



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

مذكرة

للحصول على شهادة ماجستير

في العلوم التجارية

رأس المال الفكري كدعامة للتنافسية المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة موبليس-

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيد : بن حمين بوجمعة

أمام لجنة المناقشة

رئيسا	2	جامعة وهران	أستاذة محاضرة- أ-	طبيبي بن يحيى غالية
مقرر	2	جامعة وهران	أستاذ دكتور	كربالي بغداد
مناقشا	2	جامعة وهران	أستاذ محاضر - أ-	حمداني محمد
مناقشا	2	جامعة وهران	أستاذ محاضر - أ-	بوعقوب عبد الكريم

السنة: 2015-2016

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" وَقُلْ رَبِّ زِدْنِيْ عِلْمًا "

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

(سورة طه ، الآية 114)

## « le capital intellectuel come un support de l'avantage concurrentiel en les entreprise algériennes »

### Résumé :

Le capital intellectuel est l'une des ressources de base des institutions modernes à la lumière de l'économie du savoir, et est en plus de actifs dans Vingt-et-un siècle, il représente en mesure de créer de la valeur ajoutée au profit des forces scientifiques de l'institution, et avec la concurrence intense qui se déroule dans les institutions contemporaines, , était en possession du capital intellectuel nécessaire essentiel pour toute institution qui cherche à réussir et survivre dans le marché. En ce sens, le capital intellectuel est l'un des moyens stratégiques importants qui contribuent à la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'organisation ainsi que la survie et la croissance et d'augmenter sa capacité à réaliser sa stratégie pour les objectifs, où il a fait l'objet de cette recherche pour définir le concept de l'importance intellectuelle et d'argent en général, ainsi que la production de connaissances à travers et son importance pour améliorer la performance de l'institution, et la nécessité de l'excellence comme un facteur. Sur la base de ce qui précède, l'entreprise économique algérienne, et à travers l'Algérie Telecom téléphone mobile Mobilis branche modèle Bechar- étude - cherchant la possession du capital intellectuel de soutien pour leur permettre de rester dans sa position concurrentielle ainsi que soulève sa compétitivité.

**Mots clés:** Le capital intellectuel,, avantage concurrentiel, l'environnement de marché, les entreprises :

« **Intellectual capital as support of the competitive Advantage In Algeria Firms** »

### Abstract :

Intellectual capital is one of the basic resources of modern institutions in the knowledge economy, and too is of more assets in the institution now, it represents able to add value to the benefit of the institution scientific forces, under constant and continuous business environment change at this time. And that competition taking place in contemporary institutions, had possession of the head of intellectual capital necessary and essential to any organization seeking to succeed and survive in the market. In this sense, the intellectual capital is one of the important strategic ways that contribute to the achievement of competitive advantage for the organization as well as the survival and growth and to increase its ability to achieve its objectives Strategy, where he was the focus of this research to define the concept of the intellectual and importance of money in general, as well as producing knowledge through and its importance to improve the performance of the institution, and need for excellence as a factor. Based on the foregoing, the Algerian economic enterprise, and through Algeria Telecom mobile phone Mobilis branch Bechar- model study- seeking the possession of intellectual capital supports to enable them to survive in the competitive momentum that has become characteristic of the market environment, and too it raises the competitive power.

**Key words:** Intellectual capital, competitive, competitive advantage, Market environment, the institution.

رأس المال الفكري كدعامة لتنافسية المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة موبيليس -"

### الملخص:

يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية للمؤسسات الحديثة في ظل إقتصاد المعرفة ، ويعتبر كذلك من أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرون ، لأنها الشديدة التي تشهدا ، وطبيعة المنافسة في الوقت الحالي الأعمال تمثل قوى علمية قادرة على إضافة قيمة مضافة لصالح المؤسسة ، في ظل تغير دائم ومستمر لبيئة السوق في والبقاء للنجاح كتنحمة ضرورية على أي مؤسسة تسعى توجب امتلاك رأس المال فكري المعاصرة المؤسسات تحقيق على قدرتها وزيادة بقاءها ونموها وكذا المؤسسة تنافسية ميزة تحقيق في تساهم التي الهامة الإستراتيجية الوسائل إحدى رأس المال الفكري يعد فإن المنطلق هذا ومن أداء تحسين في وأهميتها المعرفة المنتجة من خلاله وكذا عامة بصفة وأهميته رأس المال الفكري تحديد مفهوم على البحث هذا في التركيز تم حيث الإستراتيجية ، أهدافها موبيليس فرع للهاتف النقال الجزائر اتصالات خلال ومن الجزائرية، الاقتصادية المؤسسة فإن سبق مما وانطلاقا. التميز عوامل أحد باعتباره إليها الحاجة ومدى المؤسسة، السوقية. بيتها يميز أصبح الذي الزخم التنافسي في البقاء من يدعم تمكنها رأس مال فكري تسعى لإمتلاك كنموذج دراسة- بشار- كلمات مفتاحية : رأس المال الفكري ، التنافسية ، الميزة التنافسية ، البيئة السوقية ، المؤسسة الاقتصادية .

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما الله عزو جل : " ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما وانخفض لهما جناح الذل من الرحمة " صدق الله العظيم .

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من هم أقرب إلي من روحي  
إلى من شاركني حزن الأم إخواني وأخواتي؛

كما أهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل أفراد عائلتي ، عائلة  
بن حمين ودهام .

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من جعلهم الله إخواني إلى من  
سأفتقدهم زملائي ؛ ولكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

وإلى من ضاقت السطور من ذكرهم لكن وسعهم قلبي.....

بوجمعة بن حمين

## كلمة شكر وتقدير :

أحمد الله عز وجل على نعمه ، وأشكره شكر المعترف بما هو أهل له ، وأصلى وأسلم على خير أنبيائه ، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:

ومن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، لذا نتوجه للولي العظيم بشكره وحده على ألائه ونعمه ، كما أتمنى أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتي .

- أتقدم في المقام الأول إلى الأستاذ المحترم والمشرف على هذا العمل الأستاذ الدكتور كربالي بغداد كان نعم عون لي طوال مسار هذا البحث المتواضع .

- كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث المتواضع وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه ، وتصحيح ما بدا من أخطاء ؛

- إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ، وكان لهم الفضل علي في إتمام هذه المذكرة والوصول إلى آخر مرحلة فيه ؛

- وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من أساتذة وطلبة و موظفين مكتبة جامعة وهران والعاملين لدى مؤسسة موبليس المديرية الجهوية بشار إلى غير ذلك.

- إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ؛

فأملني أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء ، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي،

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين. **بوجمعة بن حمين**

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
.I	البسمة
.II	الملخص
.III	إهداء
.IV	كلمة شكر وعرفان
.V	فهرس المحتويات
.VI	قائمة الأشكال والجداول
01	المقدمة
-	واجهه الإطار النظري : الإطار النظري لرأس المال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية
07	الفصل الأول :الإطار النظري لرأس المال الفكري
07	تمهيد الفصل الأول
08	المبحث الأول :عموميات حول إقتصاد المعرفة
08	المطلب الأول : ماهية المعرفة
13	المطلب الثاني : إقتصاد المعرفة
14	المطلب الثالث : مقومات إقتصاد المعرفة
15	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري
15	المطلب الأول : بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره
18	المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول مصطلح رأس المال الفكري
22	المطلب الثالث : سمات وخصائص رأس المال الفكري
24	المطلب الرابع: مكونات رأس المال الفكري
28	المبحث الثالث : قياس رأس المال الفكري
28	المطلب الأول: فوائد الاهتمام برأس المال الفكري
30	المطلب الثاني: بعض الدراسات السابقة التي تناولت قياس رأس المال الفكري
34	المطلب الثالث: التعليق على الطرق الخمس لقياس رأس المال الفكري
35	المبحث الرابع : الإستثمار في رأس المال الفكري
36	المطلب الأول : مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري
39	المطلب الثاني : أهمية الإستثمار في رأس المال الفكري
40	المطلب الثالث : طرق تنمية رأس المال الفكري
46	المطلب الرابع: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري
50	خلاصة الفصل الأول
51	الفصل الثاني : تنافسية المؤسسة وأهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

51	تمهيد الفصل الثاني
52	المبحث الأول : المنافسة والتنافسية على مستوى المؤسسة .
52	المطلب الأول : ماهية المنافسة
55	المطلب الثاني : ماهية التنافسية
60	المطلب الثالث : أسباب التنافسية
61	المطلب الرابع : مؤشرات تنافسية المؤسسة
62	المبحث الثاني : بيئة المنافسة والميزة التنافسية
62	المطلب الأول : تحليل بيئة المؤسسة
65	المطلب الثاني : بيئة المؤسسة الخارجية العامة
68	المطلب الثالث : البيئة الداخلية للمؤسسة
70	المبحث الثالث : الميزة التنافسية محدداتها واستراتيجياتها
70	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية
73	المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية
77	المطلب الثالث : الإستراتيجية والميزة التنافسية
80	المطلب الرابع : إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية المتواصلة
84	المبحث الرابع : سياسات دعم وتنمية الميزة التنافسية
84	المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية
88	المطلب الثاني : أسباب تطوير الميزة التنافسية
90	المطلب الثالث : شروط عامة لنجاح وسياسة دعم المنافسة
91	المبحث الخامس : رأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية
91	المطلب الأول : علاقة مكونات رأس المال الفكري بالميزة التنافسية
94	المطلب الثاني : النظرية المعتمدة على الموارد
95	المطلب الثالث : تطبيق إطار عمل نظرية الموارد على رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية
99	خلاصة الفصل الثاني
-	واجهته الإطار التطبيقي : محاولة قياس أثر رأس المال الفكري في دعم تنافسية مؤسسة موبليس
100	الفصل الثالث : عرض مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس
100	تمهيد الفصل الثالث
101	المبحث الأول : واقع قطاع الإتصالات في الجزائر
101	المطلب الأول: مكونات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر
104	المطلب الثاني : تطور سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر
107	المطلب الثالث: مقارنة ما بين عدد المشتركين للمتعاملين الثلاث
109	المطلب الرابع : تحليل التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر حسب نموذج بورتر
112	المبحث الثاني : عرض مؤسسة موبليس للهاتف النقال



113	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس
116	المطلب الثاني :أهداف وخدمات مؤسسة موبيليس
119	المطلب الثالث : عروض مؤسسة موبيليس
122	<b>المبحث الثالث : مكانة رأس المال الفكري في مؤسسة " موبيليس "</b>
122	المطلب الأول : الركائز التي تبنى عليها الميزة التنافسية في موبيليس
127	المطلب الثاني : رأس المال الفكري في مؤسسة موبيليس
131	المطلب الثالث : الإستراتيجية والأهداف التي تسعى مؤسسة موبيليس لتنمية موردها البشري من خلالها
132	<b>المبحث الرابع :واقع رأس المال المعرفي لمؤسسة موبيليس وأثره في رفع الميزة التنافسية</b>
132	المطلب الأول : إسقاط أثر المورد المعرفي الخاص بمؤسسة موبيليس في تدعيم الميزة التنافسية
135	المطلب الثاني : أثر رأس المال المعرفي على تحقيق حصص سوقية و رفع تنافسية موبيليس
137	المطلب الثالث : عرض المديرية الجهوية موبيليس للهاتف النقال فرع بشار
141	<b>خلاصة الفصل الثالث</b>
142	<b>الفصل الرابع : قياس أثر رأس المال الفكري على تنافسية مؤسسة" موبيليس"</b>
142	<b>تمهيد الفصل الرابع</b>
143	<b>المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية</b>
143	المطلب الأول : أساليب جمع البيانات
144	المطلب الثاني :تصميم الاستبيان
145	المطلب الثالث :نموذج الدراسة حدودها وعيبتها
147	المطلب الرابع: تحليل الإستبيان
149	<b>المبحث الثاني :التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة</b>
149	المطلب الأول : إختبار ثبات وصدق الإستبانة
150	المطلب الثاني : التوزيع حسب الجنس والعمر
152	المطلب الثالث : التوزيع حسب المؤهل وسنوات الخبرة
155	<b>المبحث الثالث : التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة</b>
156	المطلب الأول : التحليل الوصفي لمتغير رأس المال البشري
159	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمتغير رأس المال الهيكلي
162	المطلب الثالث : التحليل الوصفي لمتغير رأس المال العلاقائي
166	المطلب الرابع: التحليل الوصفي للمتغير التابع الميزة التنافسية
170	<b>المبحث الرابع : علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس</b>
170	المطلب الأول : إختبار فرضيات الدراسة
174	المطلب الثاني : إختبار الفرضية الرابعة والفرضية العامة للدراسة
177	المطلب الثالث : اختبار فيشر و ستودانت
180	المطلب الرابع : نتائج ومقترحات الدراسة

183	خلاصة الفصل الرابع
184	الخاتمة العامة
188	قائمة المراجع
196	الملاحق

# قائمة الأشكال والجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
35	نموذج القياس المتوازن للأداء	(1-1)
38	نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCD)	(2-1)
63	تقسيمات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة	(1-2)
74	دورة حياة الميزة التنافسية	(2-2)
81	مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	(3-2)
82	المنطق الأساسي في تكوين الميزة التنافسية	(4-2)
83	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	(5-2)
92	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	(6-2)
97	العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية باستخدام إطار (VRIO)	(7-2)
105	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال من 2004 إلى 2014	(1-3)
108	مقارنة ما بين الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث	(2-3)
110	نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر	(3-3)
113	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس للهاتف النقال	(4-3)
136	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال موبليس من السنة 2003 إلى 2014	(5-3)
140	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بشار "موبليس"	(6-3)
151	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الجنس	(1-4)
152	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(2-4)
153	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب المستوى التعليمي	(3-4)
154	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الوظيفة المشغولة	(4-4)
155	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب سنوات الخبرة.	(5-4)
157	ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص برأس المال البشري	(6-4)
161	ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص برأس المال الهيكلي	(7-4)
164	ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص برأس المال العلاقتي	(8-4)
168	ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بمتغير الميزة التنافسية	(9-4)

ثانيا- قائمة الجداول :

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
11	تصنيف المعرفة في المؤسسة	(1-1)
19	تعريفات لبعض الباحثين حول مصطلح رأس المال الفكري	(2-1)
21	أبعاد التمييز بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي	(3-1)
28	بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لمكونات رأس المال الفكري	(4-1)
30	الدراسات السابقة التي تناولت قياس رأس المال الفكري	(5-1)
55	الفروق الجوهرية بين النموذج التقليدي والنموذج الجديد للمنافسة .	(1-2)
72	تعريفات بعض الباحثين للميزة التنافسية	(2-2)
76	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(3-2)
79	أشكال الإستراتيجية	(4-2)
79	متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	(5-2)
95	إطار عمل تحليل الموارد من حيث الاستدامة والمغزى التنافسي	(6-2)
104	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر	(1-3)
106	تطور عدد عمال المتعاملين الثالث لخدمة سوق الهاتف النقال بالجزائر	(2-3)
107	عدد الموزعين و الوكلاء و نقاط البيع المتعاملين لسنة 2014	(3-3)
107	مقارنة بين المتعاملين الثالث حسب عدد المشتركين والحصة السوقية	(4-3)
111	الوافدون الجدد المحتمل دخولهم في الصناعة	(5-3)
120	عروض بطاقات موبليس	(6-3)
120	تسعيرة الرسالة القصيرة (SMS)	(7-3)
124	تسعيرة المكالمات	(8-3)
125	أسعار المكالمات نحو الشبكة الدولية	(9-3)
129	عرض GPRS	(10-3)
135	مجالات التكوين بمؤسسة موبليس	(11-3)
145	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال موبليس في الجزائر من 2003 إلى 2014 (بالمليون )	(12-3)
149	جدول ليكارت	(1-4)
149	مقياس جدول التوزيع ليكارت	(2-4)
151	معامل الثبات والصدق لعبارات الاستبيان	(3-4)
151	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الجنس	(4-4)
153	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب العمر	(5-4)
153	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب المستوى التعليمي	(6-4)
154	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الوظيفة المشغولة.	(7-4)
156	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب سنوات الخبرة.	(8-4)

159	نتائج التحليل الإحصائي لمتغير رأس المال البشري	(9-4)
162	نتائج التحليل الإحصائي لرأس المال الهيكلي	(10-4)
165	نتائج التحليل الإحصائي لرأس المال العلاقتي	(11-4)
166	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات رأس المال الفكري	(12-4)
169	نتائج التحليل الإحصائي لمتغير الميزة التنافسية	(13-4)
171	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية	(14-4)
173	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " رأس المال البشري" والمتغير التابع " الميزة التنافسية"	(15-4)
174	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " رأس المال الهيكلي" والمتغير التابع " الميزة التنافسية"	(16-4)
175	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " رأس المال العلاقتي" والمتغير التابع " الميزة التنافسية"	(17-4)
176	اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة	(18-4)
176	الإحصاءات والمعاملات المتعلقة بنموذج الانحدار	(19-4)
178	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " رأس المال الفكري" والمتغير التابع " الميزة التنافسية"	(20-4)
179	القيمة الفعلية (F réel) والقيمة الجدولية (F tab) حسب مقياس فيشر :	(21-4)
179	القيمة الفعلية (T réel) والقيمة الجدولية (T tab) بالنسبة للمعامل (a)	(22-4)
180	القيمة الفعلية (Tréel) والقيمة الجدولية (Ttab) بالنسبة للثابت (b)	(23-4)

# المقدمة العامة

## مقدمة :

لقد أدركت المؤسسات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري ، ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع والتميز، ومنه زادت أهميته الإستراتيجية التي خاصة مع صعوبة احتكار المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة ، فإن المؤسسات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية تسعى إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط ، وذلك من خلال إضافة قيمة للزبون وتحقيق التميز عن طريق إستغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد . وتحاول المؤسسة أن تنسق ما بين الأصول المادية والأصول الغير المادية لغاية تحقيق ميزات تنافسية ، وذلك من خلال الاستناد للإمكانات والطاقات التي تمتلكها الكفاءات البشرية بما فيها من معرفة ومهارات وقدرات تؤهلها للإبداع والتحديد وخلق وإيصال القيمة للزبائن ، والتي تمثل المصدر الجديد للميزة التنافسية المؤسسة .

