على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة على نوعية القيمة التي ترغب في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، ويمكن أن تأخذ تلك القيمة عدة أشكال تتمثل في كل من تحقيق الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والإبتكارية، بالإضافة إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة .

فالواقع العملي يشير إلى أن حماية المنتجات والخدمات المحققة من إبتكارات الشركة مع محاولة الإستحواذ على إبتكارات المنافسين، وكذا خلق معايير في أسواق أو لمنتجات جديدة، بالإضافة إلى تحديد أساس لاندماجات جديدة وكذا خلق حواجز لدخول منافسين جدد.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق، يرتبط بالقيمة مصطلحان أساسيان يمكن إدراجها في:-

**أ- توليد القيمة:** يشير هذا الأخير إلى المجهودات والأنشطة التي تؤدي إلى الإستحواذ على الملكية الفكرية من خلال المعرفة المؤدية إلى حق المعرفة، كما تتضمن الأنشطة الخاصة بتوليد القيمة كل من عمليات إتخاذ القرار، التقييم، قواعد البيانات بالإضافة إلى الطاقات التي تؤدي إلى ظهور الناتج المستحدث (الإبتكار).

**ب- خلق القيمة:** تهتم أنشطة خلق القيمة بالحصول على معرفة جديدة وتحويلها إلى إبتكارات ذات قيمة تجارية، وتتضمن هذه الأنشطة كل من التدريب، التعليم، المعرفة، الإبتكار، بناء الهياكل التنظيمية، تطوير العلاقات مع العملاء بالإضافة إلى العلاقات التنظيمية والإنسانية.

## المطلب الرابع: رأس المال الفكري ميزة التنافس المستقبلية.

تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمنظمات من خلال رأسمالها الفكري (المعرفي) يتضمن بشكل أساس محاولة تغيير طريقة التفكير في رأس المال الفكري كونه يعد ميزة مستقبلية للمنظمة، إذ أن مورد رأس المال البشري يمثل المعرفة والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد وبالتالي فإنه يمثل بالتعاون مع الموارد الأخرى رأس المال الفكري لأي منظمة، فرأس المال البشري عادة ما ينعكس من خلال تعليم وخبرة الأفراد وكذلك من خلال مهارات محددة يكتسبها الأفراد، والمورد البشري يمتلك قدرة اكتساب المعرفة المتراكمة في المنظمة خاصة المعرفة الضمنية وهو الأمر الذي يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة من خلال عنصرها البشري، فمن المعروف أن المعرفة الصريحة هي أمر هام لضمان الحد الأدنى من إمكانية التنافس، أما المعرفة الضمنية فإنها عنصر فريد من نوعه ومن الصعب تقليده وبالتالي فإنه يمكن أن يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستمرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري، مرجع سابق، ص 33-34.

<sup>2</sup>- ناظم جواد، مرجع سابق، ص 143-144.

## خلاصة:

مما سبق، نستنتج أن رأس المال الفكري وحسن إستغلاله يعتبر السبيل نحو التطور والإستمرار، والمحافظة عليه ضرورة تفرضها كل التطورات التكنولوجية والمعرفية والإدارية خاصة في عصر العولمة، والتي تتطلب من المنظمات توظيف أفراد ذوي كفاءات وقدرات ومهارات متميزة بحيث نستطيع من خلالها تقديم خدماتها بأعلى جودة وبأقل تكلفة. كما خلصنا أيضا من خلال التطرق إلى رأس المال الفكري أن المنظمات تتسابق في إستقطاب رأس المال الفكري وتعمل على تطويره والمحافظة عليه لأنه مصدر الميزة التنافسية، هذه الأخيرة التي سنتطرق إليها في الفصل الموالي.

## تمهيد:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، ومن النادر إن تمتلك منظمات الأعمال سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا للمنافسين الآخرون، نظرا لمحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر، وهكذا فالميزة التنافسية تعتبر مفتاح لنجاح منظمات الأعمال.

إن الميزة التنافسية لا ينظر لها على كونها شيء مادي أو غير مادي تملكه المنظمة أو تحصل عليه عن طريق الشراء بل يمكن القول بأنه خليط من كل ذلك فضلا عن تكيف بما يتوافق مع التوجه الإستراتيجي للمنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها ومن ثم فإنها تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها قياسا بغيرها من المنافسين وهذا ما يقودنا إلى القول بأنه يمكن لأية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها أن تملك الميزة التنافسية شريطة أن تسخر امكانياتها وقدراتها في الإستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياسا بغيرها من المنافسين وبالتالي فقد شكل الإهتمام بعمليات الرصد والمسح البيئي والإهتمام الكبير من الإدارات والمنظمات لمعرفة التحديات التي تواجهها من المنافسين وكيفية التعامل معها وبما يحقق لها في مجال التفوق أو التفرد بالإختلاف عنهم.<sup>1</sup>

في هذا الإطار، ومن أجل تسليط الضوء على الميزة التنافسية فقد تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول والثاني إلى عموميات حول التنافسية والميزة التنافسية، كما تم التطرق في المبحث الثالث إلى محددات وخصائص الميزة التنافسية، في حين أن المبحث الرابع فقد تم التركيز من خلاله إلى دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وفي مايلي المباحث التي تتناول الميزة التنافسية وهي كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم ومحددات خاصة بالتنافسية .

المبحث الثاني: مفاهيم، محددات وخصائص الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: علاقة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2012، المجلد 4، ع9، ص230-231

### المبحث الأول: مفاهيم ومحددات خاصة بالتنافسية .

أبرزت المتغيرات والتحويلات العالمية وضعا جديدا لنظام أعمال المؤسسات، سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما دفع بالدول والمؤسسات على حد سواء إلى التنافس من أجل الحصول على مستويات تنافسية عالية تؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أسس ثابتة وقوية. بناءً على ذلك، فسيتم التركيز خلال هذا المبحث إلى مفاهيم حول التنافسية وذلك من خلال تعريف التنافسية، أنواعها وكذا محددات التنافسية.

#### المطلب الأول: تعريف التنافسية.

التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال و التكنولوجيا) <sup>1</sup> .

- أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فقد عرفت التنافسية على أنها: الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختراق الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها على المدى الطويل <sup>2</sup> .

- تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية: التنافسية هي مقدرة دولة ما على خلق القيم المضافة، وبالتالي زيادة الثروة

الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات

ASSETS AND PROCESSES ، التباعد والتقارب GLOBALITY AND

PROXIMITY، وبتكامل هذه العلاقات وترابطها في نموذج إقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه

الأهداف <sup>3</sup> .

- كما عرف (AndraTysom Laura) التنافسية الدولية على أنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه

إختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متمام ومستدام، بينما تمثل تنافسية المؤسسة في

مدى قدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية <sup>4</sup> .

مما سبق، يمكن القول بأن التنافسية تعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة بشكل يسمح بالحصول على نصيب من

السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.

1- غلال بن ثابت، متى يصبح الاقتصاد الجزائري تنافسي دراسة في سياسات تحسين القدرة التنافسية في ظل اتفاق الشراكة ، الملتقى الدولي بعنوان آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، 13 و 14 نوفمبر 2006 ص712.

2- علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص230.

3- بني عبد اللطيف، مفهوم التنافسية الاقتصادية، مشروع بحث بعنوان: القدرات التنافسية للإقتصاد المصري، الواقع وواقع سبل تحقيق الطموحات، جامعة القاهرة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، 2004، ص11.

4- سمالي محمد بحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص04.

مما سبق ذكره فالتنافسية تهدف إلى تحقيق عدة أهداف يمكن حصرها في النقاط الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة.

- التطوير والتحسين المستمر للأداء.

- تساعد على زيادة الأرباح.

### المطلب الثاني: أنواع التنافسية.

يمكن التمييز بين مختلف أنواع التنافسية وذلك من خلال الاعتماد على جملة من المعايير والتي يمكن حصرها فيما يلي:

#### 1- المعيار الموضوعي:<sup>2</sup>

حسب هذا النوع من المعيار يمكن تقسيم التنافسية إلى :

- **تنافسية المنتج:** حيث تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، فكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا غير صحيح باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

- **تنافسية المؤسسة:** حيث يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، إذ تأخذ بعين الاعتبار كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية مثل (النفقات العامة، البحث والتطوير، المصاريف المالية،....)، فإذا فاقت هذه الأخيرة الهوامش واستمر ذلك لمدة طويلة، فإن ذلك سوف يلحق بالمنظمة خسائر كبيرة يصعب على المنظمة تحملها، ومن ثم فإن المنظمة مطالبة بتقديم قيمة إضافية لزيائنها في كل المستويات.

#### 2- المعيار الزمني:<sup>3</sup>

يمكن تقسيم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- **التنافسية الملحوظة:** حيث تعتمد هذه الأخيرة على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه يجب ألا نتفاعل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو ظروف أخرى جعلت المنظمة في وضعية إحتكارية.

- **القدرة التنافسية:** حيث أنها تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، وكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية وتبقى المنظمة صامدة في ظل بيئة مضطربة، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

<sup>1</sup> - سلوب محمد، أثر الميزة التنافسية للمؤسسات الإتصال للهاتف النقال على السلوك الشرائي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، المدرسة العليا للتجارة الجزائر، 2009/2008، ص37.

<sup>2</sup> - مبروك محمد البشير، لواج منير، الابتكار والتجديد التقني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال المعاصرة، ملتقى دولي حول المؤسسة الإقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، الجزائر، جامعة قلمة، 2008، صص 248-249.

<sup>3</sup> - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، 2007، ص39.

### المطلب الثالث: محددات التنافسية.

حسب تقرير المعهد الدولي للتنمية الإدارية سنة 2002 والذي يعكس المحددات الأساسية للتنافسية بتلك العوامل التي تضمن توفير بيئة محلية ملائمة لخلق الثروة وزيادة القيمة المضافة التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات بما يضمن تحقيق القدرة التنافسية للدول، حيث إشمئ هذا التقرير على أربعة محددات رئيسية وهي<sup>1</sup>:

**1- كفاءة الأداء الإقتصادي:** والتي تدور حول أهمية توافر المنافسة المحلية والعالمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق التنافسية، وتتطلب الإزدهار والرخاء الإقتصادي والإنتفاع على الأنشطة الإقتصادية الخارجية.

**2- كفاءة الحكومة:** وهذا ما يتطلب الحد من تدخل الدولة وتوفير بيئة إقتصادية واجتماعية شفافة، وضمان مرونة التكيف والإستجابة للمتغيرات العالمية.

**3- كفاءة بيئة الأعمال:** والتي تقوم على توفير قطاع مالي متطور ومتكامل مع العالم، بالإضافة إلى توفير العمالة ذات الإنتاجية المرتفعة.

**4- توافر البنية الأساسية:** وتشمل وجود بنية تحتية متطورة، متضمنة التكنولوجيا والمعلومات والإستثمار في البحث والتطوير، إضافة للعناصر البشرية الماهرة والقادرة على التعامل مع البنية الأساسية المتقدمة.

### المبحث الثاني: مفاهيم، محددات وخصائص الميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الإقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الإتصالات والمعلومات، هذا ما أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والإبتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف المفاهيم وكذا الخصائص المتعلقة بالميزة التنافسية.

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

- يعرف "السلمي" الميزة التنافسية ب: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>2</sup>.

- كما يعرف "خليل" الميزة التنافسية ب: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - كمال رزيق، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء الإقتصادي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، مارس 2005 بتصرف، ص330.

<sup>2</sup> - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص37.



- كما يعرف "M.PORTER" الميزة التنافسية ب: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية وانواع الميزة التنافسية.

#### أولاً: أهمية الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية أهمية كبيرة والتي تتجسد من خلال العناصر التالية<sup>2</sup>:

\* تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لإستمرار وتطوير التعامل.

\* تعطي المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً، وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية .

\* إن كون الميزة التنافسية تتسم بالإستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

\* الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين، وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.

#### أما " الغويري " فيرى أن أهميتها تبرز من خلال الجوانب التالي<sup>3</sup>:

- تمثل معياراً للمؤسسات الناجحة، لأن المؤسسات هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار طالما أن النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها.

- تعد عاملاً مهماً وجوهرياً للمؤسسات على اختلاف أنواعها ومنتجاتها، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة.

- تمثل إدارة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من لدن المؤسسات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب عن طريق توحيد التقنيات والمهارات بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع .

#### ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

لكي تحقق المنظمات التميز يمكنها إتباع إحدى هاتين الإستراتيجيتين<sup>4</sup>:

**1- إستراتيجية الريادة في التكلفة:** حيث تتميز بعض المنظمات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، وتنشأ هذه الميزة من قدرة المنظمة على تخفيض تكلفتها منتجاتها أو خدماتها مع المحافظة على جودة المنتج.

<sup>1</sup> - (نقلا عن مصطفى رجب علي شعبان، دراسة فلسطينية . M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p48 ص 63)

<sup>2</sup> - طاهر محسن وآخرون، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص309.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الإقتصادية (إدارة تسويقية)، 2014/2013، ص106.

<sup>4</sup> - عفاف السيد بدوي عبد الحميد، رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة الأزهر غزة، 2012، ص11.

**2- استراتيجيات التمايز:** ويعني تميز المنظمة أو الشركة بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات متميزة لها قيمة لدى العملاء وتتفرد به عن المنافسين، بحيث تستطيع من خلالها العمل على جذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء.

وفي هذا الصدد ترى الباحثة أنه حتى يكون للميزة التنافسية فعالية لا بد أن تتيح للشركة التفوق على المنافسين، وأن يصعب تقليدها مع ضرورة ضمان استمراريتها. والتميز يتمثل من وجهة نظر الباحثة في قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ومن ثم استقطاب أكبر عدد من العملاء وزيادة النصيب السوقي للمنظمة مقارنة بالمنافسين، وكذلك في تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية تجاه الشركة.

### 3- ميزة إختصار الوقت<sup>1</sup>:

هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين والإنتاج.
- تخفيض مدة تسليم الطلبية للعميل.
- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).
- الإلتزام بمداول زمنية محددة في التعامل مع العملاء.

### المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية.

#### أولاً: مصادر الميزة التنافسية

يجب على المنظمة أن تتعرف على مصادر ميزاتها التنافسية حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها، وتتمثل أهم المصادر التي جاء بها المفكرين والباحثين في أربعة مصادر أساسية وهي على التوالي<sup>2</sup>:

**1- الإدارة الإستراتيجية:** حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم مصادر الميزة التنافسية وذلك من خلال تطبيق إستراتيجيات التنافس والبدائل المتاحة، على النحو التالي:

- أ- استعمال إستراتيجيات التنافس: حيث تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط التي يتم تبنيها من قبل المنظمات إلى عمل فوري ومنتج، إذ تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة مع المنافسين، وتتكون إستراتيجية التنافس من ثلاث عناصر أساسية وهي:
- طريقة التنافس: وتتمثل في إستراتيجية المنتج والتصنيع، إستراتيجية التسعير وإستراتيجية التوزيع والتموقع.
- ميدان التنافس: ويشمل المنطقة الجغرافية وأسواق المنافسين.

<sup>1</sup> - رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 24.

<sup>2</sup> - بن علي وآخرون، الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، بحث منشور في المؤتمر العلمي حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 2009، ص 6-7.

- أساس التنافس: ويتضمن الأصول والمهارات التي تتوفر في المنظمة، وتعتبر عن أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل، وهي تمثل كل ما تملكه منظمة الأعمال من اسم الماركة، الولاء للماركة، أو العلامة وهي تتصف بالتميز عن المنافسين، وكذلك ما تقوم المنظمة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين.

ب- أساليب وادوات تحليل البدائل الإستراتيجية: تعرف هذه البدائل أو الخيارات على أنها الوسائل المتاحة التي يمكن أن تستعملها المؤسسة للانتقال من وضعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد، وتتعدد وتنوع هذه البدائل منها (التحليل الثنائي، نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية، نموذج جنرال إلكتريك، منحى الخبرة، إعادة هندسة العمليات كمدخل تنافسي،...).

2- الموارد الملموسة وغير الملموسة: وهي على النحو التالي:

أ- الموارد الملموسة: حيث تنقسم هذه الموارد إلى الأنواع التالية:

- المواد الأولية: حيث تستمد أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- معدات الإنتاج: تعتمد المنظمة على معدات الإنتاج في خلق قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة.

- الموارد المالية: وهي التي تساهم في تعزيز أنشطة المؤسسة من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

ب- الموارد غير الملموسة: يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة بحيث يمكن أن تشكل ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة، ومن أهمها:-

- الجودة: وذلك من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات بصفة دائمة ومستمرة والتي يعرفها العميل بالجودة.

- التكنولوجيا: حيث يساهم التطور التكنولوجي في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة، من خلال إستخدام تكنولوجيات جديدة قد تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل، كما أن إستعمال المؤسسات لتقنيات وتكنولوجيا متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام معدات واجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق زيادة في الإنتاج.

- المعلومات: حيث تتمتع المنظمات المنافسة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسييرها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجما هائلا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات، والتي تستمد أهميتها من كونها قد تنبه المؤسسة إلى خطر ما قد يحدث بها، أو إلى فرصة تسويقية يستوجب إنتهازها قبل الآخرين.

3- الموارد البشرية والكفاءات:

أ- الموارد البشرية المميزة: والتي تعتبر مصدرا للإبداع والإبتكار وأهم وأثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة.

ب-الكفاءات: وتشمل الكفاءات الفردية والتي تعني حلقة الوصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، والكفاءات المحورية والتي تعني المهارات الناتجة عن التداخل والتفاعل المحصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها ومن ثم ظهور موارد جديدة.

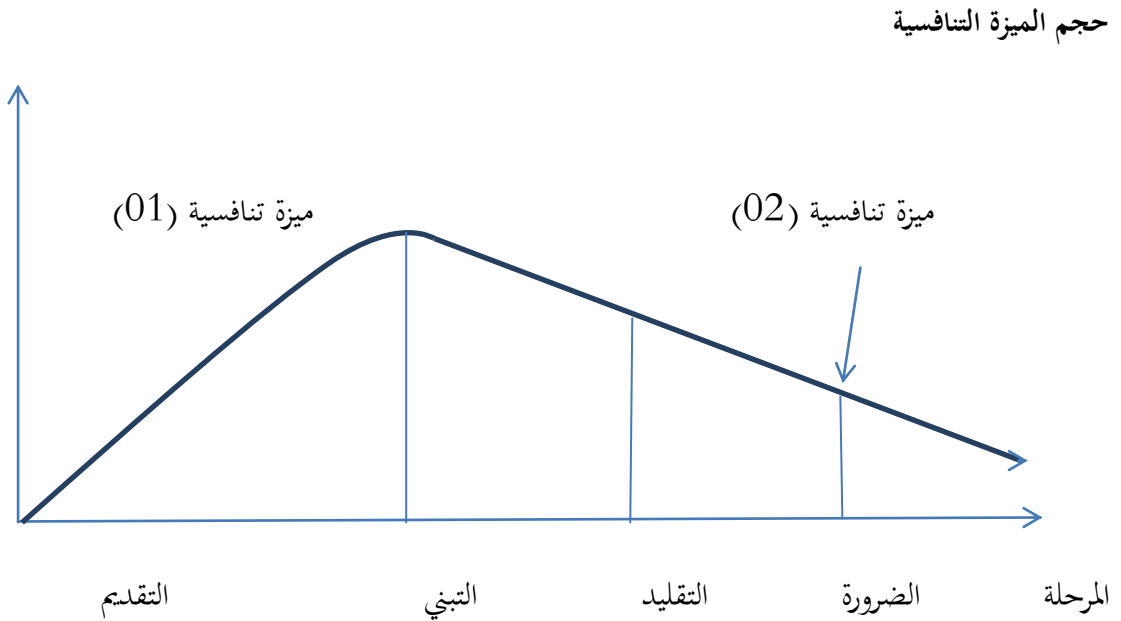
ج- الإبداع: وهو نتائج إنتاج أو تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج أو إحداث تغيير في منتج قائم سابقاً، أو خلق منتج جديد، وتعد استراتيجية الإبداع من أهم الإستراتيجيات التي تطبها المؤسسة.

### ثانياً: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمنظمة تتحدد وفق متغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية في مواجهة أو الصمود أمامهم والبقاء محتكراً لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، وهذين المتغيرين هما:

01 - حجم الميزة التنافسية: كلما كانت الميزة التي تقدمها المؤسسة كبيرة وجلية وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، كلما تطلب من المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة وصرف أموال باهضة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات، فإن للميزة التنافسية دورة حياة والتي يمكن أن نوضحها في الشكل التالي<sup>1</sup>:

### الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 86.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق حميدي، مرجع سابق، ص 108.

من خلال المنحنى السابق يتضح لنا مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

- أ- **مرحلة التقديم**: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والإستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشاراً أكثر فأكثر.
- ب- **مرحلة التثبيت**: تعرف الميزة التنافسية هنا إستقراراً نسبياً من حيث الإنتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.
- ج- **مرحلة التقليد**: في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها،
- د- **مرحلة الضرورة**: وهي ضرورة تطوير الميزة الحالية بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة وإذا لم تتمكن المنظمة من التطوير فإنها تفقد أسبقيتها وعندها يكون من الصعوبة العودة للتنافس من جديد.

مما سبق يمكن إستنتاج أنه بإمكان المؤسسة تحقيق سمة الإستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصاً أن هناك جهوداً تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة، إضافة إلى تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا الحالي من إبتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج (طرق الصنع وطرق التسويق).

## 02- نطاق التنافس أو السوق المستهدف<sup>2</sup>:

يعتبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات الحجم، وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن ناحية أخرى يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

كما أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس والتي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية والتي يمكن إدراجها ضمن الجدول التالي:

<sup>1</sup> - أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجية التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الإقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص 361-362.

<sup>2</sup> - عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، نوفمبر 2010، ص 13.

الجدول رقم (03): الأبعاد المحققة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس أو السوق	البيان
1- نطاق القطاع السوقي	- هذا النطاق يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، في هذه الحالة يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسي	- يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع)، أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
3- النطاق الجغرافي	- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة، ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي.
4- نطاق الصناعة	- حيث يعبر هذا النطاق عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

المصدر: سليم سعداوي، المنافسة في سوق الهاتف النقال (الجزائر، دار الحديث للكتاب، 2008، ص ص 82-84.

من خلال الجدول السابق فإن نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، مثل الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، ... إلخ، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

#### المطلب الرابع: الخصائص والأبعاد الرئيسية لبناء الميزة التنافسية

##### أولا: خصائص الميزة التنافسية

من أهم الخصائص التي تتميز بها الميزة التنافسية نذكر مايلي<sup>1</sup>:

- مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

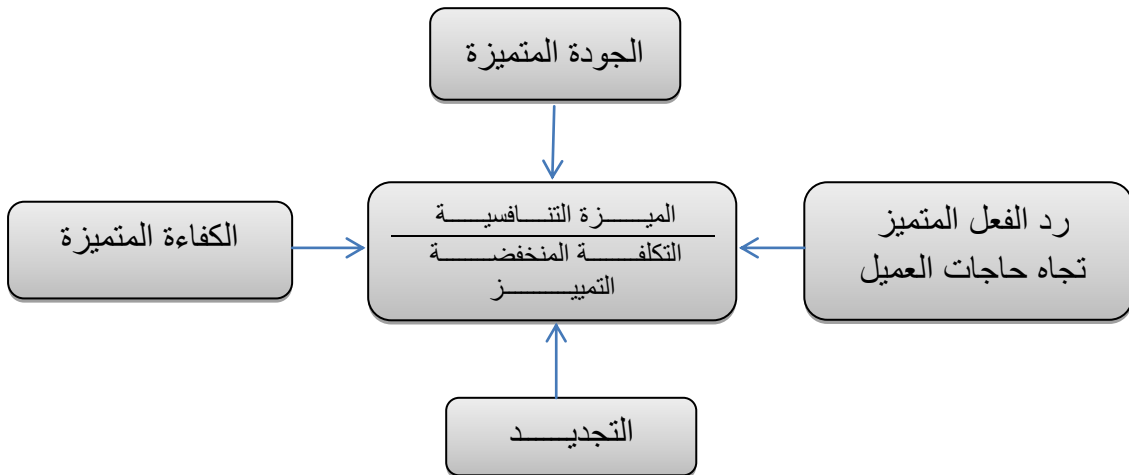
<sup>1</sup> - خالد أحمد عبد الحميد قشقش، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، فلسطين، 2014، ص ص 47-48.

- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
  - مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بكل سهولة وفق إعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات (مهارات) المؤسسة.
  - يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد. وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الإستناد إلى الشروط الآتية<sup>1</sup>:
  - حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس .
  - الإستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
  - إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الإستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشّة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

#### ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية وتعريفاتها الإجرائية.

إن من بين العوامل الأساسية التي تدخل في بناء مزايا تنافسية وهي الكفاءة، الجودة، التحديد، والإستجابة لحاجات العميل، وهي التي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها، فالجودة المتفوقة يمكن أن تقود للكفاءة المتفوقة، بينما التحديد يدعم الكفاءة، والجودة والإستجابة لحاجات العميل، والشكل الموالي يوضح الأبعاد الرئيسية لبناء الميزة التنافسية.

شكل رقم (04): أبعاد الميزة التنافسية .



المصدر: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، ص191.

<sup>1</sup> - GERARD GARIBALDI, L'analyse stratégique, 3ème édition, éditions d'organisation, France, 2002, pp, 95.96.

من خلال الشكل السابق والذي يمثل الأبعاد الرئيسية المتعلقة بالميزة التنافسية والتي أدرجناها في بحثنا هذا ضمن المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وفيما يلي شرح لكل بعد فيما يأتي<sup>1</sup>:

**1- الكفاءة Efficiency:** إن المنظمة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال، الإدارة والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، بمعنى **الكفاءة = المخرجات / المدخلات** ، وكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

**2- الجودة Quality:** إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الإعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لآدائها، حيث يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، فقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولا شك أن إهتمام الكثير من المنظمات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لإكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك قد أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء و الإستمرار.

**3- التجديد Innovation:** يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة.

**4- الإستجابة لحاجات العميل Customer Responsiveness:** لتحقيق هذا العامل، يتعين على الشركة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع إحتياجات عملائها، حينها سيتولى المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية، فعملية تحسين المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الإستجابة لحاجات العميل.

### المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

إن المنظمات بمختلف أشكالها تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من جعل خدماتها مميزة من غيرها، مما يدفع بالمستهلكين أو المستفيدين إلى الإقبال على التعامل معها، ومن امثلة الوقائع الحقيقية المجسدة لعناصر الميزة التنافسية شركة تويوتا اليابانية التي تقوم بتسليم السيارات حسب الطلب إلى الزبون في ظرف وجيز، فتحقيق الميزة لن تتأتى من دون وجود رأس مال فكري قادر على المحافظة على المستوى المتفوق والمميز للمنظمة، إذ أن الإعتماد على التكنولوجيا بدأ يتراجع، نظراً لسرعة تغيرها إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمراً صعباً، خاصة بعد توسع استخدام

<sup>1</sup> - شارلزهل و جاريت جونز، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر للملكة العربية السعودية، ص 196-202.



التكنولوجيا، التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحة لجميع المنافسين علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها<sup>1</sup>.

فرأس المال الفكري يؤدي دورا هاما في جعل الأصول الغير مادية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقت البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة، وحتى يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المؤسسة من جهة ووفق متطلبات عملها من جهة أخرى.

### المطلب الأول: علاقة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمنظمة، لأن ما يتاح للمنظمة من موارد مالية ومعلوماتية وإن كانت شرطا ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر.<sup>2</sup>

فالعلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية تكمن في تحديد عناصر أو إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، فهذه الأخيرة والتي تضم مجموعة من الخصائص التي تتفرد بها منظمة معينة دون سواها والتي تطرقنا إليها سابقا ( الجودة، التجديد، الإستجابة لحاجات العميل، الكفاءة)، والتي تمكنها من تقديم السلع والخدمات لزيائنها بشكل يرضيهم واستقطاب زبائن جدد باستمرار، فعناصر الميزة التنافسية تظهر وتزدهر عندما تمتلك منظمات الأعمال موجودات بشرية لها من المعارف والمهارات والخبرات ما يؤهلها لخلق المزايا التنافسية المستدامة، إذ أن رأس المال البشري هو من يأتي بالتميز والإبداع وتقديم كل ما هو جديد ومتفرد، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة المتمثل في النمو والإستمرار والنجاح، التي تصب في الهدف الأسمى وهو البقاء.<sup>3</sup>

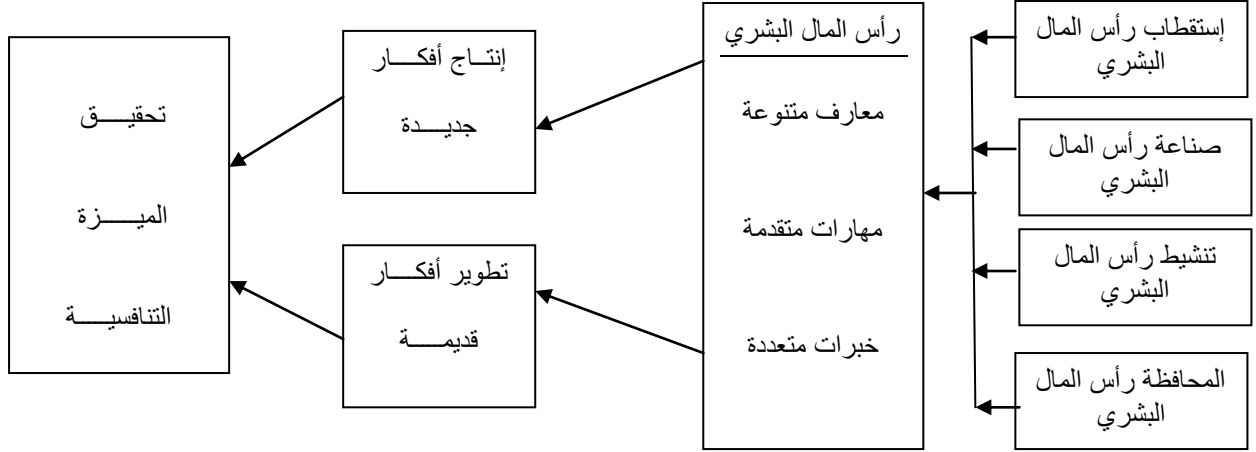
<sup>1</sup> - عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صلاح : رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة، العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ، ص125.

<sup>2</sup> - السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2001، ص42.

<sup>3</sup> - نعم حسين نعمة، بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة النهريين، ص12.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين رأس المال البشري الميزة التنافسية.

شكل رقم (05): العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية



المصدر: نغم حسين نعمة، بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، ص13.

ومع حلول عصر رأس المال البشري، فإن الموجودات الفكرية للمنظمة تعد أهم موجوداتها، وإن استقرار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وإدارتها بشكل فاعل ينعكس على تحقيق الأداء الفكري الذي يحقق التفوق ويكسب الميزة التنافسية.

فتحقيق التميز لا يتطلب توفر الموارد المادية و التكنولوجيا فحسب و إنما يتعين على المؤسسة توفير الموارد البشرية التي تتميز عن غيرها من الموارد بقدرتها على الابداع و الابتكار فهي ذات قدرات ذهنية و فكرية لا يمكن إغفالها ونظرا لأن المؤسسات الحديثة لا ترضى بديلا الا لأن تكون قادرة على المنافسة، وهذا ما يدفعها دوما لجذب و اكتساب موارد بشرية ذات خصائص فريدة تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية.

ولكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهي<sup>1</sup>:

- 1- مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة المضافة.
- 2- أن تكون هذه الكفاءات نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها.
- 3- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.

<sup>1</sup> - بحضرة، سمالي، دراسة بعنوان التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع6، 2004، ص7.

4- عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

### المطلب الثاني: علاقة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية.

إن رأس المال الهيكلي للمؤسسة الذي يعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرتها عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وعلى المنظمة أن تقوم بالإهتمام بكل العناصر حتى تحقق الميزة التنافسية وترفع من قيمتها السوقية، ويمكن للمنظمة أن تمتلك رأس مال هيكلي من خلال تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في كل الميادين<sup>1</sup>.

ومن أجل إبراز العلاقة بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية وجب توفر مجموعة من العناصر والتي تعد المفتاح الأساس للقدرة التنافسية والتي يمكن حصرها فيما يلي<sup>2</sup>:

- الإمكانيات المنتظمة في عتاد الحاسوب، والبرمجيات وقواعد البيانات والهياكل المؤسسية، وحقوق المعرفة العلمية والعلامات التجارية، وأية مواد أخرى تسهم في دعم إنتاجية الأفراد من خلال مشاركة المعرفة ونقلها.
- العمليات والأنشطة والبنى التحتية الموظفة في عمليات الإبداع والمشاركة ونشر المعرفة لغرض الإسهام في تعميق إنتاجية العاملين بمختلف الميادين.
- القدرات والإستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي مثل أنشطة البحوث والتطوير، وحقوق المعرفة العلمية والعلامات التجارية والمنظمات الجديدة التي تعد المفتاح الأساس للقدرة التنافسية الوطنية والمستقبلية.
- براءات الإختراع وحقوق النشر والعلامة السوقية التي تمتلكها المنظمة والتي باستخدامها يمكن أن تكسب المنظمة ميزتها التنافسية، وتستخدم لتوليد معارف جديدة.
- كما أن هناك جوانب أخرى تميز رأس المال الهيكلي في مجال التشغيل والعمليات وهي<sup>3</sup>:
- ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالتكلفة المنخفضة.
- خفض زمن دورة العمليات الداخلية والإستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية.
- إمكانية الإستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في إستخدام المورد .

<sup>1</sup> - مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سابق، ص82

<sup>2</sup> - عبد المطلب بيصار، دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف مسيلة، ص47.

<sup>3</sup> - فرحاتي لويبة، مرجع سابق، ص224.

### المطلب الثالث: علاقة رأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية.

رأس المال العلائقي يتمثل في قيمة العلاقات مع الزبائن التي تتعامل معهم والمتمثل في رضا الزبون وولائه، ومدى الإحتفاظ بالزبون من خلال الإهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه، وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها وكذا مد جسور التعاون معهم.