إن رأس المال الفكري يتمثل في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين ، والتي في ضوء امتلاكهم لهذه القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكارا جديدة ، أو يطوروا أفكار قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، وبذلك فإن رأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية (رأس المال البشري) ، وأصول فكرية ترتبط بالمعلومات والمعرفة والملكية الفكرية المتمثلة في براءات الإختراع والعلامات التجارية وغيرها ، وكذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات والهياكل التنظيمية ، بالإضافة إلى رأس مال العلاقات المرتبط بطبيعة العلاقات بين المؤسسة وحلفائها<sup>1</sup> .

ومع انفتاح الأسواق وتزايد المنافسة العالمية ازادت أهميته أكثر بالنسبة للمؤسسات ، حيث أصبحت هذه الأخيرة لا تعطي أهمية لاستحداث منتجات جديدة وتسويقها بشكل فعال مهددة بخاطر الزوال، مما يجبرها على اتباع سياسات قد تأتي بالجديد وتعمل على جذب المستهلك المحلي عن طريق الجودة والسعر ، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات للنجاح واستمرارية نشاطها القيام بإنتاج سلع جديدة أو محسنة لإرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم ومواجهة المنافسة المتزايدة، عن طريق تبني أساليب جديدة تتلاءم وطبيعة المرحلة؛ حيث يعتبر المورد المعرفي المحور الأساسي لخلق هذه المزايا والأساليب التنافسية .

إن العصر الذي يشهده العالم من تطور رهيب في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى بالمؤسسة بأن تتبنى إستراتيجيات قائمة أساسا على المورد او المصدر المعرفي ، حيث أن كل إستراتيجياتها التسويقية الموضوعية تركز على نظم المعلومات وقواعد بيانات حديثة ، وذلك من أجل المحافظة على الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق في ظل عولمة اقتصادية ، إذ من الضروري للمؤسسات لكي تبقى في ساحة التنافس أن تعتمد على رأس مالها الفكري الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، حيث يمكن المؤسسات من تقديم تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة وإنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، وتسليمها في الآجال المحددة وذلك بتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة و وفرة الإنتاج وارتفاع الجودة ، مما يتيح لإدارة المؤسسات فرصا وإمكانات غير مسبوقه في تنوع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنوعات اللائحائية في مواصفات المنتج التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية ، وكذا منح للمؤسسات ميزة تنافسية مستدامة .

<sup>1</sup> المرغجي وأحمد علي صالح ، رأس المال الفكري : أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه ، القاهرة : المنظمة العربية المتحدة ، مصر ، 2003 ، ص 55 .



أما بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فهي تسعى جاهدة من أجل القيام بإدارة معرفية من خلال لجوئها للعديد من المصادر المعلوماتية ، حيث تمكنت هذه المؤسسات من تكوين وإنشاء العديد من القواعد التكنولوجية والعلمية ، مع ما يشهده قطاع الاتصالات في الجزائر من تطور كبير و سريع للغاية ، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات اللاسلكية والهواتف النقالة ، حيث يعتبر هذا القطاع من البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادية، إلا أنه ما زال بحاجة إلى تدعيم أكثر فأكثر لجعله قطاعا محركا لباقي القطاعات الأخرى.

## 1- إشكالية البحث:

من خلال ما تقدم قمنا بصياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

ولإحاطة بالموضوع أكثر قمنا بتجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما ذا نعني برأس المال الفكري ، وما هي أهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ؟

ب- ما المقصود بالميزة التنافسية ، و ما هي أليات تحقيقها ؟

ج . هل هناك علاقة ما بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

د . هل لرأس المال الفكري دور في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة موبيليس بالخصوص) ؟

## 2-الفرضيات:

بغية الإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

أ- يعتبر رأس المال الفكري أحد أهم محددات نجاح المؤسسة الاقتصادية.

ج - رأس المال الفكري له دور كبير في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ( مؤسسة موبيليس بالخصوص) .

## 3-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع رأس المال الفكري كدعامة للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ناتج عن عدة عوامل منها:

أ- تخصصي في مجال التسويق كان السبب الأول في اختيار هذا الموضوع .

ب- الأهمية البالغة التي يتحلى بها موضوع رأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسات الرائدة في الوقت الحالي ، خاصة بعد الإنتقال من

التركيز على المورد المادي إلى التركيز على المورد الغير المادي واللاملموس ؛

ج- حداثة الموضوع و أهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص.

د- محاولة توضيح بعض المفاهيم المختلفة التي يتم عادة الخلط فيما بينها ومنها: رأس المال الفكري ، رأس المال البشري ، رأس المال

الهيكلية ، رأس المال العلاقتي ، الميزة التنافسية ، القدرة التنافسية ... الخ .

## 4-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث في :

- أهمية موضوع رأس المال الفكري ودوره الكبير في تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

- أهمية الميزة التنافسية بالنسبة المؤسسة في الوقت المعاصر مع التطورات والتغيرات الرهيبة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال واشتداد المنافسة في ظل اقتصاد معرفي . خاصة عندما نتحدث مجال الاتصالات اللاسلكية .

-أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية حيث يعتبر قطاع الاتصالات اللاسلكية من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية وتطور الاقتصاد بصفة عامة، وتنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة، وذلك باستفادة هذه الأخيرة مما تتيحه الاتصالات اللاسلكية من سهولة نقل المعلومات والتواصل بين الأفراد والإدارات بسرعة وبدون ارتباط بأماكن محددة.

-توعية المؤسسة الوطنية للاتصالات موبيليس بالدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق النمو والبقاء في السوق ومواجهة التحولات التي تحدث فيه .

## 5-أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية :

أ- إبراز دور رأس المال الفكري كمورد استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة بالنسبة للدور الذي يلعبه في تحقيق مزايا تنافسية .

ب- معرفة وضعية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية موبيليس(تسليط الضوء على المديرية الجهوية بشار كمحل الدراسة الميدانية ( ومع جملة التغيرات التي تحدث في السوق الوطنية.

ج- محاولة إثبات أن رأس المال الفكري له دور فعال في تطوير المؤسسة الاقتصادية موبيليس.

د- دعم مكتبة الجامعة بمرجع إضافي فيما يخص هذا الموضوع.

## 6-المنهج المتبع:

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به، ثم استخلاص النتائج التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة، إضافة إلى استخدام المنهج التجريبي (دراسة حالة) بالنسبة للجزء الذي يتعلق بالدراسة الميدانية ، و للقيام بهذا البحث تم الاعتماد في الجانب النظري على المسح المكتبي بتناول المراجع باللغة العربية والأجنبية من كتب، رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، دراسات لعدة باحثين عن طريق تصفح مواقع عديدة من الإنترنت وغيرها ، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد بشكل أساسي على استمارة الاستبيان كأداة من أدوات جمع المعلومات ثم إخضاعها للتحليل الإحصائي.

## 7-الدراسات السابقة:

لقد قمنا بجمع عدة دراسات لها علاقة بموضوع بحثنا وقمنا بالإعتماد عليها كأبحاث ودراسات سابقة نذكر من أهمها :

أ- دراسة حباينة محمد ، بعنوان " دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر(AT) وأوراسكوم تليكوم الجزائر (OTA) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال سنة 2007 ، ركزت هذه الدراسة على عنصرين هامين هما : المعرفة والابتكار كأساس لتعريف رأس المال الفكري ، وحاولت هذه الدراسة أن تبين مكانة ودور المعرفة في المؤسسة ، وكيف تساهم انتقال ونشر المعرفة داخل المؤسسة عن طريق التعلم (المؤسسة المتعلمة ) في تطوير وتحسين أداء الموظفين ،

وبالتالي في خلق قيمة مضافة تنشأ منها ميزة تنافسية جديدة . وكذلك تم إجراء دراسة مقارنة بين مؤسستي اتصالات الجزائر وأوراسكوم تليكوم الجزائر ، وخلصت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري له دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق استثمار المقدرة العقلية ، والعمل على تعزيزها وإدارتها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري و التفوق التنافسي للمؤسسة .

ب- دراسة سملاي يحمية ، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية ، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية إدارة رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي وكأحد أهم الأصول غير المادية المساهمة في امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر ، وركزت هذه الدراسة على الدور الإستراتيجي لرأس المال الفكري في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة ، وأثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية . وقد خلصت الدراسة أن عنصري الجودة والمعرفة يعتبران مصدرين هامين من مصادر الميزة التنافسية على المؤسسة الإهتمام بهما إذا ما أرادت أن تحقق إستمرارية والبقاء في سوق التنافسي .

ج- مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصال الخلوية الفلسطينية دراسة حالة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال سنة 2011، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية البالغة لمفهوم رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، وركزت على التصنيف الثلاثي لرأس المال الفكري رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال علاقتي ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، وكذلك اهتمت بالخصوص على المورد البشري لأنه يعتبر المورد المسير لرأس المال العلاقتي والهيكلي .

**A- (Bong,2005),Study: " Intellectual capital as competitive advantage of firms within a sosio-cultural context :An India case study" :**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى إمكانية تطبيق مفهوم رأس المال الفكري كمصدر لخلق ميزة تنافسية للمؤسسات في إطار سياق إجتماعي ثقافي، وركزت هذه الدراسة على نقطتين هما المعرفة وتأثير العولمة ، أي بمعنى الأثر الإجتماعي والثقافي للعولمة على المؤسسات والأفراد . وقد خلصت الدراسة إلى أن مفهوم رأس المال الفكري لا يزال في مرحلة التقدم (النشوء) في الهند ، وأن التركيز في الدراسات يتركز فقط على عرض مفاهيم ومصطلحات تتعلق برأس المال الفكري وتناول أساليب تطويره وأدوات قياسه خاصة من الناحية المحاسبية والمالية للمؤسسة ، كما ذكرت أن قطاع صناعة الخدمات والبرمجيات رأس المال الفكري يعتبر في هذا المجال مصدرا جوهريا لخلق الميزة التنافسية ، بينما هو غير ذلك في الصناعات الأخرى التي لا تتطلب نوعا من المهارات المعينة أو المعرفة المتخصصة لأدائها .

**B-(Jayne,2006),Study: "Knowledge worker :Human resource strategy to achieve a competitive advantage" :**

انطلقت هذه الدراسة من الأدبيات السابقة في مجال التعلم التنظيمي وخلق المعرفة وعمال المعرفة وإستراتيجية الموارد البشرية الأفضل في تحقيق هدف المؤسسة في خلق واستدامة الميزة التنافسية . ولأن طبيعة الأعمال في عصرنا الحالي قائمة على أساس المعرفة ، كان لا بد للمؤسسات من الإهتمام بعمال المعرفة لديها ، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من إستراتيجيات الموارد البشرية بهدف الحفاظ على قاعدتها من المعرفة الضمنية الكامنة في عقول عمال المعرفة ، وذلك عن طريق خيارين أولهما الإحتفاظ بتلك المعرفة الضمنية أو بالإحتفاظ بعمال المعرفة أنفسهم وبالتالي الحفاظ على مصدر حساس يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة .

## C- (Eckhard Ammann,2010), "A Hierarchical modelling approach to Intellectual capital development " :

هدفت هذه الدراسة إلى بناء مقارنة لتنمية رأس المال الفكري تركز أساسا على مفهوم جديد للمعرفة وديناميكية المعرفة ويبرز مفهوم ما يسمى ب"تحويلات المعرفة" بين مختلف مجالات رأس المال الفكري التي تتمثل في ثلاثة أصناف وهي: الهيكل الخارجي المتمثل في مختلف علاقات المنظمة مع العملاء والموردين وأصحاب المصلحة الخارجيين، الهيكل الداخلي المتمثل في براءات الاختراع والتصاميم أنظمة وعمليات التكنولوجيا والإتصال التي تعتبر نتاج مجهود العاملين وتعتبر ملكا للمؤسسة، والكفاءات الفردية للعاملين ، ومن ثم فإن عملية تحول المعارف بين مجالات رأس المال الفكري السابقة الذكر تولد معارف جديدة تساهم بشكل رئيسي في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة ككل.

### 8-التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية يتضح لنا الأهمية البالغة لرأس المال الفكري بالنسبة لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، حيث معظم هذه الدراسات خلصت أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي و رأس المال العلاقي، وكل هذه الأبعاد لها دور فعال في تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة ، بالإضافة إلى تركيز جل هذه الدراسات على مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية ، وعليه سنعمد أساسا على هذه العناصر لمعالجة بحثنا الحالي .

### 9-خطة البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وللإحاطة بكل جوانب الموضوع تم إتباع منهجية تعتمد على تقسيم موضوع الدراسة إلى أربعة فصول، فصلين للجزء النظري وفصلين للجزء التطبيقي.

حيث تناولنا في الفصل الأول مدخل نظري لرأس المال الفكري وذلك من خلال أربعة مباحث: المبحث الأول نتطرق فيه إلى ماهية الإقتصاد المعرفي ، أما المبحث الثاني فعرضنا فيه الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري ، بينما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى فوائد قياس رأس المال الفكري ، أما المبحث الرابع فخصصناه لطرق تنمية رأس المال الفكري ، مع ذكر أهمية الإستثمار في المورد البشري بالنسبة للفرد العامل وللمؤسسة على حد سواء .

كما تطرقنا في الفصل الثاني إلى الحديث عن الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال دراسة أهم الجوانب المحيطة بالتنافسية والميزة التنافسية، ثم الانتقال إلى تحليل بيئة المؤسسة والميزة التنافسية، وفي الأخير كان لابد من التعرض إلى قضية أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها وهي محددات واستراتيجيات الميزة التنافسية وسياسات دعمها ، أما في المبحث الخامس في نفس الفصل فنخصصه لتوضيح العلاقة القائمة ما بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة ، حيث ثم عرض دور كل مكون من مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقي) في تحقيق ميزات تنافسية استنادا للنظرية المعتمدة على الموارد .

بينما الفصل الثالث خصصناه لعرض مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وواقع رأس المال المعرفي فيها ، وذلك بالتطرق إلى واقع قطاع الاتصالات في الجزائر ثم نتناول المكانة السوقية لمؤسسة موبيليس مقارنة بالمؤسسات المنافسة (دجيزي ونجمة ) ، ثم عرض المؤسسة محل الدراسة (المديرية الجهوية بشار موبيليس كممثل لموبيليس في الجنوب) .