من خلال ما سبق فعلاقة رأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية تكمن في مستوى التفاعل الوثيق على المستوى الشخصي بين مجموعة من المالكين أو الأفراد العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ويؤثر بشكل ملحوظ على قدرة المنظمات للوصول إلى النجاح، مما يساعد في تحديد المسار الذي تتبعه المنظمات داخل الأعمال لتحقيق التفوق التنافسي، فقد لا تتمكن المنظمات من الإستفادة من بعض الفرص لأن علاقاتهم لا تمكنهم من الوصول إلى الموارد المناسبة للقيام بما هو مطلوب، ومن أجل إبراز العلاقة بين رأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية لا بد من توفر ثلاثة عناصر أساسية وجوهرية لتحقيق التميز التنافسي وهي<sup>1</sup>:

- 1- الثقة:** بحيث تعد أمراً مهماً في إدارة العلاقات مع الآخرين، لذا فهي تساعد على زيادة مستوى التفاهم مع العاملين وتؤدي إلى تحقيق الأهداف بالمستوى المطلوب، فالثقة تؤدي إلى تحسين هوية المنظمة بما يضمن بقائها في السوق وبمستوى أفضل، كما تساعد المنظمات على إكتساب ميزة تنافسية مستدامة مما يزيد من رغبة الزبائن بإعادة التعامل مع المنظمة وبذلك سينعكس إيجاباً على الموقف التنافسي للمنظمة وبناء علاقات طويلة الأمد بين العاملين والمدراء في جميع المستويات.
- 2- الشفافية:** حيث تشير إلى وضوح الأهداف والإجراءات بين العاملين في المنظمة للحفاظ على العلاقات بينهم في ضوء التحديات التي تواجه المنظمة، فهي تعكس قابلية الفريق أو العاملين داخل المنظمة على الإنفتاح على الآخرين.
- 3- التفاعل:** بحيث يعد العامل المهم الذي يؤثر على خصائص العلاقات المختلفة بين الأفراد، إذ يسهم وبصورة مؤثرة في تبادل ونقل المعلومات وتطوير الإتصال بين العاملين، إذ يسمح التفاعل للمنظمة والإدارة العليا بتحسين خياراتها الإستراتيجية وإيجاد طرق بديلة فعالة وبما يسمح في تقديم منتجات جديدة أو تنفيذ إبتكارات تنظيمية حديثة. ويتضمن ما يحققه من قيمة للمؤسسة والتي يكون مصدرها نوعية الخدمات التي يقدمها المجهزون أو قناعة العملاء وولائهم، وهو المكون للبيئة الخارجية للمؤسسة بحيث يسهم في خلق قيمة مضافة لها، كما يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها، حيث أن نقطة الإنطلاق لأي منظمة دائماً هي السوق (الزبائن)، وهي نقطة الوصول أيضاً على اعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة أو إكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء وتلبية حاجات المستهلكين، كل هذه الأهداف تسعى المنظمة من أجل تحقيقها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة، والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها، مما سبق يمكن القول أنه في بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة منظمة معينة استناداً إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أزهار العزيب العبيدي وآخرون، استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي، جامعة الكوفة، ص ص 232-233.

<sup>2</sup> - بلوناس، عبد الله وأمينة قذايفة، مداخلة بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث، إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006.

## خلاصة:

جاء في هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تم التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة، فالميزة التنافسية تتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما للسوق.

وقصد التوسع في فهم الميزة التنافسية، تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أربعة عناصر ممثلة في الكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة لحاجات العميل كعناصر أساسية تركز عليها المؤسسة لبناء الميزة التنافسية، كما أن تحقيقها يبقى مرهونا بمدى تفاعل أربع محددات رئيسية، كما لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها.

من خلال ما سبق، يتبين لنا بأن الميزة التنافسية للمنظمات تتمثل في ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يظهر تفوق المؤسسة مقارنة بالمنافسين، كما تأخذ الدور الإستراتيجي في تحديد طريقة وطبيعة العمل في المنظمات لما تحققه من فوائد جمة للمنظمة داخليا من خلال تنظيم العمل وتحفيز العاملين وتحقيق العوائد المادية، وخارجيا من خلال تحقيق الولاء للمستفيدين من خدمات المنظمة وزيادة حصصها السوقية وبالتالي زيادة مبيعاتها.

## تمهيد:

بعد التطرق في الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في رأس المال الفكري والميزة التنافسية والأثر الذي يحدثه رأس المال الفكري على الميزة التنافسية، في هذا الإطار سنحاول في هذا الفصل الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في مؤسسة إتصالات الجزائر "فرع بسكرة"، وذلك لدراسة مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الوصول إليه من معلومات من طرف المؤسسة، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بتوزيعها على عينة من أفراد المؤسسة .

على هذا الأساس، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي على النحو التالي:-

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر "فرع بسكرة" .

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة .

## المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة

## المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم ، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصالات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر " .

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي مقدر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083، وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت إتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة تسائر التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الإتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي:

- اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس" : مؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي يقدر بـ 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

- إتصالات الجزائر الفضائية ATS « RevSat » : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1000.000.000 دينار جزائري مختصة في شبكة الساتل. algeriatelecom.dz

## المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

## اولا: مهام شركة إتصالات الجزائر:

إن من أهم الخدمات التي تقدمها شركة إتصالات الجزائر والتي يمكن حصرها فيما يلي:

\* **خدمة الهاتف:** خدمة الهاتف بنوعيه الهاتف الثابت السلكي والهاتف اللاسلكي، كما تقوم كذلك بمجموعة من الخدمات المرتبطة بخدمة الهاتف الثابت هي:

- بطاقة التعبئة: حيث تمكن الزبون من ترشيد إستهلاكه للهاتف وهي على نوعين:

بطاقة آمال والتي تستخدم للمكالمات المحلية والدولية.

البطاقة العالمية والتي تستخدم للمكالمات الدولية فقط.

- الإشتراك الشهري بـ 1000 دج حيث يسمح للمستفيد بالمكالمة المجانية نحو 5 أرقام.

\* خدمة الأترنت: حيث تتوفر على منتوجين خدمين وهما جواب ADSL : FAWRI-ANIS-EASY.

\* خدمة الأترنت اللاسلكي WIFI: حيث في هذه الخدمة لا يحتاج المشترك إلى هاتف سلكي كوسيط، فهذه التقنية تعتمد على التواترات الصوتية العالية في نقلها للمعلومات.

وفيما يلي أهم المهام الرئيسية لشركة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة- والتي يمكن حصرها في:-

- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات.

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

### ثانيا: أهداف الشركة

من بين الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها شركة إتصالات الجزائر ببسكرة إلى تحقيقها ومن بين هذه الأهداف نذكر مايلي:

- مضاعفة نوعية الخدمات المقدمة ضمن إطار جديد "المنافسة لخدمات الإتصال".

- تطوير مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

- مضاعفة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى الخدمات الهاتفية وخدمات الإتصال لأكبر عدد ممكن من المستفيدين.

- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 97% من كامل التراب الوطني.

- إنشاء استثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

- الزيادة في عدد المشتركين.

### المطلب الثالث: فروع ومبادئ شركة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة-

**أولا: فروع الشركة:** لمؤسسة إتصالات الجزائر لديها عدة فروع، حيث تعتبر الشركة مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات فقد تم إنشاء مايلي:



\* فرع إتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يضم مجمع إتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو إتصالات الجزائر للأنترنيت "جواب" مختص في تكنولوجيا الأنترنيت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنيت ذو السرعة الفائقة.

\* إتصالات الجزائر الفضائية: هذه الأخيرة مختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية .

- الحسابات الكبرى: وهي أكبر الفواتير المحصلة مقابل الإستخدام الأكبر للخدمات المنتجة من طرف شركة إتصالات الجزائر وبذلك يتم تحقيق رقم حساب أكبر مقابل تلك الخدمات وتندرج مديرية الحسابات الكبرى تحت مديرية التسويق وتسيير النوعية.

إن عناصر الحسابات الكبرى تندرج تحت إسم (Liste Top50) قائمة الزبائن الشهيرة الكبرى وهو عدد إفتتاحي لمديرية الحسابات الكبرى لشركة إتصالات الجزائر .

## 1- الوزارات:

- وزارة الداخلية
- وزارة الخارجية
- وزارة العدل.
- وزارة الدفاع
- وزارة الصحة
- وزارة البيئة والمحيط
- وزارة التجارة
- وزارة السياحة
- وزارة المجاهدين

## 2- المؤسسات العمومية:

- سوناطراك
- سونلغاز
- الخطوط الجوية الجزائرية
- الشركة الوطنية للسكك الحديدية
- الشركة الوطنية للنقل الحضري.

## 3- المؤسسات الأمنية:

- الأمن الوطني
- الدرك الوطني
- الجمارك
- الحماية المدنية

## 4- المؤسسات البنكية والمالية:

- البنك المركزي
- البنك الوطني الجزائري
- البنك الخارجي الجزائري
- القرض الشعبي الجزائري
- بنك التنمية المحلية
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## 5- الصناديق المالية:

- الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - شركات التأمين.

حيث يتم تسديد فواتير الحسابات الكبرى، إما نقداً أو عن طريق الشيكات أو حوالات إلى رقم حساب المؤسسة.

## ثانياً: مبادئ شركة إتصالات الجزائر

إتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية، فضلاً عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها "إتصالات الجزائر" وتقوم على مجموعة من المبادئ نذكر أهمها:

- المصدقية: أي مصداقية المعلومات التي تقدمها والمتعلقة بطريقة ترويج منتجاتها من خلال التجارب الحديثة.

تحسين الخدمات المقدمة: وذلك من خلال التقرب من الزبون بتوفير له كل الطرق التي تسهل عليه إستعمال منتجات الشركة والإستفادة من خدماتها.

- تقديم منتوجات في متناول جميع الطبقات.

- الزيادة في عدد المشتركين.

- الإعتماد على الإلتزام مع زبائننا.

- العمل المتقن من أجل الحصول على رضا العملاء.

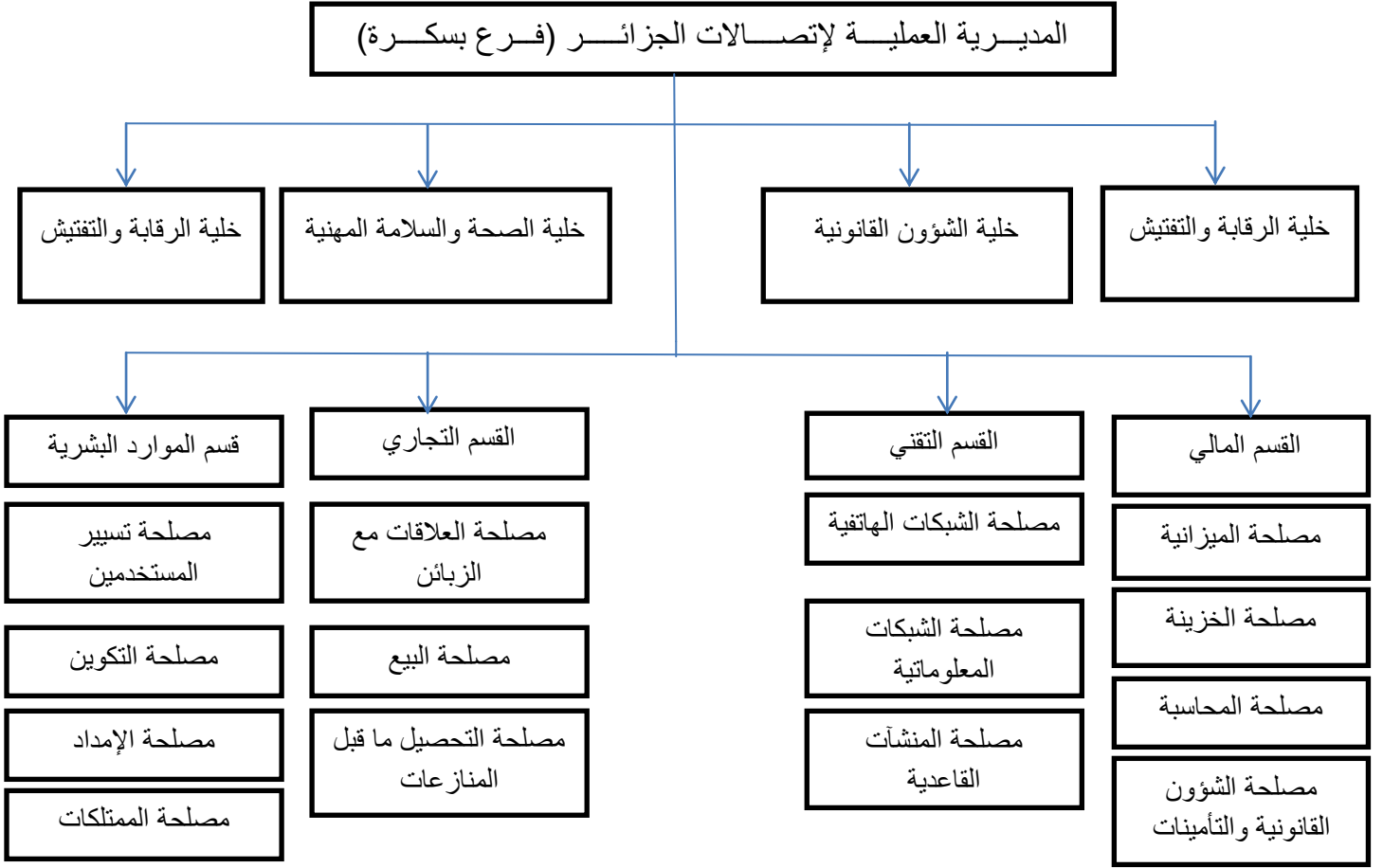
## المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

مؤسسة إتصالات الجزائر تسعى جاهدة من أجل تحقيق النمو الاجتماعي والاقتصادي للوطن، ويكمن ذلك بعرض خدماتها في مجال الإتصالات، وبفضل هذا المجال تتمكن المؤسسة من الربط بين القرى والمناطق المعزولة والمدارس وهذا من خلال شبكة مهمة وحديثة.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يحدد المسؤوليات وكذا توزيع السلطات والعلاقات المختلفة بين

الوظائف الموجودة فيه، وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة -



المصدر: وثائق مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة بسكرة -

وفيما يلي شرح لمختلف المصالح والأقسام:-

**أولاً: الوظائف الرئيسية:**

وتكمن في المديرية العلمية للإتصالات التي يترأسها مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى

مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة ومن مهامها:

- الحفاظ على الحصة في السوق .
- تطوير ثقافة المؤسسة في السوق المنافسة .
- تطوير التسويق العلمي .
- السهر على تطبيق المراجع الموافق عليها، والتنسيق مع المصالح .
- المحافظة على السير الحسن للمؤسسة .

وتندرج تحت المديرية العلمية للإتصالات إلى أربع أقسام فرعية، وهي كما يلي:

أ - قسم الموارد البشرية: وهي مكلفة بالمهام التالية:

- تعتبر العمود الفقري للمؤسسة .
- إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات .
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية .
- الأخذ بعين الإعتبار تسيير المال والكفاءات .
- إنشاء مخططات وبرامج بحيث يكون تكوينها وتنشيطها وفقا لوضعها العلمي .

- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيز .

ويكون هذا القسم من المصالح التالية:

- مصلحة تسيير الموظفين.

- مصلحة التكوين.

- مصلحة الإمداد.

- مصلحة الممتلكات.

ب- القسم التجاري: إن الهدف الرئيسي لهذا القسم هو الربح ويرتبط إرتباطا وثيقا بالمبيعات، بحيث يمثل همزة وصل

بين منتجات أو خدمات المؤسسة، والزبائن ولهذا فإن هذا القسم يهتم بالمبيعات، و لرفع العلاقات العامة وتحسينها

وترويج الخدمات، ومن ثم تسويقها بالإضافة إلى القيام بمختلف عمليات تحصيل الفواتير، ويتكون هذا القسم من

ثلاثة مصالح وهي:

-مصلحة العلاقات مع الزبائن.

- مصلحة البيع والشبكات.

- مصلحة التحصيل ما قبل المنازعات.

ت- القسم التقني: حيث يركز هذا القسم على:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية.

- تسيير المشاريع، تحديد التقنيات، التخطيط العلمي، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل .

- تسيير المراكز الملحقة وإعادة ربطها.

ويتكون هذا القسم من المصالح التالية:

- مصلحة الشبكات الهاتفية.

- مصلحة الشبكات المعلوماتية.
- مصلحة المنشآت القاعدية.
- ث- القسم المالي: هذا القسم يعمل على
  - تقديم مساعدة للهياكل العملية .
  - تنشيط السير الحسن للشؤون المالية والمحاسبية.
  - وضع القواعد، الخطط وتسيير الميزانية .
  - معالجة المسائل القضائية.
- ويتكون هذا القسم من المصالح التالية:
  - مصلحة الميزانية.
  - مصلحة الخزينة.
  - مصلحة المحاسبة.
  - مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات.

#### ثانيا: الوظائف الثانوية.

- تنشط تحت الرقابة والسلطة المباشرة للمدير العام للإتصالات الجزائر أربع خلايا مكملة لنشاطاتها وهي:
- خلية الإتصال .
  - خلية الصحة والسلامة المهنية.
  - خلية الشؤون القانونية.
  - خلية الرقابة والتفتيش.

## المبحث الثاني: دراسة مجتمع البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة

### المطلب الأول: أداة ومجتمع عينة البحث

#### 1- أداة البحث:

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف إختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (رأس المال الفكري والميزة التنافسية) تم إختيار الإستبانة كوسيلة لقياس "مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، في هذا الإطار تم إعداد الإستبانة كمصدر أساسي لجمع البيانات اللازمة من خلال إجابات عينة الدراسة، كما تم الإستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الإستبانات الخاصة برأس المال الفكري وكذا الميزة التنافسية، ومن أجل التركيز على المتغيرين تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين وهما على التوالي:

**القسم الأول:** ويتعلق بالبيانات والمعلومات الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** حيث يخص هذا القسم موضوع الدراسة، والذي ينقسم إلى محورين أساسيين:

\* **المحور الأول:** ويتعلق برأس المال الفكري حيث يضم ثلاثة أبعاد وهي:

- 1- رأس المال البشري: حيث خصص لهذا البعد إحدى عشر (11) عبارة مسجلة من الرقم 1 إلى الرقم 11 .
- 2- رأس المال الهيكلي: حيث خصص لهذا البعد سبعة عشر (17) عبارة مسجلة من الرقم 12 إلى الرقم 28 .
- 3- رأس المال العلائقي: حيث خصص لهذا البعد سبعة (07) عبارات مسجلة من الرقم 29 إلى الرقم 35 .

\* **المحور الثاني:** ويتعلق بالميزة التنافسية حيث تضم عشرون (20) عبارة مسجلة من الرقم 01 إلى 20.

وقد تم إستخدام سلم ليكارت الحماسي، حيث يكون أمام المستجيب خمس حالات للإجابة على كل سؤال والتي يمكن إدراجها وفق الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (04) : درجات مقياس سلم ليكارت

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

المصدر: من إعداد الطالب.

## 2- مجتمع عينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات وعمال مؤسسة إتصالات الجزائر "فرع بسكرة"، والبالغ عددهم ( 90)، حيث إعتدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ عددها ( 54) من مختلف المكاتب التابع لذات المؤسسة، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، أسترد منها ( 42) إستبانة، فيما تم استبعاد ( 12) إستبانات لعدم قابليتها للتحليل وهذا إما لإجابات عشوائية أو لعدم استكمالها لشروط ملئها، والجدول الموالي يبين عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة بالنسب المئوية.

### الجدول رقم (05) : الإطار العام للدراسة

الإستبانات	العدد	النسبة المئوية %
الإستبانات التي تم توزيعها	54	100%
الإستبانات المستردة	42	78%
الإستبانات المستبعدة	12	22%
الإستبانات الخاضعة للتحليل	42	78%

المصدر: من إعداد الطالب.

## المطلب الثاني: وصدق أداة الدراسة

### 1- صدق الدراسة

ويكون ذلك من خلال صدق الأداة حيث تهدف إلى التأكد من أداة القياس التي تم إستخدامها والتي تقيس ما تم بالفعل قياسه، حيث يمكن تقسيمه إلى:

#### أ- الصدق الظاهري:

حيث يؤكد على ضرورة إتفاق مجموعة من المختصين في مجال هذه الدراسة على أن المقياس الذي تم إستخدامه سوف يعكس بدقة ما يراد قياسه، حيث أن هذا الإستبيان يتناسب بالمفهوم أو الظاهرة التي يراد قياسها.

وللتأكد من هذا الصدق، فقد أستخدم أسلوب التحكيم، حيث تم تحكيم الإستبانة من قبل ثلاثة ( 03) محكمين من ذوي الإختصاص تابعين لقسم العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد خيضر بسكرة . .

#### ب- ثبات الأداة:

حيث يقصد بهذا الأخير ثبات الإستبانة حيث تعطي هذه الأخيرة الإستقرار في نتائجها، وعند تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وذلك من خلال حساب معامل الإتساق الداخلي

ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين، حيث كانت النتيجة عالية وتدل على ثبات الإستبيان وقوة إتساقه الداخلي، حيث بلغت قيمة ألفا للإستبيان ككل بـ (75%)، والجدول الموالي يبين قيمة الفا عند كل متغير رئيسي. وهو مبين وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (06) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
أولا	رأس المال الفكري	35	0.853	0.92
ثانيا	الميزة التنافسية	20	0.879	0.93
	المجموع	55	0.758	0.87

\*الصدق الذاتي: الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا تروباخ.

### المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم إستخدام الإحصاء الوصفي والإستدلالي، كما تم الإعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) للحصول على النتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي والإستدلالي للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وذلك من خلال الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي لوصف خصائص الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة .
- إختبار التوزيع الطبيعي من خلال حساب معامل الإلتواء من أجل التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- إختبار الإنحدار المتعدد لدراسة أثر المتغير المستقل على التابع.
- الأهمية النسبية والتي تم تحديدها وفق المقياس الآتي:

طول الفئة=(الحد الأعلى للبدال-الحد الأدنى للبدال)/عدد المستويات

طول الفئة =  $(5-1)/5 = 0.8$  بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا تصبح الأهمية النسبية كما تظهر في الجدول التالي.

الجدول رقم (07) : الحدود العليا والدنيا لمقياس (likert) الخماسي.

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المتوسط الحسابي	[ 4.20 – 5 ]	[ 3.40 – 4.19 ]	[ 2.60 – 3.39 ]	[ 1.80 – 2.59 ]	[ 1 – 1.79 ]



## المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss. V21).

أ- مقاييس الإحصاء الوصفي (**descriptive statisticmeasures**): وذلك بوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلته وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

ب- تحليل التباين للإنحدار (**analysis of variance**): للتأكد من صحة الفرضيات ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل.

ج- تحليل الإنحدار البسيط (**simple regressionanalysis**): وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة للمتغير المستقل "رأس المال الفكري" على المتغير التابع "الميزة التنافسية"، بالإضافة إلى إختبار كل فرضية على حدة.

د- تحليل التباين الأحادي (**one wayanova**): وذلك لمعرفة الدلالة المعنوية للفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغير المستقل.

هـ- إختبار معامل الالتواء (**skewness**): من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

و- معامل الثبات الفا كرونباخ (**cronbach's coefficient alpha**): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

ز- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية وفق الجدول الذي يوضح الخصائص من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة.

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	57.1%
	أنثى	18	42.9%
	<b>المجموع</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>
العمر	أقل من 30 سنة	10	23.8%
	من 31 إلى 40 سنة	23	54.8%
	من 41 إلى 50 سنة	8	19%
	من 51 سنة فأكثر	1	2.4%
	<b>المجموع</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي	5	11.9%
	تقني سامي	18	42.9%
	ليسانس	14	33.3%
	دراسات عليا	5	11.9%
	<b>المجموع</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>
مجال الوظيفة	المجال الإداري	30	71.4%
	المجال التقني	12	28.6%
	<b>المجموع</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	19%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	47.6%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	19%
	15 سنة فأكثر	6	14.3%
	<b>المجموع</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.

**1- الجنس:** يظهر من خلال الجدول السابق أن معظم العاملين من فئة الذكور، حيث بلغت هذه الفئة نسبة 57% في حين أن نسبة الإناث بلغت 42%.

**2- العمر:** بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن فئة (31-40 سنة) كانت أعلى نسبة بمعدل فاق 54%، تلتها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 23.8%، بعدها نجد الفئة بين (41-50 سنة) بنسبة 19%، وفي الأخير كانت الفئة العمرية الأكثر من 51 سنة بنسبة 2.4%.