وأخير الفصل الرابع والذي يتضمن محاولة لقياس أثر رأس المال الفكري على تنافسية مؤسسة موبيليس من خلال تحليل الاستبيان عن طريق التحليل الوصفي للعينة وملتغيرات الدراسة ، تليها اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ، لنخرج في الأخير على النتائج واقترح بعض التوصيات التي قد تمثل إرشادات وتعليمات للمؤسسة محل الدراسة. وأملنا أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته ، راجيا من الله عزو جل التوفيق والسداد.

الإطار النظري : الإطار النظري لرأس

المال الفكري والميزة التنافسية

للمؤسسة الإقتصادية

# الفصل الأول : الإطار النظري لرأس المال الفكري

## تمهيد :

في ظل التحول نحو مجتمعات المعرفة، أصبحت العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية، فقد أدركت منظمات الأعمال أن العامل الوحيد الذي يقيها في السباق نحو الريادة و يوفر لها ميزة تنافسية مستدامة هو بدون شك مواردها البشرية الكفؤة. فلقد برز مفهوم الرأسمال الفكري نتيجة للانتقال من نماذج الاقتصاديات التقليدية اقتصاديات إنتاج السلع المادية إلى نموذج الاقتصاد المبني على المعرفة وتكنولوجيات المعلومات اقتصاديات المعرفة، والذي يمثل رأس المال الفكري إحدى أبعادها الأساسية .

تأسيسا على ذلك فإن هذه الفصل سنحاول عرض المباحث الأربع التالية :

المبحث الأول : عموميات حول إقتصاد المعرفة

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

المبحث الثالث : مؤشرات قياس رأس المال الفكري

المبحث الرابع : الإستثمار في رأس المال الفكري



## المبحث الأول : عموميات حول إقتصاد المعرفة

لقد كانت أصول المؤسسة تنحصر في مواردها المالية والبشرية ، وبعد الثورة التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال أضحت هذه الأخيرة أصلا من أصول المؤسسة ، ولكن مع اشتداد عامل المنافسة ما بين المؤسسات في ظل اقتصاديات المعرفة أصبح السبيل الوحيد للبقاء والنجاح هو التجديد والابتكار ، وذلك عن طريق إعطاء الأولوية للمعرفة لأنها وليدة الإبداع والتميز ، فغدت المعرفة أصلا لا ملموسا وأساسيا في المؤسسة المعاصرة تحتاج إلى إدارتها وصقلها من أجل التكيف مع كل المتغيرات الخارجية والداخلية ، ومن ثم البقاء والريادة في ظل إقتصاد المعرفة .

وعليه في هذا المبحث سنتطرق إلى العناصر أو المطالب التالية :

- ماهية المعرفة ؛

- إقتصاد المعرفة ؛

- مقومات إقتصاد المعرفة ؛

### المطلب الأول : ماهية المعرفة .

يتوقف مستقبل المؤسسة على مدى اهتمامها بالمعرفة، فهي المحور الأساسي الذي تركز عليه للنهوض بأنشطتها وتكيفها مع المتغيرات الجارية و الاستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، وعليه لكي تتبني أي مؤسسة أسلوب أو مقارنة جديدة تعتبر من مخلفات هذا العصر عليها أولا أن تعمل بالمعرفة أو ادارتها لكي تستطيع في الأخير تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي ترتبط بها.

المعرفة هي عبارة عن : "حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم . نتلقى المعلومات ونخرجها بما تدركه حواسنا ، والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عدة كالحس والتخمين والممارسة الفعلية"<sup>2</sup>.

### أنواع المعرفة:

يتناول العديد من الباحثين أنواع المعرفة كل من وجهة نظره، هناك أول من أشار إلى تواجد نوعين من المعرفة هو الباحث " *Michael H.Zack* " دون أن يلقي أي اهتمام لما توصل إليه ، وذلك في الستينات حين قال : " إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول للأخرين ، وأنا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الأخرين بالضبط كيف نعمله "<sup>3</sup> ، حيث من خلال هذه المقولة نلتبس أن هناك نوعين إحداها معرفة معلنة والأخرى خفية غير مضبوطة ، هذه الفكرة لم تأتي إلا بعد التقسيم الأبرز والمتفق عليه من

<sup>2</sup> أبو بكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية مصر،2006،ص466.

<sup>3</sup> Michael H.Zack, developing a Knowledge strategy, California management review ,Vol41, No.3, Spring 1999.P35.

جل الباحثين والمفكرين في هذا المجال من خلال التصنيف الثنائي للمعرفة للمفكرين اليابانيين "إيكاجيرو ونوناكا" الذي صرحا بأن للمعرفة نوعين هما معرفة صريحة ومعرفة ضمنية<sup>4</sup>.

## 1- المعرفة الصريحة :

يقصد بالمعرفة الصريحة معرفة المؤسسة مثل الأرشيف، والمعطيات، والإجراءات، والمخططات، والنماذج، والمستندات... الخ حيث تكون شائعة و رائدة بين الأفراد، ومتاحة لجميع مستعمليها ، والتي تكون مخزنة في وسائل مادية ، كما تعرف بالمعرفة المعلنة التي من السهل الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها.

إن المعرفة الصريحة كما يصفها "نوناكا" (*I.Nonaka*) هي البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميًا، والطرق المرمزة والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كآلة لمعالجة المعلومات، كما تكون المعرفة الصريحة مخزنة في الكتب والوثائق المختلفة في وسائط متعددة الأشكال، توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين، ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة، وتعتبر صريحة لأنه يمكن نقلها إذ يتم تسجيل الأفكار والمفاهيم الأساسية، ثم تنقل في شرائح مترابطة من شخص إلى آخر<sup>5</sup>.

## 2- المعرفة الضمنية :

بينما تمثل المعرفة الضمنية في المهارة (*le savoir faire*) أو المهارات الفردية أو الجماعية الذي نجدها في القدرات أو الكفاءات ، وتعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد.

ولقد أكد "*Grundstein*" على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي<sup>6</sup>:

-أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛

-أن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسع حقل المعرفة.

وعليه تعد المعرفة الضمنية معرفة خاصة بالمهارات إذ يكتسبها الأفراد ذوي الخبرة، بحيث تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على نصح المحاولة والخطأ والتلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير المجسدة تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي. لذلك يتطلب تسيير

<sup>4</sup> Nonaka I, Takeuchi H, La connaissance créatrice-La dynamique de l'entreprise apprenante, Bruxelles : de Boek ,1997 ,p06.

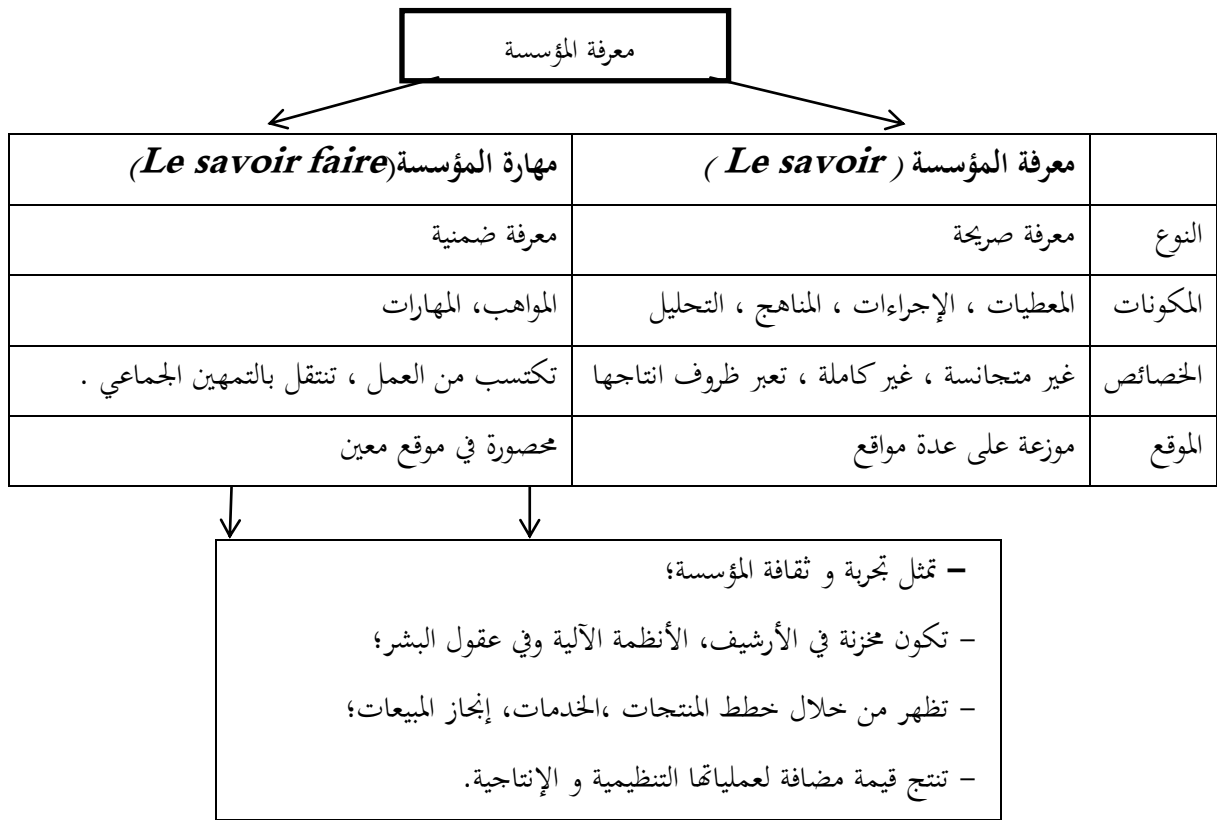
<sup>5</sup> لطيف عبد الرضا عطية ، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر- دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المحور الإداري ، المجلد 10، العدد 3 ، 2008 ، ص ص 152، 153.

<sup>6</sup> Michel Grundstein, le management des connaissances dans l'entreprise problématique ,Axe de progrès, orientation ,research report, mg conseil, juillet ,2002.P05

المعرفة الضمنية بطريقة مختلفاً عن تسيير المعرفة الصريحة، وبشكل عام فإن المعرفة تنشأ وتتطور من خلال تسيير الموارد البشرية والتعلم التنظيمي المرتبط بالاستراتيجية.

إن المعرفة كونها مسجلة في الذاكرة الفردية والجماعية للأفراد أو في روتينات وإجراءات تنظيمية تبقى كموارد تنظيمية مرتبطة بشكل كبير مع مسار المؤسسة، وبالتالي يتطلب الأمر من العملية التسييرية أن توظف الإنتاج المستمر لتلك المعرفة في تنمية التجديد، والابتكار، والتطوير التنظيمي، وعلى هذا الأساس كون كل نموذجاً مولداً لخلق المعرفة التنظيمية، والذي يركز على تحويل المعرفة من الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وكذلك العكس<sup>7</sup>.

#### الجدول رقم(1-1) : تصنيف المعرفة في المؤسسة



**Source** : Michel Grundstein, le management des connaissances dans l'entreprise problématique ,Axe de progrès, orientation ,research report, mg conseil, juillet ,2002, p106 .

ومن خلال هذا الجدول يتضح لنا أن المعرفة بشكليها الصريحة ، والضمنية لها مميزات من بينها نجد:

المعرفة الصريحة واضحة مسجلة ومدونة يسهل تعلمها ، ويمكن نقلها وتبادلها ما بين الأفراد ، ومن أمثلتها ( بالنسبة للمؤسسات) مواصفات منتج معين، أو صيغة علمية، أو مهارة على شكل تقنية محددة ببرنامج حاسوب على سبيل المثال. أما بالنسبة للمجتمعات ، فالمعرفة الواضحة تتمثل في القوانين والتشريعات والتعليمات ، وما إلى ذلك ، أما المعرفة الضمنية فحدودها أبعد من ذلك ، حيث

<sup>7</sup>Nonaka I, Takeuchi H,La connaissance créatrice-La dynamique de l'entreprise apprenante , op.cit, p11

هناك صعوبات بالغة في تحديد معالمها والتعرف عليها، لذلك فمن الصعب تناقلها والمشاركة فيها ، ومحلها العقل البشري ، وتمثل في الخبرات والمواهب والقدرات البشرية .

وتتميز المعرفة بعدد من الصفات التي تحدد طبيعتها الاقتصادية منها<sup>8</sup>:

- 1- المعرفة معين متجدد، دائم التنامي و لذلك فمن الضروري أن تقوم منظومة مجتمعية كفؤة ، ونشطة وتسم بالمرونة على مهام اكتساب المعرفة نشرًا و إنتاجًا ، وتوظيفًا في خدمة التنمية ؛
- 2- المعرفة أثرية بمعنى قدرتها على تخطي المسافات والحدود ؛
- 3- المعرفة متواصلة البقاء لا تفتى بالانتقال من شخص إلى آخر ، ومع ذلك قد يتوجه الطلب إلى تحفيز إعادة إنتاج المعرفة نفسها بتكلفة إضافية ، ربما في صورة أخرى لتحقيق أهداف اقتصادية معينة كتخفيض التكلفة أو تقليص الزمن اللازم للإنتاج؛
- 4- نفع المعرفة لا يتوقف على مضمونها المجرد، وإنما على مدى إسهام هذا المضمون في إيجاد حلول مناسبة لمشكلات التنمية في مجتمع معين وفي وقت معين .

وتحولت المعرفة إلى مورد استراتيجي هام و قوة حقيقية في الإدارة والاقتصاد من خلال المميزات التي تتمتع بها :<sup>9</sup>

- 1- لم تعد الأصول والموارد المادية تشكل عوامل هامة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة ؛
- 2- لم يعد كبير حجم المؤسسة قيد يتطلب زيادة في التكاليف ، وعليه فالأرباح لم تعد مرتبطة بهذا العنصر؛
- 3- لم تعد هناك حواجز مالية أو تقنية تسد أو تمنع من الوصول إلى المعلومة ، والتي أصبحت هذه الأخيرة متوفرة لكل طالبيها ؛
- 4- لم يعد تأسيس شركات عالمية يستوجب موارد مالية ضخمة ؛
- 5- أصبحت المعلومة عبارة عن سلعة يمكن الإتجار بها ؛
- 6- صارت للمعلومة قيمة تبادلية و قيمة استعمالية.

وفي الأخير نستنتج أن المعرفة مورد جوهري تعتمد عليه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها خاصة منها الإقتصادية التي نعني بها الربح وزيادة الحصة السوقية ، ومع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الخاصة لدعم تسيير المعرفة الصريحة في المؤسسات الاقتصادية، وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة تحتاج المؤسسة بالضرورة إلى الاعتماد على العمال ذوي المعرفة، في إنشاء شبكات معرفية ذات كفاءة لتعزيز نقل المعرفة وإنجاح عملية التغيير الفكري في المؤسسة.

<sup>8</sup> أحمد محمد سمير ، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن، 2009، ص109.

الجندي نحال احمد ، دراسة بعنوان قياس رأس المال الفكري : أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة ، نموذج مقترح ،مجلة الحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد(65) ، السنة (44) ، جامعة القاهرة - القاهرة مصر ، 2005، ص65.

ومع نهاية القرن العشرين تحولاً نحو عصر المعرفة كنتيجة لثورة العلم والتغيرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي اجتاحت كافة البلدان، فانتقلنا من اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعرفة الذي يتسم بسمات تتمحور جُلّها حول تراكم وتجدد المعرفة الإنسانية ، لهذا فالمطلب الموالى سنتطرق فيه بالخصوص عن اقتصاد المعرفة .

### المطلب الثاني : نشأة وتطور اقتصاد المعرفة

بدأت المعلومة البشرية منذ إن خلق الله سبحانه وتعالى أبونا (ادم عليه السلام) وأخبره عن حقيقة شجرة في الجنة ، الا أنه نقلت إليه معلومة أخرى سببت خروجه من الجنة ، وهذا ما يظهر جلياً في الآية التالية : "وقلنا يا آدم اسكن أنت وزوجك الجنة ، وكلا منها رغداً حيث شئتما ، ولا تقربا هذه الشجرة فتكونا من الظالمين ، فأزلهما الشيطان عنها فأخرجهما مما كانا فيه ، وقلنا اهبطوا بعض عدو ، ولكم في الأرض مستقر ومتاع إلى حين " <sup>10</sup> .