**3- المؤهل العلمي:** بخصوص المؤهل العلمي فنجد مثلا نسبة 42.9% تحوز على مستوى تقني سامي، في حين نجد نسبة 33% حاملي شهادة الليسانس، ونسبة 11.9% لديهم مستوى ثانوي، ونفس النسبة دراسات عليا أي من شهادة الماستر والمجستير فما فوق.

**4- مجال الوظيفة:** الشركة محل الدراسة تم تقسيم مجال الوظيفة إلى مجالين، الوظيفة ذات الطابع الإداري واخرى ذات طابع تقني، فالعينة التي تم دراستها تضم نسبة 71.4% تشتغل في وظيفة ذات طابع إداري، في حين نجد نسبة 28.6% ذات طابع تقني.

**5- سنوات الخبرة:** من خلال مخرجات برنامج spss تبين أن نسبة 47.6% لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ونسبة 19% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، ونفس النسبة من 10 إلى 15 سنة، في حين أن نسبة 14.3% لديهم خبرة 15 سنة فأكثر.

#### المطلب الثاني: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تحليل المحاور الأساسية للإستبيان بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي وذلك باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت (1-5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإستبيان المتعلقة بالمحورين محل الدراسة رأس المال الفكري والميزة التنافسية، بالإضافة إلى ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح وذلك بحساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر درجة وأصغرها (5-1=4) لتتوصل على ناتج المدى والذي يقسم على عدد الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة)، والمقدر بـ 0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس لنحصل على الحدود الدنيا والعليا، والمتوسط الحسابي سيكون إجابات المبحوثين عن كل عبارة وذلك بالإستعانة بالجدول المذكور آنفا .

**السؤال الأول:** ما مدى ممارسة رأس المال الفكري في شركة إتصالات الجزائر بسكرة ؟

ولالإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج المبينة في الجدول الآتي:

1-ممارسة رأس المال الفكري:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات رأس المال الفكري.  
جدول رقم ( 09): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية وإتجاهات الآراء لبعده رأس المال البشري.

الرقم	عبارات بعد رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
01	يملك موظفو الشركة المعرفة الكافية عن الخدمات التي تقدمها.	3.86	0.751	6	موافق
02	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.	3.90	0.532	3	موافق
03	يؤدي الموظفون في الشركة مهامهم بأفضل ما يلزم .	3.88	0.550	5	موافق
04	تمتلك الشركة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.	3.76	0.759	9	موافق
05	يتمتع موظفو الشركة بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.86	0.647	7	موافق
06	يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	3.88	0.705	4	موافق
07	الموظفون يشاركون بأفكارهم في الخدمات التي تقدمها الشركة .	3.48	0.707	11	موافق
08	يتوفر لدى موظفي الشركة القدرة على تحمل مسؤولياتهم في العمل.	3.81	0.804	8	موافق
09	يتوفر لدى موظفي الشركة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	4.07	0.712	1	موافق
10	يحرص الموظفون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	3.93	0.640	2	موافق

11	يسود روح التعاون بين الموظفين من مختلف المستويات الإدارية .	3.76	0.576	10	موافق
رأس المال البشري		3.83	0.408	أولا	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss v21.

**رأس المال البشري:** من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن بعد رأس المال البشري جاء في الترتيب الأول، حيث كان وسطه الحسابي (3.83) بانحراف معياري (0.408) بدرجة موافق، وبالتالي أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد، وقد تراوحت المتوسطات ما بين (3.48 و 4.07)، وانحرافات معيارية (0.712 و 0.707) مما يدل على أن الشركة تتوفر لدى عمالها كفاءات وخبرات مهنية وبالتالي تسهم في تحقيق التميز التنافسي. جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية وإتجاهات الآراء لبعده رأس المال الهيكلي.

الرقم	عبارات بعد رأس المال الهيكلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
12	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في الشركة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الإختصاص.	3.81	0.671	4	موافق
13	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة لمختلف الأقسام والمكاتب التابعة للشركة.	3.67	0.687	11	موافق
14	تساهم نظم المعلومات بالشركة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المرغوب.	3.67	0.650	12	موافق
15	يتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر في الشركة ويتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.	3.71	0.708	9	موافق
16	يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في الشركة بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الأعمال.	3.64	0.612	13	موافق
17	تسعى الشركة نحو استقطاب الموارد البشرية من ذوي المهارات.	3.90	0.692	2	موافق
18	تركز الإدارة العليا على تطوير وتعليم الموظفين كأساس لاكتساب المهارات العملية .	3.74	0.544	8	موافق

19	توثق الشركة سياساتها وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة	3.57	0.703	15	موافق
20	تسعى الشركة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتجديد.	3.52	0.773	16	موافق
21	توفر الشركة نظام الحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين.	3.81	0.505	5	موافق
22	تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.	3.76	0.532	7	موافق
23	توفر الشركة الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين.	3.83	0.696	3	موافق
24	تشجع الشركة التطور العلمي للموظفين من خلال برامج التعليم والتدريب والتي تقدمها للموظفين.	3.98	0.643	1	موافق
25	تتبنى الشركة هيكل تنظيمي مرن، يسهل للعاملين أداء أعمالهم.	3.81	0.397	6	موافق
26	تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.	3.62	0.623	14	موافق
27	الإختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الشركة غير متداخلة.	3.50	0.804	17	موافق
28	لا يوجد تداخل بين الوحدات التنظيمية في الشركة.	3.71	0.708	10	موافق
<b>رأس المال الهيكلي</b>		<b>3.72</b>	<b>0.281</b>	<b>ثانيا</b>	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss v21.

- رأس المال الهيكلي: هذا الأخير جاء ثانيا بوسط حسابي يقدر بـ (3.72) وانحراف معياري (0.281)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى فئة ( 3.40-4.19) حسب مقياس ليكارت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت (موافق)، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث، أين تراوحت المتوسطات ما بين (3.50 و 3.98) وانحرافات معيارية ( 0.643 و 0.804)، مما يدل أن الشركة تتوفر على رأس مال هيكلي متميز.

جدول رقم ( 11): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية وإتجاهات الآراء لبعده رأس المال العلائقي.

الرقم	عبارات بعد رأس المال العلائقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
29	تمنح الشركة عملائها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.	3.48	0.862	5	موافق
30	تسعى الشركة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن.	3.57	0.668	3	موافق
31	تغطي مراكز تقديم الخدمات التابعة للشركة جميع أنحاء الوطن.	3.93	0.745	1	موافق
32	تقوم الشركة بدراسات إستطلاعية للتعرف على احتياجات ورغبة الزبائن المتنوعة.	3.26	0.665	7	محايد
33	تميل الشركة إلى نقل مسؤولية تنفيذ الوظائف الثانوية لديها إلى مجموعة من الموردين المتخصصين.	3.71	0.554	2	موافق
34	تمتلك الشركة قنوات توزيع متنوعة لخدماتها.	3.50	0.707	4	موافق
35	تقوم الشركة بعمل المقارنات بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها.	3.43	0.941	6	موافق
	<b>رأس المال العلائقي</b>	<b>3.55</b>	<b>0.387</b>	<b>ثالثا</b>	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss v21.

ج- رأس المال العلائقي : جاء بعد رأس المال العلائقي في المركز الثالث حيث كان وسطه الحسابي 3.55 وانحراف معياري مقدّر بـ 0.387، وكان درجة الموافقة على هذا البعد كانت (موافق)، وبالتالي هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ( 3.26 و 3.93) وانحرافات معيارية ( 0.665 و 0.745)، فهذا يدل على أن الشركة تضع جانب العلاقات في المقام الأخير مقارنة بالعنصر البشري والهيكلي.

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن إتجاهات آراء المبحوثين موافقة على ممارسة رأس المال الفكري، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.72) بانحراف معياري يقدر بـ (0.276)، ومن حيث إتجاهات آراء المبحوثين للعناصر الفرعية لرأس المال الفكري جاءت موافقة وهذا حسب سلم ليكارت الخماسي المستخدم، فكان في المرتبة الأولى رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية في المرتبة الثانية وكان في المرتبة الثالثة والأخيرة رأس المال العلائقي.

**2-الميزة التنافسية:** المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، الأهمية النسبية وكذا إتجاهات آراء المبحوثين عينة الدراسة عن عبارات الميزة التنافسية.

**الجدول رقم (12):** المتوسطات الحسابات والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد الجودة.

الرقم	عبارات بعد الجودة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
01	توفر الشركة مراكز تقديم خدمات منتشرة في جميع ولايات الوطن.	3.98	0.412	1	موافق
02	تتم الشركة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	3.88	0.328	5	موافق
03	يقدم موظفو الشركة الخدمات بالشكل المطلوب.	3.76	0.692	10	موافق
04	تعمل الشركة وبشكل جدي لتطبيق معايير الجودة المحلية والعالمية.	3.83	0.537	6	موافق
05	هناك تواصل مع الزبائن من أجل التعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	3.38	0.731	19	محايد
06	يعطي موظفو الشركة إهتماما فرديا بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة.	3.76	0.532	11	موافق
07	تركز الشركة على الجودة كسلاح تنافسي.	3.57	0.737	15	موافق
	<b>الجودة</b>	<b>3.71</b>	<b>0.361</b>	<b>02</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss v21.



**1-الجودة:** من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن بعد الجودة جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 3.73 ) بانحراف معياري يقدر بـ (0.361)، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، في حين تراوحت المتوسطات ما بين (3.38-3.98) بانحراف معياري يقدر بـ ( 0.731-0.412 )، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا بجودة الخدمات المقدمة لزيائنها.

**الجدول رقم (13):** المتوسطات الحسابات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد الإستجابة لحاجات العميل.

الرقم	عبارات بعد الإستجابة لحاجات العميل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
08	تعد الإستجابة لحاجات العميل في المواعيد المحددة من اولويات الشركة الأساسية.	3.95	0.539	2	موافق
09	تسعى الشركة على فتح المجال أمام الزبائن بالإتصال معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لإحتياجاتهم.	3.67	0.754	13	موافق
10	تتخذ الشركة الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن.	3.43	0.801	18	موافق
11	تهتم الشركة ببحوث التسويق بغرض التعرف على رغبات الزبائن.	3.67	0.721	14	موافق
12	تميز الشركة بالسرعة في تقديم الخدمات إلى الزبائن مقارنة مع المنافسين الآخرين.	3.38	0.731	20	محايد
	<b>الإستجابة لحاجات العميل</b>	<b>3.61</b>	<b>0.452</b>	<b>04</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss v21.

**2-الإستجابة لحاجات العميل :** من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها، نلاحظ أن بعد الإستجابة لحاجات العميل جاء في الترتيب الرابع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة ( 3.61 ) بانحراف معياري ( 0.452 ) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال ( 3.40 إلى 4.19 ) حسب مقياس "ليكارت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، فعليه أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.38-3.95) بانحرافات معيارية ( 0.731-0.539 ) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتلبية رغبات حاجات عملائها في المواعيد المحددة .

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد التجديد.

الرقم	عبارات بعد التجديد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
13	تخصص الشركة مبالغ كبيرة للبحث والتطوير لإيجاد خدمات جديدة.	3.69	0.517	12	موافق
14	الشركة تستبق غيرها من الشركات في نفس الإختصاص في تقديم خدمات جديدة.	3.48	0.862	16	موافق
15	تقوم الشركة بتحديث تقنياتها وأجهزة الإتصال باستمرار لتتواءم مع الخدمات الجديدة في مجال الإتصالات .	3.93	0.601	3	موافق
16	تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.	3.43	0.859	17	موافق
	<b>التجديد</b>	<b>3.63</b>	<b>0.515</b>	<b>03</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss v21.

**3- التجديد:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد التجديد جاء في الترتيب الثالث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.63) بانحراف معياري (0.515) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال (3.40 إلى 4.19) حسب مقياس "ليكارث الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، فعليه أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث حيث بلغت المتوسطات الحسابية ما بين (3.43-3.93) بانحرافات معيارية (0.601-0.859)، من هاته الإحصائيات يتضح أن هناك إستجابة على هذا المجال من طرف أفراد العينة، مما يؤكد على أهمية التجديد والإبداع كأحد متطلبات الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر "فرع بسكرة".

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد الكفاءة.

الرقم	عبارات بعد الكفاءة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
17	تعتمد الشركة على الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير العمل.	3.76	0.576	9	موافق
18	تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها وخدماتها.	3.81	0.707	7	موافق
19	تساهم نظم المعلومات بالشركة إلى خفض التكاليف الخاصة بالعمليات والخدمات.	3.79	0.470	8	موافق
20	تعمل الشركة على مراجعة انشطتها وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمتكررة.	3.88	0.593	4	موافق
	<b>الكفاءة</b>	<b>3.80</b>	<b>0.441</b>	<b>01</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss v21.

**4- الكفاءة:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الكفاءة جاء في الترتيب الأول بناء على إجابات الباحثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.80) بانحراف معياري (0.441) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال (3.40 إلى 4.19) حسب مقياس "ليكارث الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، فعليه أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.76-3.88) بانحرافات معيارية (0.576-0.593) وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الكفاءة والخبرة المهنية أكثر من إهتمامها بجانب آخر.

بناء على النتائج المتحصل عليها من الجداول المبينة أعلاه والمتعلقة بالأبعاد الخاصة بالميزة التنافسية، نلاحظ أن إتجاهات آراء أفراد العينة جاءت موافقة على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.69) بانحراف معياري (0.351)، ومن حيث آراء إتجاهات الباحثين للعناصر الفرعية للميزة التنافسية جاءت موافقة حسب سلم ليكارث الخماسي المستخدم، فنجد أن بعد الكفاءة جاء في المرتبة الأول وهذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الكفاءات والمهارات الفردية، في حين نجد بعدي الجودة والتجديد جاء في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا بجودة الخدمات المقدمة لزيائنها، كما تؤكد على أهمية التجديد والإبداع كأحد متطلبات الميزة التنافسية، كما نجد بعد الإستجابة لحاجات العملاء جاء رابعا بدرجة موافقة "موافق" وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتلبية رغبات حاجات عملائها في المواعيد المحددة.

### المبحث الثالث: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج

خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى إختبار التوزيع الطبيعي، إختبار الفرضيات بالإضافة إلى إختبار التوزيع المتعدد .

#### المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل إختبار فرضيات الدراسة، نقوم باجراء إختبار التوزيع الطبيعي، أي إختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم إحتساب قيمة معامل الإلتواء ومعامل التفرطح للمتغيرات المستقلة، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن معامل الإلتواء يجب أن يكون محصور بين (-3,3) و معامل التفرطح محصور بين (-7,7)، ومن خلال الجدول المبين أدناه نجد أن قيمة معامل الإلتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع في المجال (-3,3) وقيمة معامل التفرطح تقع في داخل المجال (-7,7)، مما يشير أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يعني تحقق شرط إجراء تحليل الإنحدار لضمان الوثوق بنتائجه، والسماح للطالب بمتابعة تحليل لنموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للإختبارات المعلمية.

#### جدول رقم (16): نتائج معامل الإلتواء ومعامل التفرطح

المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفرطح
رأس المال الفكري	-0.249	-0.635
رأس المال البشري	-0.371	-0.005
رأس المال الهيكلي	-0.255	-0.200
رأس المال العلائقي	-0.608	0.418
الميزة التنافسية	-0.229	-0.698

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج spss.

#### المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

##### - إختبار الفرضية الرئيسية.

$H_0$ : لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في تحقيق ميزة تنافسية بشركة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

تم إستخدام نتائج تحليل التباين للإنحدار (analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية، والجدول الموالي يبين ذلك.

جدول رقم (17): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	2.005	1	2.005	26.098	0.000
الخطأ	3.073	40	0.077		
المجموع الكلي	5.078	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.V17.

مستوى الدلالة:  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد:  $R^2=39.5\%$ .

معامل الارتباط:  $R=62.8\%$ .

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 26.098 بقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ، ويتضح أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي هو رأس المال الفكري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 39.5% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، مما يدل على أن هناك مساهمة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية، بناء على صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها الثلاثة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، بمعنى أن هناك مساهمة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الميزة التنافسية .

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة إتصالات الجزائر فرع بسكرة.

جدول رقم (18): نتائج إختبار مساهمة رأس المال البشري على الميزة التنافسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	0.837	1	0.837	7.893	0.008
الخطأ	4.241	40	0.106		
المجموع الكلي	5.078	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.V17.

مستوى الدلالة:  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد:  $R^2 = 16.5\%$

معامل الارتباط:  $R = 40.6\%$

من خلال الجدول رقم (18) لنتائج إختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، ومن خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الإنحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.893) ومستوى الدلالة (0.008) أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$ .

وبالرجوع إلى قيمة  $R^2$  يتبين أن رأس المال البشري يفسر ما نسبته 16.5% من المتغير التابع "الميزة التنافسية"، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أن "هناك مساهمة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لشركة إتصالات الجزائر فرع بسكرة" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لشركة إتصالات الجزائر فرع بسكرة.

جدول رقم (19): نتائج إختبار مساهمة رأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	1.547	1	1.547	17.530	0.000
الخطأ	3.531	40	0.088		
المجموع الكلي	5.078	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.V17.

مستوى الدلالة:  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد:  $R^2 = 30.5\%$

معامل الارتباط:  $R = 55.2\%$

من خلال الجدول السالف الذكر لنتائج إختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، ومن خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الإنحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.530) ومستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$ .

وبالرجوع إلى قيمة  $R^2$  يتبين أن رأس المال الهيكلي يفسر ما نسبته 30.5% من المتغير التابع "الميزة التنافسية"، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أن "هناك مساهمة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

**3- الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية لشركة إتصالات الجزائر فرع بسكرة.

جدول رقم (20): نتائج إختبار مساهمة رأس المال العلائقي على الميزة التنافسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	1.815	1	1.815	22.542	0.000
الخطأ	3.263	40	0.082		
المجموع الكلي	5.078	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.V21.

مستوى الدلالة:  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد:  $R^2 = 35.7\%$

معامل الارتباط:  $R = 59.8\%$

من خلال الجدول رقم (20) الخاص بنتائج إختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، ومن خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الإنحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ( 22.542 ) ومستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$ .

وبالرجوع إلى قيمة  $R^2$  يتبين أن رأس المال العلائقي يفسر ما نسبته 35.7% من المتغير التابع "الميزة التنافسية"، ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص أن "هناك مساهمة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لشركة إتصالات الجزائر فرع بسكرة" عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

جدول رقم (21): إختبار التوزيع المتعدد.

النموذج	المعاملات الغير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	SIG.
	A	الخطأ المعياري	BETA		
الثابت(CONSTANT)	0.314	0.573		0.548	0.587
رأس المال البشري	-0.037	0.127	-0.043	-0.290	0.773
رأس المال الهيكلي	0.530	0.176	0.424	3.014	0.005
رأس المال العلائقي	0.437	0.115	0.481	3.799	0.001

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول السابق والذي يمثل دلالة الأبعاد الخاصة بمتغيرات العنصر المستقل ( رأس المال الفكري) بالنسبة للميزة التنافسية، نلاحظ أن معلمة التقاطع الثابت (constance) بلغت (0.314) بمستوى معنوية (0.587) وهي أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) بالإضافة إلى أن قيمة معاملات المتغيرات لرأس المال البشري بلغت (-0.037)، بمستوى معنوية (0.773) وهي قيمة أكبر من ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يفسر أن البعد الثابت والبعد الأول والمتمثل في رأس المال البشري غير دال إحصائياً، في حين نجد أن رأس المال الهيكلي وكذا رأس المال العلائقي دالين إحصائياً وهذا وفقاً لقيمة معاملات المتغيرات (0.530 و 0.437)، بمستوى معنوية (0.005 و 0.001) على التوالي وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

مما سبق ذكره يمكننا تشكيل المعادلة الإحصائية وفق النموذج التالي:  $Y = 0.53x_2 + 0.43x_3$

حيث:

Y: تمثل الميزة التنافسية.

X2: تمثل رأس المال الهيكلي.

X3: تمثل رأس المال العلائقي.



## خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على نبذة تاريخية على مؤسسة إتصالات الجزائر " فرع بسكرة" وكذا الهيكل التنظيمي الذي يتماشى معه، فقد تم الإعتماد في الحصول على البيانات من خلال الإستبانة التي وزعت على العمال الإداريين وكذا التقنيين، بهدف الإجابة على إشكالية البحث " مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، بعد تفرغ ومعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، وقد تم إستخدام عدة أساليب إحصائية كالمتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، إختبار معامل الإلتواء والتفطح، تحليل التباين الأحادي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج وكذا اختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي وضعناها وتم قبولها، وهي " هناك مساهمة لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة- " .

### تمهيد:

تسعى الإدارة الحديثة في المنظمات إلى توفير الظروف الملائمة للرفع من مستوى أداء مواردها البشرية، فالعامل البشري هو الدعامة الأساسية التي تركز عليها المنظمة، فهو يساهم بدور فعال في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق أهدافها وينطلق ذلك من ضرورة تحسين آدائه أولاً، فهو يعبر عن مجموع الجهود والقدرات، وإدراك الدور أو المهام المنوط القيام بها، فالتحدي الكبير أمام المنظمات هو توفير كفاءات ومهارات تمنحها التميز التنافسي، ورأينا خلال هذه الدراسة أن مفهوم رأس المال الفكري قد شاع في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه على أنه الثروة الحقيقية للمنظمة بحيث تحقق من خلاله المؤسسة التميز عن طريق إستغلال الطاقة الفكرية الموجودة لديها، وتدعيم الإمكانات البشرية واستغلال المعرفة التي بحوزة الأفراد وتوظيفها لصالح المنظمة.

وقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، حيث تمت الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين تابعين لمؤسسة إتصالات الجزائر "فرع بسكرة"، وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي بهدف الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، مركزين بذلك على الجوانب التي تخدم الموضوع في الجانب النظري والتطبيقي. وفيما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها خلال هذه الدراسة، وأيضاً جملة من الإقتراحات المقترحة على ضوء النتائج والتي قد تساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي تحتاج إلى تعزيز الميزة التنافسية.

### النتائج والإقتراحات:

#### 1- النتائج:

##### أ- الجانب النظري:

- إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وتميز المنظمات بصفة خاصة.
- يتكون رأس المال الفكري من ثلاث عناصر: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي.
- إن القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة، الكفاءات والمهارات لدى العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة.

- تقوم عملية إدارة رأس المال الفكري على مجموعة من العناصر وهي: استقطاب رأس المال الفكري، صناعته، تنشيطه، والمحافظة عليه .
- يعتبر رأس المال الفكري موردا إستراتيجيا يساعد المؤسسة على توليد الثروة لها وللأفراد بالإضافة إلى أنه يمثل أحد أهم عوامل الإنتاج التي تدعم مركزها التنافسي.
- إن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- الميزة التنافسية تؤدي إلى تفوق المؤسسة وتميزها عن المؤسسات الأخرى.
- الميزة التنافسية كل ما يميز المؤسسة دون غيرها مما يعطي قيمة إضافية للعملاء بشكل يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق.

### ب- الجانب التطبيقي:

- وفقا لتساؤلات الدراسة وبناء على مجموعة من الفرضيات والتي تم إختبارها بالإعتماد على الأدوات الإحصائية حيث توصلنا إلى النتائج التالية:
- وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
  - وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين رأس المال البشري والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
  - وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
  - وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين رأس المال العلائقي والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- أظهرت الدراسة الميدانية أن مؤسسة إتصالات الجزائر "فرع بسكرة" تلتزم بأبعاد رأس المال الفكري وهذا وفقا للإجابات المبحوثين، حيث يمكننا ترتيب هذه الأبعاد وفقا لأهميتها النسبية كمايلي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي.