وعليه فإن المعرفة أو مجتمع المعرفة ليس إبداعاً جديداً يخص هذا العصر فقط ، دون غيره من العصور السابقة ، بل إن المعرفة قديمة قدم الإنسان ، كما أن مجتمع المعرفة يعود في جذوره إلى أول مجتمع بناه الإنسان ، فالإنسان بالنعم الذي منحه الله إياها له القدرة على ملاحظة الحقائق ، وينظر لها على شكل الأفكار والنظريات وأساليب العمل ، وهو أيضاً متمكن من تلقي الحقائق والأفكار والأساليب ، واستخدامها واستخلاص النتائج والقرارات والتوجهات ، والعمل على تنفيذها والاستفادة منها ، وكل هذا وذاك هو عبارة عن معارف ، وقد تراكمت معارف الإنسان على مدى العصور ، وتناقلت الحضارات معلوماً عن سابقاتها ، وإضافة إليها المزيد ، حتى جاءت العصور الحديثة لتعطي تغيرات معرفية كبيرة ليس فقط في زيادة المعارف كما ، أو تطويرها نوعاً ، بل وكذلك في طرق التعامل معها ، من خلال ما يسمى بالتقنيات الرقمية التي تسهل من تخزينها والتعامل معها بشكل سريع ودقيق ، وتتيح نقلها ونشرها على نطاق واسع بسرعة وفعالية .

إن هذا التنوع في المعرفة أدى إلى ظهور تخصصات دقيقة في فروع عدة ، فقط برز في الآونة الأخيرة فرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية ألا وهو (اقتصاد المعرفة) ، الذي يقوم على مفهوم حديث أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتحسن في رفاهية المجتمع <sup>11</sup> .

رغم ظهور الكثير من المفاهيم الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة التي تعتبر الآن من مقوماته، يضبط بعد في قضاياها فكل باحث ووجهة نظره في الموضوع، وعليه سوف نكتفي بذكر بعض التعاريف التي صيغت في صددده واهم مرتكزات هذا الاقتصاد.

عرف البنك الدولي اقتصاد المعرفة على أنه " :الاقتصاد الذي يحقق استخداماً فعالاً للمعرفة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذا يتضمن جلب وتطبيق المعارف الأجنبية بالإضافة إلى تكييف وتكوين المعرفة من أجل تلبية احتياجاته الخاصة" <sup>12</sup> .

<sup>10</sup> سورة البقرة ، الآية 35-36.

<sup>11</sup> الجندي نihal احمد ، دراسة بعنوان قياس رأس المال الفكري : أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة ، مرجع سبق ذكره ، ص66

<sup>12</sup> سعد علي العنزي وأحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوي للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2009، ص22

كذلك تعريف آخر لاقتصاد المعرفة يقول أنه "الاقتصاد الذي يكون للتطور المعرفي الوزن الأكبر في نموه، ويقوم على تنمية الموارد البشرية وبخاصة صناعات المعرفة علمياً ومعرفياً كي يتمكنوا من التعامل مع التقنيات الحديثة والمتطورة معتمداً على المعرفة التي يملكها العنصر البشري كمورد استثماري، كسلعة إستراتيجية وكمصدر للدخل القومي"<sup>13</sup>.

يعرف اقتصاد المعرفة بأنه: "نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام الواسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الأنترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي وبخاصة في التجارة الإلكترونية، مرتكزا بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي خاصة فيما يتعلق بتقنيات الإعلام والاتصال"<sup>14</sup>.

إذن هو من خلال هذه التعريفات لاقتصاد المعرفة هو عبارة عن نمط جديد يختلف في جل خصائصه عن الاقتصاد الكلاسيكي الذي جاء نتيجة لمخلفات الثورة الصناعية، فالنمط الجديد المبني أساساً على المعرفة يعني في جوهره تحول المعلومات إلى أهم سلعة في المجتمع، بحيث تم تحويل المعارف العلمية إلى أشكال رقمية تجعل من تنظيم المعلومات وخدمات معلوماتية أهم العناصر الأساسية في هذا النوع من الاقتصاد.

### المطلب الثالث : مقومات اقتصاد المعرفة

لم تكن المعرفة في يوم من الأيام قابلة للتخزين في مكان من الأماكن أو في بقعة محدودة من الأرض، بل كانت دائماً تحمل صفة الانتشار، وحتى إذا ما تم حجز المعرفة المحصل عليها لمدة ما، لأسباب أمنية أو اقتصادية، كان لا بد وأن يأتي اليوم الذي تنحدر فيه من هذا الحجز لتتوزع على عقول الناس في أماكن شتى من العالم، صحيح أن الحصاد الأول للمعرفة المنتجة يجنيه في البداية من إنتاجها اكتشافاً أو ابتكاراً، لكن ذلك لا يستمر، لأن المعرفة تنتشر ليتناسب حصادها بعد ذلك مع وجوب استخدامها الاستخدام الصحيح، والاستفادة منها بشكل أفضل، وبمردودية أعلى.

هناك مقومات ومستلزمات للإقتصاد المعرفي، من أبرزها:<sup>15</sup>

1- تعد البنية التحتية لتقنيات الاتصال والمعلومات لبلد ما العامل الأساسي والأهم في تحديد قدرته على الانتقال إلى الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، حيث تشكل كثافة الخطوط الهاتفية- الثابتة والمنقولة- وانتشار الحواسيب الشخصية ومدى استخدام الأنترنت المؤشرات الأساسية لهذه البنية التحتية؛

<sup>13</sup> أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 469:

<sup>14</sup> أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>15</sup> سعد علي العنزي، دراسة بعنوان: "رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال القرن الحادي والعشرون"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرون،

ويتطلب اقتصاد المعرفة تعزيز فعالية السياق التنظيمي لإنتاج المعرفة بما يضمن قيام نسق للإبتكار والإبداع يقوم على الإدارة الكفؤة لنقل التقنيات واستيعابها، وتنشيط إنتاج المعرفة المؤدي إلى توليد تقنيات جديدة بما يحقق غايات الكفاءة الإنتاجية والتنمية البشرية في أن واحد ؛

2- تعتمد قدرة بلد ما على الإستفادة من اقتصاد المعرفة وعلى مدى السرعة التي يمكن من خلالها أن تتحول إلى اقتصاد تعليمي، حيث الأفراد والشركات لهم القدرة على إنتاج الثروة بحسب قدراتهم على التعلم والمشاركة في الإبداع ؛

3- إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده، وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة ، ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولاً إلى التعليم الجامعي ، مع توجيه اهتمامات مراكز للبحث العلمي ؛

4- العمل على خلق رأس المال البشري وتطويره بنوعية عالية، وعلى الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة .

وعليه من خلال هذا فإن الاقتصاد المعرفي هو اقتصاد يبني على مدى استغلال منظمات الأعمال للمعرفة بشكل رقمي وألي ، مما يتيح لها التحكم في مواردها خاصة منها الغير الملموسة بطبيعتها أنها صعبة القياس(رأس المال الفكري) ، وكذا مواكبة كل المستجدات البيئية ومحاولة التكيف معها ، من خلال أنظمة معلومات فعالة وملائمة .

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

في ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو اقتصاد المعرفة والكفاءات، أصبح ينظر إلى الموارد البشرية والكفاءات سواء على مستوى التحليل الكلي أو الجزئي، كأصول حقيقية ورأس مال إستراتيجي تفوق قيمته رأس المال (المادي ، المالي والتكنولوجي . . الخ) ، وهذا بالنظر إلى أن المصادر الجديدة لامتلاك القدرة أو الميزة التنافسية ممثلة في المعرفة والجودة أصبحت مرتبطة بشكل مباشر برأس المال البشري والفكري والكفاءات .

ضمن هذا المبحث نتناول من خلال هذا المبحث ضمن المبحث الثاني سنتطرق إلى العناصر أو المطالب التالية :

- التطور التاريخي بدايات لظهور مصطلح رأس المال الفكري ؛

- مفاهيم عامة حول مصطلح رأس المال الفكري ؛

- خصائص رأس المال الفكري ؛

- مكونات رأس المال الفكري :

المطلب الأول : بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره

إن الظاهرة التي تشكلت خلال الأونة الأخيرة تتلخص بتصاعد تأثير الأصول غير الملموسة ( خاصة رأس المال البشري) في عملية إنتاج القيمة وتكوين القيمة الاقتصادية للمنظمات و المؤسسات وللمجتمعات والدول أيضا، وعليه ارتأينا أن نذكر أهم الحقبات أو المراحل التاريخية التي مهدت لظهور ما يسمى بمصطلح رأس المال الفكري.

يمكن تحديد ثلاثة مراحل جاءت قبل ظهور رأس المال الفكري ، وساهمت في تطويره وبناء استخداماته وقد حددها بعض الباحثين فيما يلي:<sup>16</sup>

### المرحلة الأولى : إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

وهي الحقبة الزمنية التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين ، بمعنى أن هذه المرحلة اهتمت بمدى القابلية لدى العنصر البشري سواء القابلية الفكرية أو الجسدية او القابلية لأداء مهام معينة ، ومن ثم تصنيفه إلى فئات حسب كل قابلية من تلك القابليات ، من ثم تحدد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف ، وبذلك شددت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري وضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي ، أي أن موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري .

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

وهي المرحلة التي امتدت من بداية الثمانيات واستمرت حتى بداية التسعينات من القرن العشرين، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة آراء ومقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات الغير الملموسة في تحقيق بقاء المؤسسات ونموها وزيادة عوائدها ، والبحث كثيرا إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام 1991 وهو رأس المال الفكري الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عن بعض الأفراد في المؤسسة .

### المرحلة الثالثة : تكثيف الجهود البحثية و ولادة النظرية

في منتصف التسعينات من القرن العشرين ، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع .

وتأسيسا على ذلك فإن الجهود أنفة الذكر قد ركزت بالدرجة الأساس على إيجاد نظرية رأس المال الفكري حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي<sup>17</sup> :

1- إن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات ؛

2- إن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية ؛

مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في رفع الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة اعمال ، كلية العلوم التجارية ، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين ، 2011، ص 43-44.

<sup>17</sup> ميرخان وخالد محمد أمين ، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي ، دراسة تحليلية ، دراسة دكتوراة الفلسفة ، الجامعة المستنصرية العراق ، 2003، ص 24.



3- إن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة والقيمة السوقية لها ؛

4- يعد رأس المال الفكري أداة للتحليل الاستراتيجي ؛

5- إن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المؤسسة ؛

وقد حدد الباحث سملاي يحضية بعض النقاط أو العناصر التي تميزت بها نظرية رأس المال الفكري من خلال<sup>18</sup> :

أ-حركية المفهوم: إن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت متجدد لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة ؛

ب- الأداء الواقعي : تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع ؛

ج- الالتزام الحقيقي : الدور الجوهري لرأس المال الفكري ،هو الالتزام العالي في الأداء والإبداع والتحديد ؛

د- تكامل المقومات : يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر ،ولا يمكن تجزئته إلى مكوناته الأساسية، لأنها تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي ؛

هـ- الفائدة المتعددة: يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت ؛

و- التقويم والقياس : توليد القيمة للمؤسسة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر .

ومن خلال هذا يتضح أهمية الموارد الغير الملموسة بصفة عامة والموارد البشري بصفة خاصة ، الذي يعتبر أهم مورد في المؤسسة وعنصر هام لخلق الثروة فيها كما لمحت إليها النظرية التي ركزت أساسا على رأس المال الفكري وأبعاده الموجودة في المؤسسة .

### المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول مصطلح رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري من المواضيع حديثة العهد ومازال الغموض والجدل والنقاش يكتنفه، وعلى هذا الأساس فمن الطبيعي جدا أننا لا نجد مفهوما محددًا ومتفقًا عليه لهذا المصطلح الجديد .

وبالتالي نحاول من خلال هذا المطلب إلى تحديد أهم المفاهيم والمبادئ الأساسية لرأس المال الفكري ، وذلك من خلال تحديد الآراء المختلفة للباحثين حول هذا المفهوم والتعرف على أهم سمات وخصائص الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية التي تمثل رأس المال الفكري ، كما نتطرق إلى الفروقات الجوهرية ما بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي .

### أولا : عرض بعض وأهم التعريفات التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري

سملاي يحضية ، دراسة بعنوان " التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة الجزائر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد السادس 2005،ص.17.

-التعريف الأول: " هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة"<sup>19</sup>  
 يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

-التعريف الثاني: " هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المؤسسة ويحقق ميزة تنافسية في السوق " <sup>20</sup>.

يضيف هذا التعريف أن رأس المال الفكري مصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

-التعريف الثالث: يرى Ulrich " أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا"<sup>21</sup>.

يلمح هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري بمثابة مهارات تتمتع بها المؤسسة تؤهلها لتوفير حاجات ورغبات زبائنها ، واقتناص أي فرصة تتيحها تكنولوجيات المعلومات.

كما عرفه (Stewart, Thomas) سنة 1997 بأنه يمثل: " الموجودات غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تعتمد الابتكار والتجديد الذي يعد الوسيلة الأساس لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغيير المتسارع"<sup>22</sup>.

و عرفه (العنزري، 2001) بأنه "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن لمسه، ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن"<sup>23</sup>.

وذكر سملاي يحضية سنة 2008 أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي للأنظمة و الأنشطة و العمليات و الاستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة<sup>24</sup>.

والجدول رقم (1-2) يوضح أهم التعريفات التي حاولت وضع إطار نظري خاص برأس المال الفكري :

### الجدول رقم (1-2) : بعض التعريفات التي تناولت رأس المال الفكري

<sup>19</sup>توماس ستوارت ، ثروة المعرفة : رأس المال الفكري ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص23.

<sup>20</sup>راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر ، 2005، ص83.

<sup>21</sup>Ulrich, D., (1998), Study: "Intellectual capital competence commitment", Sloan management review, No. (39).p33.

<sup>22</sup> Stewart, Thomas, A., (1997), "Intellectual capital: the new wealth of organization", Doubleday, new York.,p25.

<sup>23</sup>أحمد صالح علي ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص24.

<sup>24</sup>سملاي يحضية ، دراسة بعنوان " التفسير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص22.

الباحث	التعريف	البعد المميز
Ulrich,1998,p02	هو مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال توفير متطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.	القدرات والمهارات المتوفرة
Drucker,1999,p17	يتمثل في رأس المال البشري لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها ، وهو يعتبر موردا استراتيجيا لها كما يعتبر موردا مانحا للميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يساعدها على الابتكار والتطوير المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقاتها وقدراتها المختلفة.	رأس المال البشري
stewart,1997,p32	أنه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية، التي يمكن الاستفادة منها ووضعها في موضوع التطبيق ، بهدف خلق ثروة للمؤسسات المالكة لهذه المادة الفكرية.	المادة الفكرية(المعرفة، المهارات والخبرات) .
Yogesh, 1998,p25	الموجودات غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تعتمد الابتكار والتحديد الذي يعد الوسيلة الأساس لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغير المتسارع	الموارد الغير الملموسة.
صالح علي العنزي، 2001، ص 45.	المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن لمسه، ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن .	المعرفة المستثمرة لدى المؤسسة .
توماس.أ،2004،ص23	هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة.	المهارة المستخدمة
راوية حسن، 2005:183	هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المؤسسة ويحقق ميزة تنافسية في السوق.	مجموع معارف الافراد
(سمالي، 2004: 99)	القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات التي تضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية	القدرة العقلية للموارد البشرية .

**المصدر :** من إعداد الطالب بالاعتماد على المراجع السابقة .

كل هذه التعريفات التي ذكرت تعتبر مجمل التعريفات التي تحصلنا على مصادرها ، إلا أنه من الممكن أن تكون تعريفات أخرى لم يتم تناولها تطرقت كذلك إلى موضوع رأس المال الفكري ، وعليه من خلال كل التعريفات والمفاهيم المذكورة السابقة يمكن إعتبار رأس المال الفكري مجموعة من الأفراد الذين تتوفر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم ، تمكنهم هذه القدرات من انتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها .

## ثانيا : فروقات ما بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

إن العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول الغير المادية ، و عليه إذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري، يجب تمييزه عن رأس المال المادي و رأس المال الفكري أي من الضروري فهم الفرق الأساسي بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري .

وعليه فالجدول رقم (1-3) يوضح أهم الفروقات ما بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري .

### جدول (1-3) : أبعاد التمييز بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

البعد	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
التكويني	مادي ملموس	أثيري غير ملموس
الزمني	يرتكز على المادي	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى والمضمون	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص بالاستعمال ويهتك	يتزايد بالاستعمال
النوعي/الكمي	كمي	نوعي

المصدر: سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، 2007 ، ص121.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن رأس المال المادي يتمثل في الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة كالعقارات و التجهيزات و المخزونات، بينما يمثل رأس المال الفكري المهارات و الإبداعات و الخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المؤسسة ، و من هنا فإن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري و يختلف عن رأس المال المادي ، و عليه فالفروقات الموجودة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي تعد فروقات جوهرية ، حيث أن رأس المال الفكري له عوائد متزايدة مقابل العوائد التي تأتي من خلال الرأس المال المادي ، وأن الفرد هو النموذج المعبر والأهم عن رأس المال الفكري ، في مقابل الألة التي هي النموذج المعبر عن رأس المال المادي .

ثالثا : أهمية رأس المال الفكري

تكمن أهمية رأس المال الفكري بالنسبة للمجتمع ومنظمات الأعمال حسب المعايير الآتية<sup>25</sup>:

1- تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة ، فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة الجديدة ، فالقدرات الفكرية العادية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة ، وأن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا ، فهي تتطلب وقتا وجهدا وموارد مادية ومالية ، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات ؛

2- في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا وسلاحا تنافسيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والازدهار ؛

3- يعتبر رأس المال الفكري أساسا مهما في بناء المؤسسات الذكية ، وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم ، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة ، وهذا هو رأس المال الفكري ؛

4- كما تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه (اقتصاد المعرفة) لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظمتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة .

وفي الأخير نستخلص أن رأس المال الفكري له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للفرد في حد ذاته ، حيث تستفيد المؤسسة من خلاله من براءات اختراع ومن معارف متجددة ، وكذلك من تطوير علاقاتها الخارجية من موردين وزبائن ، ووضع شراكات مع بعض المنافسين على شكل إستراتيجيات تحالف ، وكل هذه العوامل ترفع من ميزتها التنافسية ، أما بالنسبة للطرف الثاني والذي يتمثل في الفرد فيستفيد من أن يطور من مساره المهني من خلال رفع كفاءته ومهاراته الوظيفية ، والتي تكون من خلال التدريبات والتكوين التي تكون مبرمجة في عملية إدارة رأس المال الفكري للمؤسسة .

### المطلب الثالث : سمات وخصائص رأس المال الفكري

ولتأصيل مفهوم رأس المال الفكري بشكل أكثر تحديدا يمكن التعرض لسمات وخصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمؤسسة ، كما يتضح على النحو التالي<sup>26</sup> :

1- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة ؛

2- يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة ؛

<sup>25</sup> سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ،ص175.

<sup>26</sup> هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري ( إنطلاقة إدارية معاصرة ) ، مرجع سبق ذكره، ص26.

- 3- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل ؛
  - 4- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات ؛
  - 5- لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل ؛
  - 6- يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان ؛
  - 7- يفضل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد ، لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين ؛
  - 8- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح ؛
  - 9- يحاول رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين ؛
  - 10- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة .
- وبالإضافة لما سبق تحديده من خصائص للأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمؤسسة ، فقد حدد العديد من الباحثين السمات والخصائص التالية للأصول الفكرية السائدة في بيئة الاقتصاد المعرفي<sup>27</sup>:
- أ- أنها أصولاً غير ملموسة ؛
  - ب- صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض ؛
  - ج- صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة منظمات الأعمال ؛
  - د- صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية ؛
  - هـ- تعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال القائمة على المعرفة ؛
  - و- تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسة ؛
  - ز- التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية والمتمثلة في الأصول البشرية والهيكيلية والعلاقية .
- وعليه يتضح لنا من خلال هذه الخصائص أن رأس المال الفكري يتمتع بصفات فريدة تجعل المؤسسة مميزة ، ورأس المال الفكري هو عبارة عن عامل مهم لخلق قيمة مضافة ، بالإضافة إلى أنه أحد أهم عوامل الإنتاج التي ترفع من تنافسية المؤسسة.

<sup>27</sup>سملاي مجضية ، دراسة بعنوان " التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص18..

## المطلب الرابع: مكونات رأس المال الفكري

لاشك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه ، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة في الوقت الحالي ، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المؤسسات بشكل أكثر تحديدا .

وعليه سنقوم باستقراء بعض الدراسات السابقة التي تناولت مكونات رأس المال الفكري من خلال ما يلي :

1- ذكر الباحث (Stewart) سنة 1997 أن رأس المال الفكري هو عبارة عن مجموع لعنصرين هامين هما رأس مال داخلي والذي يتمثل في رأس مال بشري ورأس مال هيكلية ، والعنصر الثاني والذي هو رأس مال خارجي يظهر في رأس مال علاقتي بمعنى رأس مال الزبائن<sup>28</sup> .

2- ذكر الباحث (Drucker) سنة 1999 أن رأس مال الفكري هو عبارة رأس المال البشري لأي مؤسسة ، حيث أن هذا النوع من الموارد يعتبر مورد استراتيجي وعامل مانح للميزة التنافسية للمؤسسة التي تمتلك كفاءات ومهارات عالية من الموارد البشرية ، كما ذكر أنه عامل مهم لخلق الثروة والقيمة لها من خلال المعارف والمهارات والابتكارات الجديدة التي يعتبر المورد البشري مصدرا لها<sup>29</sup> .

3- ذكرت الباحثة (راوية حسن ) سنة 2005 إلى أن رأس مال الفكري هو عبارة مجموعة من العناصر من بينها الأصول البشرية والتي نعني بها الموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات والمعارف المحفوظة في هذا المورد ، وكذلك الأصول الفكرية التي هي عبارة عن مجموعة المعارف التي تتمتع بها المؤسسة خارج إطار الأصول البشرية ، وكذلك أيضا رأس المال الهيكلي الذي يعتبر في البرامج والانظمة التي تتوفر لدى المؤسسة ، بالإضافة إلى عنصر الملكية والفكرية والذي يعتبر حق قانوني (مثل براءات الاختراع ،..) ، وأخيرا رأس مال علاقتي والذي يعتبر في رأس مال الزبائن الذي تملكه المؤسسة كرأس مال خارجي لها<sup>30</sup> .

4- بالإضافة إلى هناك العديد من الباحثين (مثل علي صالح العنزي سنة 2009 ) ذكر بأن رأس مال الفكري يتمثل في ثلاث عناصر هامة هي رأس مال بشري وتتمثل في معارف خاصة بالفرد العامل لدى المؤسسة ، والعنصر الثاني المتمثل في رأس مال هيكلية المتضمن برامج وأنظمة معلومات تسيير وتدير نشاطات وأعمال المؤسسة ، أما العنصر الثالث فهو رأس مال علاقتي الذي يتمثل في رأس مال الزبائن أي بمعنى أصول خارجية هي التي تضبط الحصة السوقية لأي مؤسسة<sup>31</sup> .

ملخص بعض الدراسات السابقة التي تناولت مكونات رأس المال الفكري موضحة في الجدول رقم (1-4) التالي :

<sup>28</sup> Stewart, T. A., (1997), Intellectual Capital the new wealth of Organization, *op.cit*,P78.

<sup>29</sup> Drucker,P.F ,”Knowledge worker-productivity:the biggest challenge”, California management accounting ,vole.78No2.1999,p26.

<sup>30</sup> راوية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 84 .

<sup>31</sup> صالح علي العنزي ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 127.

الجدول رقم (1-4) : بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لمكونات رأس المال الفكري

أهم ما يميزه	مكونات رأس المال الفكري	الدراسة ( الباحث ، السنة )
رأس المال الخارجي يعبر عن رأس المال العلاقات ( العملاء ) ، رأس المال الداخلي يعبر عن رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري .	- رأس مال خارجي - رأس مال داخلي	( Stewart , 1997 )
رأس المال البشري هو مورد استراتيجي لأي مؤسسة ، ويعتبر موردا مانحا للميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يساعدها على الابتكار والتطوير المتواصل للإنتاجية من خلال التنفيع الكامل لطاقتها وقدراتها المختلفة	- رأس المال البشري	(Drucker, 1999)
رأس المال البشري : وهو إجمالي المعرفة والمهارات والخبرات لدى الأفراد . - رأس مال العلاقات : جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنشأة (مثل العلاقة مع العملاء والموردين،..) - رأس المال الهيكلي : المعرفة التي تتكون نتيجة للإجراءات التنظيمية والثقافة وقواعد البيانات والاستخدام العام لتكنولوجيا المعلومات.	- رأس المال البشري - رأس مال العلاقات - رأس المال الهيكلي	(Meritum, 2002)
رأس المال البشري ويضم الموظفين ، التعليم ، التدريب ، المعرفة ، المبادرة . رأس المال الهيكلي ويضم : الملكية الفكرية ، فلسفة الإدارة ، ثقافة المؤسسة ، نظم المعلومات ، البحوث . رأس مال العلاقات ويضم : الماركات ، العملاء ، إشباع العملاء ، قنوات التوزيع ، التعاون ، البحوث المشتركة ..	- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العلاقات	Huafang , 2008 ) (
- رأس المال البشري ويتكون من : المعرفة ، المهارات ، قدرات الموظفين لحل مشاكل الأعمال، بحيث لا يمكن للمنشأة من امتلاكه بل استغلاله 2- رأس المال الهيكلي ويضم كل شيء في المؤسسة مثل : المباني ، الأجهزة ، براءات الاختراع ، العلامات التجارية..	- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي	(Kavida and Sivakunar , 2009)



<p>-الأصول البشرية (رأس المال البشري): هي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المؤسسة .</p> <p>-الأصول الفكرية: وهي المعرفة المستقلة عن العامل وتملكها المؤسسة رأس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات.</p> <p>الملكية الفكرية وتضم العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتحديد وكذا ما يمكن حمايته قانونيا مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية ،...الخ.</p> <p>-رأس مال العلاقات: وهو متعلق بطبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة.</p>	<p>-الأصول البشرية</p> <p>-الأصول الفكرية</p> <p>- رأس المال الهيكلي</p> <p>- الملكية الفكرية</p> <p>- رأس المال العلاقات</p>	<p>(راوية حسن، 2005)</p>
<p>رأس مال بشري يتضمن مهارات ومعارف يتمتع بها الفرد العامل</p> <p>رأس مال هيكلي تتضمن أنظمة معلومات وبرامج ومعارف رقمية وأخيرا رأس مال علاقتي والذي يتمثل في رأس مال الزبائن .</p>	<p>- رأس المال البشري .</p> <p>- رأس مال هيكلي .</p> <p>- رأس مال الزبائن ( العلاقاتي )</p>	<p>(علي صالح العنزي 2009،</p>

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المراجع السابقة .

من خلال الجدول (1-4) الموضح أعلاه يتضح لنا أن :

من خلال كل تصنيفات الباحثين لرأس مال الفكري جل و معظم الباحثين يميلون إلى أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث عناصر أساسية ، لخصناها فيما يلي:

1- رأس المال البشري : والذي يضم كل معارف ومهارات وخبرات الأفراد العاملين بالمؤسسة ؛

2- رأس المال الهيكلي : والذي يضم كل من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، قواعد بيانات ، نظم معلومات ، أي بمعنى كل ماله علاقة بالتنظيم داخل المؤسسة ؛

3- رأس المال العلاقات : والذي نعني به العلاقات التي تربط المؤسسة بمورديها وعملائها .

### المبحث الثالث : قياس رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري بطبيعتها الغير الملموسة لا بد على المؤسسة أن تهتم به من خلال السعي نحو إيجاد نظام لقياس هذا المورد بالذات ، خاصة فيما يتعلق بالمورد البشري الذي يعتبر المكون الجوهري له ، ويصعب قياس خبراته ومهارته ، لهذا سنقوم في هذا المبحث بالتعريف على أهم مقاييس تضبط رأس المال الفكري في المؤسسة .

ضمن المبحث الثالث سنتطرق إلى العناصر أو المطالب :

- فوائد الإهتمام برأس المال الفكري ؛
- بعض الدراسات السابقة التي تناولت قياس رأس المال الفكري ؛
- التعليق على طرق قياس رأس المال الفكري .

### المطلب الأول: فوائد الإهتمام برأس المال الفكري

لرأس المال الفكري أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة في الوقت المعاصر ، لهذا فالمؤسسة تولي له الأهمية البالغة خاصة من ناحية تحديد مؤشر لقياسه ، من أجل تحديد قيمة الأصول اللاملموسة التي تتوفر لدى هذه المؤسسة .

#### أولاً - أهمية رأس المال الفكري :

تبرز أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للمؤسسة ، خاصة وأن المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها، لذا فإن الإهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر.

وهناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي مؤسسة من خلال الإهتمام برأس المال الفكري، وذلك لأنه يقود إلى ما يلي<sup>32</sup> :

- زيادة القدرة الإبداعية ؛
- إبحار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم؛
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المتطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه؛
- خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية ؛
- تحسين الإنتاجية ؛
- تعزيز القدرة التنافسية.

صالح مهدي وطاهر محسن الغالي ، دراسة بعنوان " رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي بعنوان : إدارة المعرفة<sup>32</sup> في العالم العربي ، كلية العلوم الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان - الأردن ، 2004 ، ص8.

في ضوء تلك الفوائد السابقة نستخلص أن رأس المال الفكري هو من أكثر الأصول القيمة في الوقت الحالي، لأنه يمثل طاقات علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسة ، فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية، بل ربما يعتبر أفضل إستراتيجية لاستثمار الفئة العمالية من حيث المعارف والمهارات من أجل كسب مزايا تنافسية .

### ثانيا - أهمية قياس رأس المال الفكري :

لقد تبين من استعراض الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري مدى الإتفاق الكبير بين الباحثين والمنظرين على الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة ، إلا أن قياس هذا المصطلح يعتبر أمرا صعبا ، حيث إنه غير ملموس ، بحيث يقول Stewart<sup>33</sup> :

"إن رأس المال الفكري شيء لا يمكن رؤيته أو لمسه إلا أنه يجعلك غنيا ، وعلى الرغم من صعوبة قياس رأس المال الفكري سوف نستعرض بعض الطرق والمحاولات في هذا المجال مع الإشارة لأهم المعايير والمؤشرات المستخدمة في القياس ، بحيث نضع قائمة مقترحة بالمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لقياس رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة "

وترجع أهمية قياس رأس المال الفكري إلى سببين هما<sup>34</sup> :

1- أن رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة وفعالية الاستثمارات المخصصة له ، كما أن القاعدة المتعارف عليها تقضي بأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته ؛

2- يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة على اعتبار أنه يمثل جزءا كبيرا من الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمؤسسة .

وعليه سنحاول في هذا المطلب الموالي باستقراء بعض الدراسات السابقة التي تناولت قياس رأس المال الفكري ، ثم نحاول التعقيب عن كل النتائج المحصل عليها .

### المطلب الثاني: بعض الدراسات السابقة التي تناولت قياس رأس المال الفكري

يوضح الجدول رقم (1-5) الموالي كل الطرق والأساليب التي ساهمت في قياس رأس المال الفكري

### الجدول رقم (1-5) : الدراسات السابقة التي تناولت قياس رأس المال الفكري

الدراسة (الباحث والسنة)	الطريقة المستخدمة	النظام التي تعمل به (هيكل القياس)
Balanced , 1997	بطاقة الأداء المتوازن: تضم مايلي	- مجموعة مقاييس تعبر عن الأداء المالي من خلال

<sup>33</sup> Stewart, T. A., (1997), Intellectual capital the new wealth of organization, Opcit., p53.

<sup>34</sup> هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

<p>حساب المقاييس التي تعبر عن الأداء المالي للمؤسسة.</p> <p>- مجموعة مقاييس تعبر عن رضا العملاء .</p> <p>- مجموعة مقاييس تعبر عن أداء العمليات الداخلية وتضم تلك المجموعة عدداً من المقاييس التي تعبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة .</p> <p>- مجموعة مقاييس تعبر عن مقدرة المؤسسة على الابتكار والتعلم .</p>	<p>- مقاييس تعبر عن الأداء المالي</p> <p>- مقاييس تعبر عن رضا العملاء</p> <p>- مقاييس تعبر عن أداء العمليات الداخلية</p> <p>- مقاييس تعبر عن مقدرة المؤسسة على الابتكار والابداع</p>	<p>Scorecard</p>
<p>- البعد الأول : التركيز المالي وتستخدم المؤشرات المالية للتعبير عن التركيز المالي</p> <p>- البعد الثاني : التركيز على العميل</p> <p>- البعد الثالث : التركيز على العمليات - البعد الرابع : التركيز على الابتكار .</p> <p>- البعد الخامس : التركيز على التركيز على الموارد البشرية .</p>	<p>نموذج سكانديا</p>	<p><i>Skandia</i> (Navigator , 2000)</p>
<p>رأس المال الفكري = القيمة السوقية - صافي القيمة الدفترية .</p>	<p>معادلة روبين</p>	<p>Robin and (Fncham , 2001)</p>
<p>رأس المال الفكري = القيمة السوقية - صافي القيمة الدفترية.</p>	<p>طريقة القيمة السوقية مقابل القيمة الدفترية</p>	<p>(Xiao , 2008)</p>
<p>رأس المال الفكري = القيمة السوقية - صافي القيمة الدفترية .</p>	<p>طريقة القيمة السوقية مقابل القيمة الدفترية</p>	<p>C.Dumay , ) (2009)</p>
<p>مداخل قياس رأس المال الفكري</p> <p>1- الطرق غير المباشرة : وهي مقاييس مالية مثل طريقة معدل العائد على الأصول وطريقة القيمة السوقية وهي طرق ملائمة للمقارنة بين المؤسسات في نفس القطاع ( مقارنة المثل ) .</p> <p>2- الطرق المباشرة : وهي طرق مبنية على تقدير القيمة النقدية لرأس المال غير الملموس بواسطة تحديد مكوناته المتنوعة والتي هي شأن داخلي بالمؤسسة</p> <p>3- طريقة بطاقة الأداء : عادة يتم التقرير عنها في بطاقات الأداء أو كرسوم بيانية .</p>	<p>طريقة المقارنة</p>	<p>Kavida and ) (Sivakouar, 2009)</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مرجع (هاني محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص42)

من خلال الجدول رقم (1-5) أعلاه يتضح لنا أن هناك عدة مقاييس لرأس مال الفكري من بينها نجد :

- نموذج الأداء المتوازن أتى به (Balanced Scorecard) سنة 1997 لقياس رأس المال الفكري يركز على مقاييس تعبر عن الأداء المالي للمؤسسة ، ومقاييس تعبر عن رضا العملاء ، ومقاييس تعبر عن أداء العمليات الداخلية ، ومقاييس تعبر عن مقدرة المؤسسة على الابتكار والابداع وعليه فهذا النموذج أو هذه الطريقة تعتبر شاملة لقياس موارد المؤسسة .

- نموذج سكانيديا أتى به (Skandia Navigator) في سنة 2000 من خلال التركيز على الأبعاد التالية :

البعد الأول يتعلق بالتركيز المالي وتستخدم المؤشرات المالية للتعبير عن التركيز المالي ، أما البعد الثاني فيتعلق بالتركيز على العميل ويهتم بتقدير رأس مال العملاء بالنسبة للمؤسسة ويستخدم في ذلك كل من المؤشرات المالية وغير المالية ، أما البعد الثالث فيتعلق بالاستخدام الفعال للتكنولوجيا ومراقبة جودة العمليات، أما البعد الرابع فيركز على التجديد والابتكار عن طريق قياس فعالية استثماراتها في التدريب والإنفاق على البحوث والتطوير ، أما البعد الخامس فيخص التركيز على المورد البشري؛

- ذكر بعض الباحثين من بينهم (Robin and Fencham) في سنة 2001، (Xiao) سنة 2008، وكذا (C.Dumay) في سنة 2009 أن قياس رأس المال الفكري يتم من خلال معادلة أن رأس المال الفكري هو حاصل طرح القيمة السوقية من القيمة الدفترية ؛

- ذكر (Kavida and Sivakouar) في سنة 2009 أن هناك ثلاث مداخل لقياس رأس المال الفكري هي :

الطرق غير المباشرة : وهي مقاييس مالية مثل طريقة معدل العائد على الأصول وطريقة القيمة السوقية ، وطرق مباشرة تتمثل في طرق مبنية على تقدير القيمة النقدية لرأس المال غير الملموس ، وأخيرا طريقة بطاقة الأداء من خلال كرسوم بيانية .

هناك خمس طرق ذكرها الباحث هاني محمد السعيد في سنة 2008 تستخدم في قياس رأس المال الفكري وهي كالتالي<sup>35</sup> :

#### 1- الطريقة الأولى : معادلة توبين (Tobin's Equation)

حيث تعتمد هذه الطريقة على مؤشر القيمة السوقية إلى تكلفة الإحلال كما يتضح كمايلي :

القيمة السوقية إلى تكلفة الإحلال = القيمة السوقية / تكلفة الإحلال لأصول المؤسسة .

فإذا كان الناتج أكبر من واحد صحيح فهذا مؤشر على تحقيق المؤسسة لأرباح نتيجة استثماراتها في رأس المال الفكري ، وتساهم هذه المعادلة في قياس مدى كفاءة وفعالية السياسات الإدارية المطبقة في المؤسسة وذلك من خلال تحديد مقدار التغير في هذه النسبة من سنة لأخرى .

<sup>35</sup> هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري (إطلاق إدارية معاصرة) مرجع سبق ذكره ، ص44.

## 2- الطريقة الثانية : القيمة الاقتصادية المضافة

وتعتمد هذه الطريقة على المؤشر التالي :

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي دخل العمليات مخصوماً منه الفوائد - تكلفة التمويل محسوبة على أساس المتوسط المرجح لأجمالي الأموال المستثمرة .

فإذا كان الناتج موجبا فهذا يدل على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة وأن المنظمة تحقق أرباحاً أكبر مما هو متوقع لها، الأمر الذي يعكس الاستخدام الأمثل لعناصر ومكونات رأس المال الفكري التي تمتلكها المؤسسة ؛

## 3- الطريقة الثالثة : طريقة القيمة السوقية مقابل القيمة الدفترية

وتعتمد هذه الطريقة على المعادلة التالية :

رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية

حيث تقوم هذه الطريقة في قياس رأس المال الفكري على أساس طرح صافي قيمة الأصول الملموسة والمالية المسجلة في دفاتر المؤسسة من القيمة السوقية لصافي أصول المؤسسة ، ويتم قياس القيمة السوقية لمنظمات الأعمال من خلال متوسط القيمة السوقية للسهم خلال مدى زمني معين مضروباً في عدد الأسهم التي يتكون منها رأس المال المدفوع ، ويتم حساب متوسط القيمة السوقية للسهم عن طريق قسمة قيمة التداول للأسهم خلال فترة زمنية معينة على كمية التداول لنفس الأسهم خلال نفس الفترة الزمنية ؛

## 4- الطريقة الرابعة : طريقة BUREN

وتهدف هذه الطريقة إلى تقييم مخزون رأس المال الفكري في المؤسسة من خلال وضع إجراءات أساسية هي :

أ- تحديد عدد براءات الاختراع ؛

ب- عدد العاملين من حملة الشهادات الأكاديمية والمهنية ؛

ج- تشخيص مكونات رأس المال الفكري وتقييم مدى مساهمتها في إنتاجية المؤسسة ؛

د- تقييم الفعالية ، من خلال العائد على الاستثمار في الأصول المعنوية غير الملموسة .

## 5- الطريقة الخامسة : نموذج القياس المتوازن للأداء (balanced scorecard)

وهو أحد النماذج المقترحة لتقييم رأس المال الفكري ، ويقوم هذا النموذج على إحداث التوازن بين كل من المقاييس المالية والمقاييس الغير المالية للأداء ، الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية ، المقاييس الخارجية للعملاء والمقاييس الداخلية للعمليات ، والأصول المادية والأصول المعنوية .

### المطلب الثالث: التعليق على الطرق الخمس لقياس رأس المال الفكري

من خلال الطرق الخمس التي ذكرناها سابقا (في المطلب الثاني) والتي تتعلق بقياس رأس المال الفكري في المؤسسة يتضح لنا :

1- أن معادلة الطريقة الأولى توبن تساهم في قياس العائد على رأس المال الفكري إلا أنها لا تقدم مؤشرا واضحا لقياس وتقييم الأصول الفكرية في المؤسسة ؛

2- إن الطريقة الثانية وإن كانت مفيدة في تقييم الأداء الكلي وفي حساب القيمة المضافة لإجمالي الأموال المستثمرة في المؤسسة ، إلا أنها لا تؤدي إلى قياس رأس المال الفكري أو قياس العائد منه لأنها لا تعزل أثر المتغيرات الأخرى والتي قد تؤثر على القيمة الاقتصادية المضافة ، على سبيل المثال إن تحقيق قيمة مضافة أو تحقيق أرباح أكبر مما هو متوقع قد يرجع إلى انخفاض معادلة التضخم الاقتصادي أو الترشيد في التكاليف أو للتغير في السياسات الاقتصادية للدولة ؛

3- على الرغم من أن الطريقة الثالثة والتي هي طريقة مقارنة ما بين القيمتين السوقية والدفترية تتسم بالبساطة وسهولة التطبيق ، إلا أنها لا تمثل مقياس دقيق لتحديد قيمة الأصول الفكرية للمؤسسة لأن تزايد القيمة السوقية في المؤسسة قد يكون راجعا إلى النمو الاقتصادي أو انخفاض معدلات الفائدة وليس لرأس المال الفكري وكفاءة استثماراته ؛

4- مع أن طريقة تقييم المخزون الفكري للمؤسسة تلقى رواجاً لدى العديد من العناصر الفكرية التي يصعب قياسها بمقاييس موضوعية ضمن هذا المخزون قد يؤدي إلى صعوبات في تطبيق هذه الطريقة وفي تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري بالمؤسسة ؛

5- الطريقة الأخيرة والتي هي طريق الأداء المتوازن تعتبر طريقة متوازنة لأنها تشمل قياس كل ما له علاقة برأس المال المؤسسة المالية كانت أو غير المالية للأداء ، وتضم كذلك مقاييس خارجية للعملاء ومقاييس داخلية للعمليات ، وموارد مادية ومعنوية.

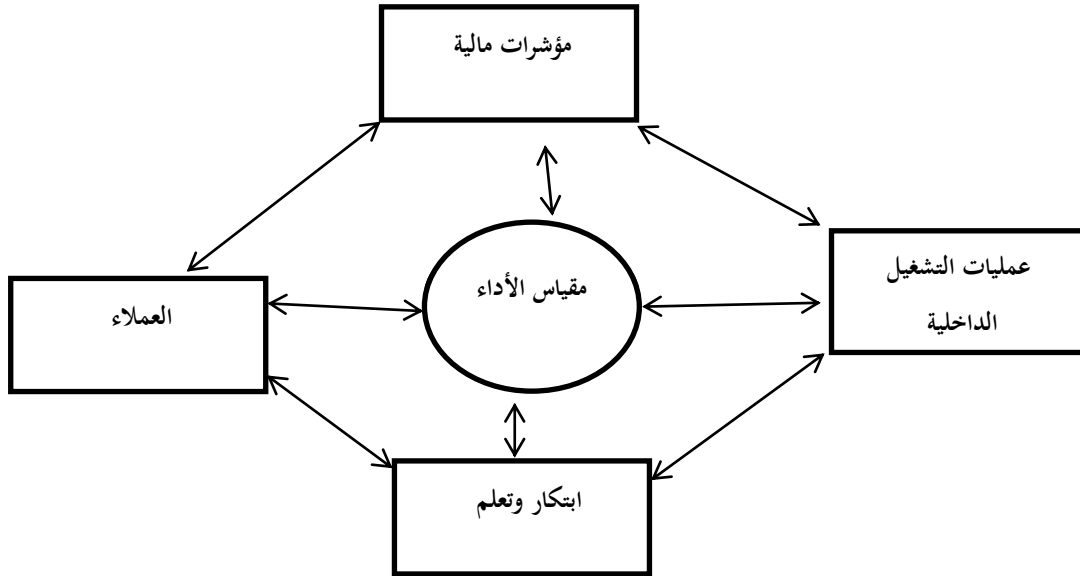
وعليه مما سبق يتضح لنا أن الدراسات السابقة لا تتفق على آلية واحدة من آليات قياس عناصر رأس المال الفكري تستخدم كمقياس شامل لأي نشاط ، بل منها ما يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسات ذات الطابع التجاري المبنية على تقوية الروابط مع العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد ، ومنها ما يتوافق مع طبيعة النشاط الصناعي إلى غير ذلك ، وعليه من خلال هذا يرى الدكتور هاني محمد السعيد سنة 2008 ، أن نموذج القياس المتوازن للأداء يعتبر من أفضل النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري والأداء الكلي بصفة عامة لأنه يتسم بالشمول<sup>36</sup> ، حيث يأخذ في اعتباره مجموعة كبيرة من المتغيرات ومقاييس الأداء ، كما أنه يركز على علاقة ارتباط

<sup>36</sup> هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري ( إنطلاقة إدارية معاصرة ) ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

وتكامل بين هذه المتغيرات إلى جانب أنه يحاول عزل كل متغير لقياسه وتحديد أثره ، وهذا ما أكده العديد من الباحثين بعده في دراساتهم الميدانية حول موضوع قياس رأس المال الفكري للمؤسسة .

وعليه فالشكل رقم (1-1) الموالي يوضح العرض التوضيحي لنموذج قياس المتوازن للأداء

الشكل رقم(1-1): نموذج القياس المتوازن للأداء



المصدر : سمية علي أمين، المحاسبة على عناصر رأس المال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الستون، 2003، ص272.

المبحث الرابع : الإستثمار في رأس المال الفكري :

بعد التطرق إلى كل ما له علاقة برأس المال الفكري من مصطلحات ، ومفاهيم ، وتصنيفات ومكونات ذكرت في المبحث الأول والمبحث الثاني ، سنحاول في هذا المبحث أن نعرض على مصطلح جديد أرفق بمفهوم رأس المال الفكري ، ألا وهو الإستثمار في رأس المال الفكري ، وذلك من خلال عرضنا لماهية هذا المصطلح ، وكذا أهميته بالنسبة للمؤسسة والفرد على حد سواء ، بالإضافة إلى عرض طرق تنمية الرأس المال الفكري .

وعليه سنعرض في هذا المبحث العناصر أو المطالب التالية :

أولاً : مفهوم الإستثمار في رأس المال الفكري ؛

ثانياً : أهمية الإستثمار في رأس المال الفكري ؛

ثالثاً : طرق تنمية رأس المال الفكري رأس المال الفكري ؛

رابعاً : أساليب المحافظة على رأس المال الفكري .



## المطلب الأول : مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري

قبل التطرق إلى مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري ، لا بأس أن نتطرق إلى ماهية الإستثمار بشكل عام .

### أولا : المفهوم العام للاستثمار

يعرف الاستثمار بأنه موارد مالية تخصصها المؤسسة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة ، أي أنه تخصيص مقدار معين من الأموال في الوقت الحالي من أجل الحصول على مقدار أكبر منه في المستقبل ، ويعد الاستثمار من وجهة نظر كتاب الإدارة المالية بأنه مبلغ من الأموال يمكن أن تستثمره المؤسسة في مجالات العمل الجديدة بغض النظر عما إذا تم الحصول على هذا المبلغ من أرصدها النقدية أو من الاقتراض أو من قبل المساهمين ، وهذا على خلاف رأي الاقتصاديين اللذين يرون أن مبلغ الاستثمار هو الفائض عن الاستهلاك يمكن إيداعه لغرض استثماره مستقبلا<sup>37</sup> .

ويعرف رأس المال المستثمر أنه توظيف الأموال من طرف المؤسسة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب المدربين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية أو بغية الحصول على البيانات والمعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها ، وبالرغم من أن الانفاق على البحث والتطوير وخلق الكفاءات والمهارات المعرفية في الحقيقة يولد قيمة ومن المفروض أن يسجل هذا الانفاق كاستثمار إلا أن المؤسسات تعامله كتكلفة ، وهذا خلافا لوجهة النظرة الاقتصادية التي ترى أنه استثمار بشري ، لأنه يساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة مستقبلا<sup>38</sup> .