### 2- الإقتراحات:

- ضرورة أن تقوم المؤسسة بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والإبتكار وذلك من خلال تجريب الأفكار التي يقدمها الموظفين ووضعها موضع التنفيذ.
- ضرورة إجراء سبر آراء وإجراء تقييم دوري للعاملين بالمؤسسة، وربط نتائج التقييم بنظام المكافآت والحوافز.
- ضرورة الاهتمام بالدراسات والبحوث العلمية المتعلقة برأس المال الفكري من أجل التعرف على كيفية استثماره بالصورة التي تسهم في تعظيم قيمتها السوقية.
- على المؤسسة الاهتمام برأس المال الفكري والمحافظة عليه باعتباره ثروة قيمة تمتلكها المنظمات.

### 3- آفاق البحث:

من خلال هذه الدراسة نقترح جملة من الإشكاليات التي يمكن أن تشكل آفاق مستقبلية بالبحث والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- دور القيادة الإدارية في تفعيل عمليات الإستثمار في رأس المال الفكري.
- دور الإستثمار في رأس المال الفكري في خلق الإبداع داخل المنظمات.
- أثر قنوات الإتصال في تحسين الأداء المتميز داخل المنظمات.

## الكتب:

- 01- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات العمال، إثراء للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط1، 2008.
- 02 - سعد علي العنزي، احمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان/الأردن 2009 .
- 03 - شارلزهل و جارث جونز، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية.
- 04 - طاهر محسن وآخرون، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 05 - رضا ابراهيم صالح: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض/المملكة العربية السعودية، 2009 .
- 06 - رشا الغول، قضايا محاسبية معاصرة، المحاسبة عن رأس المال الفكري التنظير العلمي والتطبيق العملي، ط1، 2014، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 07 - عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صلاح، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة، العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .
- 08 - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 12 - السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2001.
- 09 - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
- 10 - هاني محمد السعيد: رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة 2008.

## الأطروحات:

- 01 - أحمد فاروق أبو غبن ، دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " من وجهة نظر الأكاديميين "، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2012.
- 02 - خالد أحمد عبد الحميد قشقش، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، فلسطين، 2014.
- 03 - سمالي محمد يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
- 04 - سلوب محمد، أثر الميزة التنافسية لمؤسسات الإتصال للهاتف النقال على السلوك الشرائي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة الجزائر 2009.

- 05 - عبد المطلب بيسار، دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2017.
- 06 - عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الإقتصادية (إدارة تسويقية)، 2014.
- 07 - عبد الرزاق حميدي، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر، 2014.
- 08 - مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية، فلسطين، 2011.
- 09 - روية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 10 - فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة بسكرة، 2016.

### ملتقيات ومقالات:

- 01- ابراهيم عبيدات، وآخرون، بحوث وأوراق عمل مؤتمر، رأس المال الفكري العربي، نحو رؤية استراتيجية جديدة للإستثمار والتطوير، مسقط - سلطنة عمان، 2013.
- 02 - أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجية التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الإقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.
- 03- أزهار العزيز العبيدي وآخرون، استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي، جامعة الكوفة.
- 04- بلوناس وآخرون، مداخلة بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث، إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006.
- 05 - بني عبد اللطيف، مفهوم التنافسية الإقتصادية، مشروع بحث بعنوان: القدرات التنافسية للإقتصاد المصري، الواقع وواقع سبل تحقيق الطموحات، جامعة القاهرة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، 2004.
- 06- بن علي وآخرون، الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، بحث منشور في المؤتمر العلمي حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 2009.
- 07 - تأثير الإهتمام برأس المال الفكري على أنظمة الرقابة الداخلية، بحث تحليلي في عينة من مكاتب المفتشين العاملين في العراق.
- 08 - صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، رأس المال المعرفي، الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الإقتصاد الرقمي، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.
- 09 - عفاف السيد بدوي عبد الحميد، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة الأزهر غزة، 2012.

- 10 - عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، نوفمبر 2010.
- 11 - علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
- 12 - غلال بن ثابت، متى يصبح الاقتصاد الجزائري تنافسي دراسة في سياسات تحسين القدرة التنافسية في ظل اتفاق الشراكة، الملتقى الدولي بعنوان آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، 13 و 14 نوفمبر 2006.
- 13 - كمال رزيق، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء الإقتصادي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، مارس 2005 بتصرف.
- 14 - محمد راتول، أحمد مصنوعة، مداخلة بعنوان: الإستثمار في رأس المال الفكري في منظمات الأعمال وأساليب قياس كفاءته، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.
- 15 - مبروك محمد البشير، لواج منير، الابتكار والتجديد التقني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال المعاصرة، ملتقى دولي حول المؤسسة الإقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، الجزائر، جامعة قلمة، 2008.
- 16 - نغم حسين نعمة، بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة النهرين.
- 17 - ناظم جواد، ندى إسماعيل، تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية، مجلة محكمة، جامعة بغداد/ كلية الإدارة والإقتصاد.
- 18 - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، 2007.
- 19 - يحضية، سملاي، دراسة بعنوان التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع6، 2004.

- 01- M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.
- 02- Stewart, T.A. Intellectual Capital the new Weath of Organizations Business Quarterly ,1994.
- 03- GERARD GARIBALDI, L'analyse stratégique, 3ème édition, éditions d'organisation, France, 2002.



الملحق رقم (01)  
المحكمون لأداة الدراسة

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة العلمية	جهة الإرتباط
01	برني لطيفة	أستاذ مساعد - ب-	جامعة بسكرة
02	غضبان حسام الدين	أستاذ مساعد - ب-	جامعة بسكرة
03	شين فيروز	أستاذ مساعد - ب-	جامعة بسكرة

## الملحق رقم (02)

قسم علوم التسيير  
سنة ثانية ماستر  
تسيير استراتيجي  
للمنظمات

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير



## استبانة البحث

الزميلات الكريمات،  
الزملاء الكرام،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتوجه إليكم بفائق الإحترام والتقدير، راجيا حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة والتي تدخل في إطار إجراء دراسة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات"، بعنوان: "مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دراسة حالة: اتصالات الجزائر - بسكرة".

ويمثل هذا الإستبيان أحد الجوانب المهمة للبحث بهدف التعرف على آراء المدراء والمسؤولين، حول علاقة رأس المال الفكري والميزة التنافسية في شركة اتصالات الجزائر - بسكرة- لذلك فقد تم تصميم هذا الإستبيان المرفق لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة.

في هذا الإطار، يرجى التكرم بتقديم إجاباتكم المحايدة والممثلة لقناعتكم الشخصية، وسوف تعامل هذه الإجابات بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:  
الأستاذ الدكتور: كمال منصوري

إعداد الطالب:  
سوداني حيدر

السنة الجامعية: 2017/2016

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفة.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ببسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-العمر:  20- أقل من 30 سنة  30- أقل من 40 سنة

40 - أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر.

3-المؤهل العلمي: دراسا  عليا  مهندس ماستر

ليسانس  تقني سامي مستر  هائي

4-مجال الوظيفة الحالية  المالية  مكتب الموارد البشرية

التسويق والمبيعات  الشؤون الإدارية.

5-سنوات الخبرة:  أقل من 3 سنوات  من 3 إلى أقل من 06 سنوات

من 06 إلى أقل من 10 سنة  10سنة فأكثر

## ثانياً: تقييم أبعاد رأس المال الفكري.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس رأس المال الفكري، والمطلوب تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تتناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- رأس المال البشري</b>						
1	يمتلك موظفو الشركة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها المنظمة.					
2	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.					
3	يؤدي الموظفون في الشركة مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل يتوافق مع خبراتهم.					
4	تمتلك الشركة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.					
5	يتمتع موظفو الشركة بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
6	يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل.					
7	الموظفون بالشركة متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها الشركة .					
8	ينجز الموظفون أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
09	يتوفر لدى موظفي الشركة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.					
10	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.					
11	يتوفر لدى موظفي الشركة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.					
12	يحرص الموظفون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.					

					يتوفر مبدأ روح التعاون بين الموظفين من مختلف المكاتب والفروع التابعة للشركة.	13
					توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.	14
					تحصل الشركة على أفضل المخرجات من موظفيها عندما يكون هناك روح التعاون.	15
					توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.	16
<b>ب- رأس المال الهيكلي</b>						
					تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في الشركة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الإختصاص.	17
					قواعد البيانات متكاملة ومتاحة لمختلف الأقسام والمكاتب التابعة للشركة.	18
					تساهم نظم المعلومات بالشركة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المرغوب.	19
					يتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر في الشركة ويتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.	20
					يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في الشركة بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الأعمال.	21
					تسعى الشركة نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.	22
					تركز الإدارة العليا على تطوير وتعليم الموظفين كأساس لاكتساب المهارات العملية .	23
					توثق الشركة سياساتها وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل مكتب.	24
					تسعى الشركة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتجديد .	25
					توفر الشركة نظم الحوافز والمكافآت والتي تعزز الإبداع والتميز لدى الموظفين.	26
					تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.	27

					توفر الشركة الموازنة الكافية المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها.	28
					تشجع الشركة التطور العلمي للموظفين من خلال برامج التعليم والتدريب والتي تقدمها للموظفين.	29
					تتبنى الشركة هيكل تنظيمي مرن، يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.	30
					تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.	31
					الإختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الشركة غير متداخلة.	32
<b>ج- رأس المال العلائقي</b>						
					تمنح الشركة عملائها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.	33
					تسعى الشركة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير.	34
					تغطي مراكز تقديم الخدمات التابعة للشركة جميع أنحاء الوطن.	35
					تقوم الشركة بدراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبة الزبائن المتنوعة.	36
					تميل الشركة إلى نقل مسؤولية تنفيذ الوظائف الثانوية لديها إلى مجموعة من الموردين المتخصصين.	37
					تمتلك الشركة قنوات توزيع متنوعة لخدماتها.	38
					تقوم الشركة بعمل المقارنات بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها.	39
					الشركة قادرة على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية.	40
					تقوم الشركة باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها.	41

### ثالثاً: تقييم أبعاد الميزة التنافسية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الميزة التنافسية ، والمطلوب تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- الجودة</b>						
01	توفر الشركة مراكز تقديم خدمات منتشرة في جميع ولايات الوطن.					
02	تهتم الشركة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.					
03	يقدم موظفو الشركة الخدمات بالشكل المطلوب.					
04	تعمل الشركة وبشكل جدي لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية.					
05	هناك تواصل مع الزبائن من أجل التعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة.					
06	يعطي موظفو الشركة إهتماماً فردياً بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة.					
07	تركز الشركة على الجودة كسلاح تنافسي.					
<b>ب- الإستجابة لحاجات العميل</b>						
08	تعد الإستجابة لحاجات العميل في المواعيد المحددة من أولويات الشركة الأساسية.					
09	تسعى الشركة على فتح المجال أمام الزبائن بالإتصال معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لإحتياجاتهم.					
10	تتخذ الشركة الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن.					
11	تهتم الشركة ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات اللامتناهية للزبائن.					

					12	تميز الشركة بالسرعة في تقديم الخدمات إلى الزبائن مقارنة مع المنافسين الآخرين.
<b>ج- التجديد</b>						
					13	تخصص الشركة مبالغ كبيرة للبحث والتطوير لإيجاد خدمات جديدة.
					14	الشركة تستبق غيرها من الشركات في نفس الإختصاص في تقديم خدمات جديدة.
					15	تقوم الشركة بتحديث تقنياتها وأجهزة الإتصال باستمرار لتواكب الخدمات الجديدة في مجال الإتصالات .
					16	تتبني الشركة إدخال وتجريب الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.
<b>د- الكفاءة</b>						
					17	تعتمد الشركة على الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.
					18	تتبني الشركة التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها وخدماتها.
					19	تساهم نظم المعلومات بالشركة إلى خفض التكاليف الخاصة بالعمليات والخدمات.
					20	تعمل الشركة على مراجعة انشطتها وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمتكررة.

**شاكرين لكم حسن تعاونكم**