وبذلك فإن الإستثمار كتعريف ملخص وشامل هو حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي متمثل في الزيادة في قيمة رأس المال المستثمر سواء للفرد كادخار لدى البنوك ، أو بالنسبة للمؤسسات على شكل تخصيص أصول ( ملموسة او غير ملموسة) ، أو بالنسبة للدولة في شكل استثمارات أجنبية أو محلية ، إلى غير ذلك .

### ثانيا : الاستثمار في رأس المال الفكري

يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال الفكري ، بأنه توظيف الأموال من قبل المؤسسة في الأصول الثابتة أو المتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية أو بغية الحصول على البيانات والمعلومات ، وتخزينها وتحديثها واسترجاعها<sup>39</sup> .

عبد الرزاق مولاي لخضر و محمد لحسن علاوي ، إشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، 3-12-2008 ، ص8-9 .

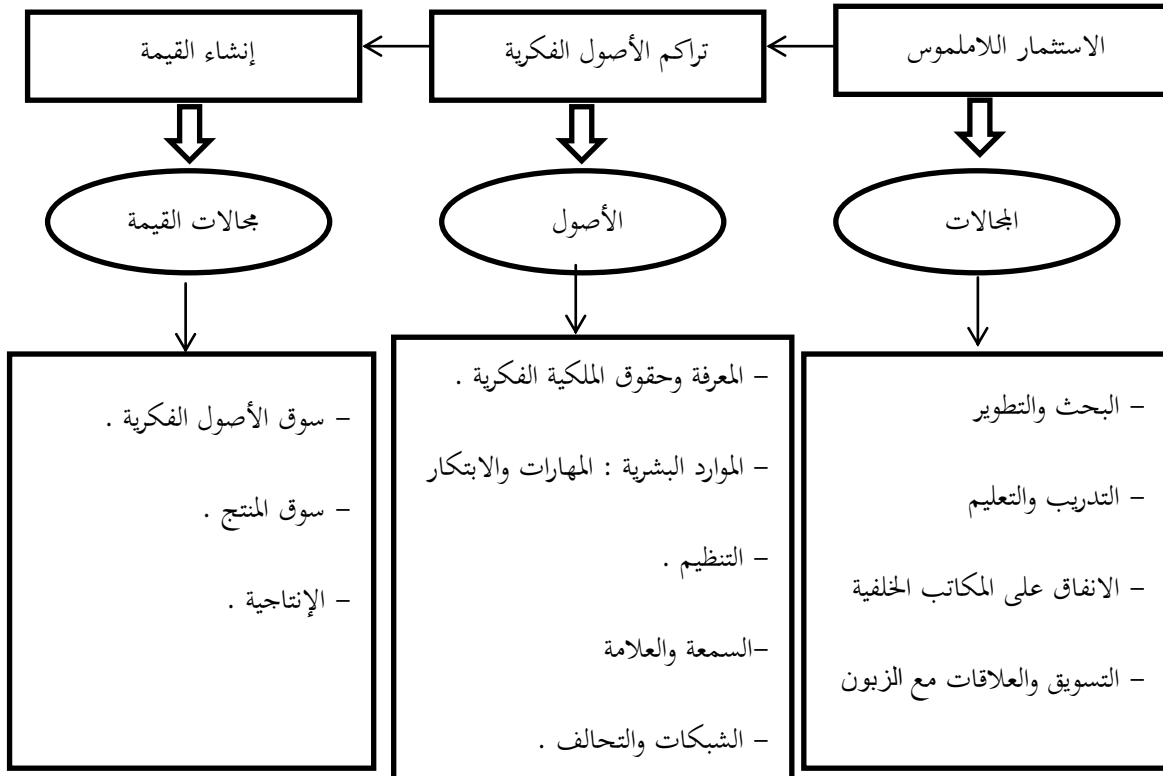
<sup>38</sup> حسين عجلان حسن ، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، المكتبة الجامعية ، الأردن-عمان ، 2008 ، ص158 .

محمد زبير وشوقي جدي ، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة قدمت ضمن إطار فعاليات الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، يومي 13-14 ديسمبر 2011 ، ص11-12 .

إذن يعد الإنفاق والاستثمار في الموارد المعرفية ، وخاصة رأس المال الفكري هو مشروعاً اقتصادياً استثمارياً ، وتسعى المؤسسة منه إلى تحقيق نوعين من الأهداف ، هي أهداف مادية متمثلة بالوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج إضافة إلى الأهداف غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين .

وفيما يلي نموذج للاستثمار اللاملموس يقوم على توجيه الاهتمام نحو بناء الأصول الفكرية (المعرفية) من خلال تحديد مجالات الاستثمار ، وما يؤديه ذلك من بناء قواعد هذه الأصول وتراكمها سواء على مستوى البلد أو المؤسسة، مما يؤدي بالضرورة في مرحلة لاحقة إلى قدرات متنامية على إنشاء القيمة ( هذا النموذج قدمته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) ، ويتكون من ثلاث مراحل بينها الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-2) : نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCD)



المصدر : نجم عبود نجم ، إدارة اللاملموسات ، إدارة ما لا يقاس ، دار اليازوري العلمية ، عمان- الأردن ، 2010 ، ص271 .

من خلال الشكل رقم (1-2) السابق يتضح لنا أن عملية الإستثمار في رأس المال الفكري تمر بالمراحل التالية :

1-الاستثمار اللاملموس :معناه تخصيص موارد مادية أو بشرية على مجالات مهمة ورئيسية تتمثل في البحث والتطوير (بناء القاعدة العلمية والتكنولوجيا) ، والتدريب والتعليم (بناء رأس المال البشري) والإنفاق على المكاتب الخلفية (موارد العلاقات) ؛

2- تراكم الأصول الفكرية : هذه المرحلة تأتي من خلال استمرارية الاستثمار والتعلم والخبرة المتراكمة بما يجعل الأصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات في المستوى الذي يميز المؤسسة (أو البلد بشكل عام) بهذه الأصول ؛

3- إنشاء القيمة : في هذه المرحلة يمكن إنشاء معرفة جديدة في سوق الأصول الفكرية ، أو إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين الأداء والإنتاجية نتيجة رأس المال الفكري المبتكر (الخبرات والمعارف الجديدة) .

### المطلب الثاني : أهمية الإستثمار في رأس المال الفكري

الإستثمار في رأس المال الفكري له أهمية كبيرة بالنسبة للفرد وللمؤسسة على حد سواء ، ولما له من فوائد يمكن أن تجنيها أي مؤسسة أو مجتمع من خلال العوائد التي تنجر عن الإستثمار في هذا المورد .

وعليه تتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية<sup>40</sup> :

- يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر مهم لقياس ربحية المؤسسة ويساهم بشكل فعال في تحقيق العوائد المالية العالية للمؤسسة التي حققت أرباح عالية في هذا النشاط تلك المؤسسات التي أنفقت الجزء الأكبر من ميزانيتها على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وخلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة ؛

- يؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري إلى تشجيع الإبداع والابتكار ، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات إذ برهنت هذه الدراسات على أن الاستثمار في المعلومات يساهم في تحرير الأفراد العاملين من العمل الروتيني ويدفعهم باتجاه العمل الخلاق ويساهم في فتح مجالات جديدة للإبداع ؛

- الاستثمار المعرفي يمكن أن يلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تخفيضه لكلف العمل الإداري بنسب عالية ، إذ أشارت إحدى الدراسات على أن إدارة معاملات التقاعد والضمان الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية حققت توفيراً في تكاليف إنجاز المعاملات الخاصة بها قدرها 90% من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات فضلا عن تحقيق عائدات إضافية ، إذ توصلت إحدى الدراسات التي أنجزت في مجال الاستثمار في المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أنها حققت عائدات تصل إلى نحو مليار دولار سنويا من خلال سنويا من خلال أتمتة العمليات الإدارية ؛

- تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة ، حيث يشير بعض الباحثين إلى أن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة (تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسوب والأنترنت والمهارات المعرفية المتقدمة ..) يدعم الموقف التنافسي للمؤسسات ،

<sup>40</sup> عبد الرزاق مولاي خضر و محمد لحسن علاوي ، إشكالية الإستثمار في الأصول المعرفية للمنظمات الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 11-10

فالمؤسسات الناجحة تمتلك على الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل منافسيها ، وقد تكون هذه المقومات أي شيء بدءا من تطوير منتج جديد إلى خدمة الزبون و(الموارد المعرفية) هي المدخلات المهمة في امتلاك هذه المقومات ، وعليه فإن الاستثمار المعرفي في إطار مقومات المنافسة يمكن أن يتحول إلى قيد يعوق دخول المنافسين الجدد ؛

- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثل في الخبرات والمهارات العالية للعاملين في المؤسسة في تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع ، فالإستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والمتطورة والخبرات والمهارات المعرفية المتميزة يمكن أن يضمن في وقت تسليم أسرع إلى الزبائن ومشاكل أقل في التسليم وأفضلية في المعاملات ، والخبرات المكتسبة من تعلم كيفية استخدام نظم إدارة قنوات التوزيع يمكن قيدها مهما في دخول المنافسين الجدد ، خاصة عندما يكون نظام إدارة التوزيع واسعا وشاملا بشكل يتيح للمؤسسة فرص الرقابة على مسارات الوصول إلى تجار التجزئة ؛

- الاستثمار في الموارد المعرفية يساهم في تعزيز عمليات الإنتاج ، فمثلا أصبحت نظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة والمهارات المتقدمة والمهارات المتقدمة للعاملين ضرورة حتمية في هندرة عمليات الإنتاج الكبيرة .

وعليه من خلال هذا وذاك نستخلص أن الاستثمار في رأس المال الفكري يعزز من مستوى أداء المؤسسات وبالتالي تحقيق الربحية والعائد من خلال هذا الاستثمار ، بالإضافة إلى التمويع الإستراتيجي للمؤسسة المستثمرة نتيجة للميزة التنافسية المحصل عليها من طرف مواردها الغير الملموسة .

### المطلب الثالث : أساليب تنمية رأس المال الفكري

سننتقل في هذا المطلب إلى عنصرين هما طرق تنمية رأس المال الفكري و أساليب الإستثمار في رأس المال البشري ، باعتبار أن هذا الأخير يعتبر عنصر مهم بالنسبة للإستثمار الفكري في المؤسسة .

#### أولا - طرق تنمية رأس المال الفكري :

يتم تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة من خلال الطرق الآتية :

#### 1- العصف الذهني للأفكار :

قدم " أليكس أوزبورن " هذا الأسلوب لأول مرة سنة 1953 ، وهو أسلوب مبني على فكرة أن خشية العنصر البشري العامل في المؤسسة من تقييم أفكاره التي يطرحها بخصوص حلول مشاكل معينة أو أفكار جديدة ما ومواجهتها بالسخرية أو باللامبالاة من طرف زملائه أو رؤسائه في المنظمة هي أحد أهم الأسباب الرئيسية التي تقف عائقا أمام تطور الإبداع في المؤسسات، حيث أنه يؤدي إلى بقاء الأفكار الإبداعية حبيسة العقول البشرية دون الإفصاح عنها ، ومن ثم فإن الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على إطلاق

أفكاره الإبداعية فمن خلالها يمكن إكتساب معلومات ومعارف أكثر مما يملكه الفرد بشكل مستقل، إذ أنها تجعله ينظر للأمور من عدة زوايا ومن ثم توسيع قدراته الإبداعية<sup>41</sup> .

وتعتبر طريقة العصف الذهني أسلوب سريع لحل مشكلة معينة أو قضية ما تستلزم الإبداع فيها ، حيث تطلق الأفكار والبدائل بسرعة ومن ثم فهذا الأسلوب يقوم بالأساس على مفاجأة المشتركين فيه وإثارة ذهنهم حتى يتم الوصول إلى الفكرة الجديدة وذلك في فترة قصيرة نسبيا ، ويهدف أسلوب العصف الذهني بالأساس إلى إزالة العقبات أمام الأفراد في المؤسسة للتعبير عن أفكارهم الجديدة، ويعتبر هذا في حد ذاته عاملا تحفيزيا ومحورا للأفراد يمكنهم من إطلاق أسرارهم الداخلية وحيالهم الواسع والتعبير عنه في صورة أفكار تخدم المؤسسة، حيث يشير " كوين و ريفولي " إلى أن التحفيز هو عامل رئيسي في تعزيز الإبداع في المؤسسة، وإزالة العقبات وفك القيود بالنسبة لأسلوب العصف الذهني في حد ذاتها عملية تحفيزية وتحررية بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة ، وهذا التحفيز المدعم للإبداع يتوجب أن يقوم على عنصرين رئيسيين هما : دعم المخاطرة والتغيير ؛ والقبول بوجود أخطاء والسماح بهامش من الخطأ لإعطاء فرصة لتجريب الأفكار والتعلم<sup>42</sup> .

ومع تطور ممارسة هذا الأسلوب وفق هذه المبادئ، هناك أربع قواعد رئيسية لجلسات العصف الذهني على مستوى المؤسسة من أجل ضمان فعاليتها في دعم تنمية رأس المال الفكري بهذه المؤسسة ، وهي كالتالي<sup>43</sup> :

أ- **استبعاد النقد** : حيث لا يسمح لأي عضو من أعضاء المجموعة المعنية بجلسات العصف الذهني توجيه أي انتقاد لأي فكرة مطروحة من طرف الآخرين مهما كانت درجة سخافة الفكرة المطروحة ؛

ب- **الترحيب بالانطلاق** : أي العمل على تشجيع الأعضاء المعنيين بجلسات العصف الذهني على إطلاق العنان لأفكارهم وتخيالاتهم المختلفة بكل حرية ؛

ج- **الرغبة في الكمية** : ويقصد بها تشجيع الأعضاء المعنيين بتقديم أقصى عدد ممكن من الأفكار دون أي اعتبار لطبيعتها أو تقييمها ؛

د- **الترحيب بعمل تحسينات وتوليفات** : والمقصود بذلك هو تشجيع الأعضاء على دمج أفكارهم مع بعضها البعض سواء الأفكار التي سبق العمل بها من قبل باعتبار أن دمجها يعبر عن بروزها كفكرة جديدة في حد ذاتها ، أو الأفكار الجديدة المنفردة التي يتم طرحها، بحيث أن دمجها مع بعضها البعض يولد في حد ذاته فكرة جديدة.

وعليه من خلال كل هذا فإن هذه الطريقة من طرق تنمية رأس المال الفكري تهدف إلى إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية كاملة ، لأن الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر .

<sup>41</sup> عادل حرحوش المرفحي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، المنظمة العربية المتحدة ،عمان- الأردن، 2001 ، ص 134 .

<sup>42</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2008 ، ص 328 .

<sup>43</sup> نيجل كنج ونيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن الحسيني، دار المريخ، الرياض، 2004 ، ص 56 .

## 2- أسلوب كتابة أفكار الذهن :

يتم توليد الأفكار الجديدة عن طريق اللجوء إلى كتابة الأفكار بدل الاقتصار على تمحيصها ذهنيا، حيث أنها طريقة فردية تعتمد على إعطاء الوقت الكافي للفرد للاختلاء بنفسه وتدوين أفكاره التي ترد إلى ذهنه بخصوص الموضوع المعني أو المشكلة التي تواجهها المؤسسة، حيث أنه انطلاقا من سرية هوية مقترحي الأفكار وانفرادهم بذلك، فإنه يسمح بالاستفادة من أفكار الأفراد المترددين في طرح أفكارهم الإبداعية أمام أفراد آخرين لدواعي نفسية ، وذلك على عكس طريقة العصف الذهني التي تعتبر طريقة جماعية تعتمد على تواجد الأفراد مع بعضهم البعض في أثناء عملية تقديم الأفكار الجديدة وهذا ما قد يؤدي إلى تردد البعض في طرح أفكاره لدواعي الخجل أو ما شابه ذلك<sup>44</sup>.

وعلى عكس أسلوب العصف الذهني، فإن أسلوب كتابة أفكار الذهن يساهم في تجنب الآثار السلبية للفروق في الوضعيات بين المشاركين، الصراعات الشخصية بين المشاركين، تمرد مشاركين ما على مشاركين آخرين في المجموعة ، وإجراءات الخروج عن الموضوع محل المعالجة ، والتي تبرز على وجه الخصوص في أسلوب العصف الذهني.

## 3- أسلوب دالفي :

أصل إسم هذا الأسلوب جاء نسبة إلى المعبد اليوناني " دالفي " الذي كان يرتاد عليه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل، حيث تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع يكون الأعضاء فيه غير موجودين وجها لوجه<sup>45</sup>. ويكون هذا الأسلوب من خلال اختيار أحد الأفراد كمنسق للعملية مع شرط أن يكون على معرفة كبيرة بكيفية تطبيقه، حيث يكون ذلك وفق الخطوات التالية<sup>46</sup> :

1- استلام إجابات الخبراء منفردة وتفريغها في جداول أو أشكال لتبيان مدى الاتفاق أو الاختلاف في آرائهم وهم لا يعرفون بعضهم البعض، بحيث أن اتصاهم يكون مع المنسق فقط دون معرفتهم المسبقة أو التقائهم ببعض بخصوص هذه العملية ؛

2- إعداد ملخص النتائج المتوصل إليها من قبل الخبراء والتوجه إلى كل خبير للاستفسار معه حول مدى تمسكه بوجهة نظره اتجاه الفكرة أو المشكلة المعنية، ومدى توافر تعديلات يود إدخالها ؛

3- التكرير المتواصل للخطوة الثانية حتى الوصول إلى ثبات نسبي في الإجابات؛

4- البدء في تطبيق الإجابات التي تبرز في شكل أفكار للوصول إلى حل المشكلة المطروحة.

<sup>44</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2001، ص91 .

<sup>45</sup> أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص329 .

<sup>46</sup> كرشاش رحمة ، دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري ، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية(موبليس) بالجزائر العاصمة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص69 .

#### 4- حلقات السيطرة النوعية :

أدخل هذا الأسلوب إلى الصناعات اليابانية من قبل (k. Ishikawa) عام 1961 ، وتمثل مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ، ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل ، وإيجاد الحلول المناسبة<sup>47</sup> .

تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعياً من خلال الوصول إلى صيغ مثلى ، وأفكار إيجابية لتطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة ، وإطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية ، كما أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حلقات السيطرة النوعية تساهم أيضاً في<sup>48</sup> :

- زيادة رغبة العاملين في استمرار المرتبطة بحلقات السيطرة النوعية ؛

- تخفيض نسبة الغيابات بين العاملين ؛

- استثمار الطاقات الفكرية للعاملين كافة من خلال استقبال آرائهم .

#### 5- الإدارة على المكشوف :

يعتبر هذا الأسلوب من الطرق الجديدة في تنمية رأس المال الفكري ، ويعتبر كذلك منهج حديث في الإدارة كطريقة جديدة للتفكير ، تهدف هذه الطريقة إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أول بأول ، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم لتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال الاجتماعات واللقاءات ، كما تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة ، ويفهمون علاقاتها بحيث يكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وغربة الاقتراحات نحو التطوير<sup>49</sup> .

وعليه من خلال كل هذه الطرق التي تطرقنا إليها في هذا المطلب نستنتج أن أحسن طريقة وأكثر ملائمة هو أسلوب العصف الذهني ، لأن جل المؤسسات في الوقت الحالي تتبناه في تنمية رأس مالها الفكري ، لأن هذه الطريقة تعتبر فعالة ومؤثرة بشكل سريع على تنمية رأس المال الفكري وتوليد الإبداع في المؤسسة .

#### ثانياً - الإستثمار في رأس المال البشري :

يعد الإستثمار في رأس المال البشري عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة ، لأنه يعتبر عامل أساسي لتطوير موردها البشري ، لأنه متعلق بأهم عنصر في رأس المال الفكري ، هذا العنصر الإستراتيجي تتوقف عليه نجاح أي مؤسسة ، ويسعى لديمومتها في السوق واستمراريتها التنافسية .

<sup>47</sup> عيسى دراجي ، الإستثمار في رأس المال الفكري ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسينية بن بوعلي - الشلف ، يومي 13 و14 ديسمبر 2011 ، ص08.

<sup>48</sup> عيسى دراجي ، المرجع السابق ، ص 09 .

<sup>49</sup> عادل حرشوش وأحمد علي صالح ، رأس المال الفكري، مرجع سبق ذكره، ص134 .

وفي ظل اقتصاد المعرفة تركز المؤسسة على تنمية مواردها الغير ملموسة والمتمثلة أساسا في المورد البشري من خلال الإستناد لأساليب أهمها : التدريب والتعلم ، والتكوين<sup>50</sup> ، وعليه سنتطرق في هذا العنصر إلى أهم أساليب الاستثمار البشري .

### أولا : التدريب

إزدادت أهمية التدريب في ظل اقتصاد المعرفة وازدادت الحاجة إليه في ظل التحولات والتغيرات المستمرة ، حيث بات من الضروري تدريب الأفراد باستمرار واطلاعهم على مختلف المعارف والمهارات والتقنيات الجديدة .

عرف الطعاني 2007 عملية التدريب على أنها : " هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفاياته الإنتاجية ، ويعد علما من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقية " <sup>51</sup> .

وذكرت الباحثة سهيلة محمد عباس تعريف للتدريب "التدريب هو اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية " <sup>52</sup> .

وعليه من خلال ما ذكر عن التدريب يتضح لنا التدريب هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ، وكذلك فالتدريب له آثار إيجابية سواء على الفرد من اكتسابه لمهارات تفيده في إنجازه لعمله ، وكذا بالنسبة للمؤسسة من حيث توفرها على قدرات ومهارات جديدة تتجلى في مواردها البشري.

وبالتالي فنجاح أي مؤسسة مرتبط بشكل كبير بما يتوافر عليه عاملوها من معارف ومهارات تتخذ أساسا انطلاقا من عملية تنمية رأس المال البشري التي تجسد بالأساس عن طريق التدريب ، لأن عملية التدريب لها تأثير مباشر على رأس المال البشري ، وبالتالي له آثارا إيجابية على أداء وتنافسية المؤسسة على حد سواء .

### ثانيا : التعلم

نجد بعض المؤسسات المعاصرة تتميز بثقافة تعلم يطلق عليها : " التعلم مدى الحياة " الذي أشار إليها " دفيد كولب " بأن التعلم مدى الحياة هو العملية التي من خلالها تتولد المعرفة عن طريق نقل الخبرة ، وأضاف أنها عملية دورية مستمرة يكون الفرد فيها دائما في تعلم مستمر إلى أن يغادر المؤسسة ، ويحاول أن يبرز خبرته المهنية بأن يوصل هذه الخبرة إلى الأفراد الآخرين في نفس المؤسسة <sup>53</sup> .

وعموما يمكن أن نلتصم عدة أشكال للتعلم نذكرها فيما يلي : <sup>54</sup>

<sup>50</sup> فريد كورتل ومقيص صبري، قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق الخرفقات - سوناطراك ، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، يومي 13 و 14 ماي 2008 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، يومي 13 و 14 ماي 2008 ، ص 17 .

<sup>51</sup> حسن أحمد الطعاني ، ، التدريب الإداري المعاصر ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان - الأردن ، 2007 ، ص 15 .

<sup>52</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2006 ، ص 186 .

<sup>53</sup> عملاي بحضية ، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 125 .



1. التعلم الغير الرسمي : يكون هذا التعليم ذاتيا إنطلاقا من التجربة والخبرة ، عن طريق زملائه ذوي الخبرات في مجال عمله ، وما يميز هذا النوع من التعلم أنه يكون على دفعات ، أي تستمر عملية التعلم الغير الرسمي لساعات أو أيام أو أسابيع ، وكذلك يكون ضمن إطار محدد يركز فقط على إحتياجات الفرد بصفة محدودة جدا ؛

2. التعلم الرسمي : إن هذا النوع من التعلم يكون مبرمجا ويحتوي على برامج تعليمية مهيكلية ومخططة .

وعليه فالتعلم مع اختلاف أشكاله داخل المؤسسة عملية أساسية للمواجهة التحديات التي يفرضها اقتصاد المعرفة ، فهو يؤدي بالضرورة لفتح المجال أمام العاملين للاكتشاف والبحث ومن تم الابتكار والإبداع ، وكذلك تعظيم الرصيد المعرفي والموجود الفكري داخل المؤسسة ، وعليه فهو يعد استثمار ذو عائد كبير على كل من الفرد والمؤسسة .

### ثالثا- التكوين :

تتم المؤسسة بالتكوين ، لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائدا يظهر في شكل زيادة وتحسين كفاءة العاملين ، وعليه نحاول تحديد مفهوم وأهمية التكوين .

يحتل التكوين مكانة هامة ضمن الأنشطة الإدارية الهادفة لتحسين أساليب العمل ، وذلك عن طريق إحداث تغيير في مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية ، كما يستهدف تطوير أنماط السلوك الذي يتبعونه في أداء أعمالهم ، من ناحية أخرى عرف الكاتب راييموند فتيير الكاتب: " التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد يؤدون وظائفهم الحالية ، والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة"<sup>55</sup> .

وعليه فإن عملية التكوين تعتبر عملية جد مهمة لأنها تعتبر عملية تصحيحية لمسار إنجاز الفرد لعمله ، وله دور كبير من حيث تسهيل نقل المعلومات وجذب انتباه المتكويين ومساعدته على الفهم والاستيعاب وكل ماله علاقة بتكليفه مع وظيفته الحالية .

ومن خلال التطرق إلى أساليب الإستثمار الثلاث وعلاقتها بالموارد البشري نستنتج أن لهذه الأساليب دور مهم في تطوير وإضافة المزيد لكفاءات ومهارات المورد البشري ، وتطوير هذا الأخير بإمكانه المساهمة في الرفع من القيمة المعنوية لرأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة ، وبالتالي تنمية رأس المال الفكري بهذه المؤسسة ، ما يستلزم التموقع الاستراتيجي في السوق من خلال الزيادة في الحصة السوقية الناتجة من خلال الاستثمار في هذا المورد.

موسى رحمانى وصباح ترغيتي ، دور التعليم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، يومي 13-14 ديسمبر 2011 ص ص 5، 6 .

<sup>55</sup> ديفيد ميچينسون وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد صالح، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002 ص 177

## المطلب الرابع : أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

من أجل نجاح عملية الإستثمار في رأس المال الفكري يجب في المقابل أن تلتزم المؤسسات المتبينة لهذا التوجه بأساليب المحافظة على هذا النوع من رأس المال، لما لهذه الخطوة من أهمية كبيرة في تفعيل تنمية رأس المال الفكري وكذلك بالنظر إلى أن هذا الأخير يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة على اعتبار أنه صعب التقليد والإحلال فعلى المؤسسة أن تسعى دوماً إلى المحافظة على هذا المورد الهام وعدم التفريط في مكوناته كدعامة أساسية لإنجاح تلك الأساليب التي سلطنا عليها الضوء للإستثمار في رأس المال الفكري.

ومن المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة جراء عدم قيامها بعنصر المحافظة على رأس المال الفكري نجد<sup>56</sup> :

أ- ضعف رأس المال الفكري أو تصبح القيمة الحقيقية لأفكار ومهاراته لا تساوي شيئاً ، وهذا سيؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية للمؤسسة ، لأن رأس مالها الفكري لم يعد قيمة مؤثرة وميزة تنافسية ؛

ب- هجرة رأس المال الفكري إلى مؤسسات أخرى يرى أنها تهتم برأس المال الفكري ، وذلك لأن مؤسساتهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهاراتهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة وفق الإحتكام لمعايير واضحة ومقياس دقيق لنتائج الأعمال ، وخطورة هذا الموضوع تكمن في إمكانية هؤلاء على نقل الأفكار والخبرات التي يمتلكونها شخصياً ، فضلاً عن البيانات والمعلومات التي تخص مؤسساتهم السابقة إلى المؤسسات الجديدة ويقدمونها لهم دون عناء ، وبذلك يمنحون المؤسسات الجديدة فرصة إستراتيجية ومكمن قوة مقابل تهديد ومصدر ضعف لمؤسساتهم السابقة ؛

ج- عرقلة رأس المال الفكري لخطط المؤسسة وإفشال البرامج المسطرة ، خاصة إذا فشلت المؤسسات إلى معرفة رغباته وحاجاته ومتطلباته .

ومن أجل المحافظة على رأس المال الفكري يجب على المؤسسة إتباع إستراتيجية عمل ذات قواعد عقلانية تمكنها من حماية كيانها من الظروف المستقبلية والمجهولة في ظل المنافسة الشديدة ، وهذه الإستراتيجية يمكن أن تبنى على القواعد التالية<sup>57</sup> :

**1- تنشيط الحافز المادي والإعتباري :** وهي مجموعة عوامل لمؤثرات خارجية المثيرة للفرد ، والتي تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية والإجتماعية وترشده إلى سلوك معين ، ويتضح من المفهوم أنفاً أن الحافز المادي والاعتباري يؤكد :

أ- الجوانب المادية مثل الأجور والمكافآت والمشاركة بالأرباح والحوافز الإبداعية ؛

ب- الجوانب المعنوية وتشمل إشعار العاملين بأهميتهم ، وإشراكهم في الإدارة ، الأوسمة والشارات ، منح الأوسمة والألقاب ؛

<sup>56</sup> عادل حرشوش المرفجي وأحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 138 .

<sup>57</sup> عيسى دراجي ، الإستثمار في رأس المال الفكري ، مرجع سبق ذكره، ص 14 .

ج- الجوانب الإجتماعية ، وتضم إحترام العاملين وتعزيز مكانتهم في المجتمع .

**2- التصدي للتقادم التنظيمي :** يشير التقادم إلى عجز الفرد على تطوير مهاراته وخبراته باستمرار ، وتخلفه عن مسايرة التطور والتجديد الذي يحصل في حق الاختصاصي أو قد يعبر عنه بالقيادة الذين يفكرون بأسلوب تقليدي محاولين الإبقاء على الوضع الحالي دون محاولة تغييره ، لأن التغيير يحمل في طياته تغييرا في مكانتهم الإجتماعية والإقتصادية ، وبهذا يكون القائد التقليدي ميالا للتقادم بماله من مواقف متزامنة حيال التغيير ، ومحاولة إبقاء مستوى الأداء كما هو عليه دون تطوير .

أما بالنسبة للتصدي للتقادم فيعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات العاملين فيها ، وباستمرار مما يجعلهم قادرين على مواكبة أحر التطورات الجارية ، وهناك عدة أنواع من التقادم التنظيمي يجب التصدي لها :

أ- تقادم المعرفة ، وتشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية ، وتقادم الخبرات والمهارات الفنية ، وتقادم الخبرات المهنية ؛

ب- تقادم القدرات ، ويظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية ؛

ج- التقادم الثقافي ويتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الإجتماعية .

**3- مواجهة الإحباط التنظيمي :** الإحباط التنظيمي هو حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عوائق وعقبات مادية كالإعتداء الشخصي ، تخريب الآلات والمعدات .. الخ ، وعوائق نفسية كعدم الرضا ، الإستياء ، التوتر والقلق ، الاكتئاب و الإنطواء ، وعوائق أخرى تنظيمية لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها .

بالإضافة إلى تلك القواعد السابقة التي تحافظ على رأس المال الفكري بالمؤسسة، يوجد هناك أساليب أخرى تساهم كذلك في المحافظة على هذا المورد الفكري وهي كالتالي :

**4- تقليل فرص الإغتراب التنظيمي :** الإغتراب التنظيمي هو حالة الشعور بعدم الإندماج والابتعاد عن المجتمع والثقافة ، حيث تبدو القيم والمعايير الإجتماعية التي يشترك فيها الآخرون عديمة المعنى بالنسبة للشخص المغترب إجتماعيا ، لذلك فهو يشعر بالعزلة والانفصال عن المجتمع ، إذ لا يستطيع أن يثبت ذاته في المجتمع ويشعر كذلك بالضيق ، وتقليل فرصة الإغتراب التنظيمي يجب أن يكون من خلال وسائل مختلفة من بينها :

التحفيز : سواء مادي أو غير مادي ، الثقة : وهو شعور داخلي للفرد تجاه ذاته ، التكيف : ملائمة الفرد لطبيعة العمل الذي ينشط فيه ، الكرامة : وهي اعتزاز الفرد بذاته يمنح له طرف معينة ؛ الإندماج : وهو دمج الفرد ضمن نظام معين ؛

**5- تعزيز التميز التنظيمي :** يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة للأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار ، والعمل بروح الفريق واحترام الآراء

وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع مستويات الإدارة في المؤسسة ، وهذا من شأنه يكشر عدد المتميزين في المؤسسة ، ومن ثم يمنحها سمعة القوة والبقاء ؛

## 6- إدارة العلاقة مع العميل :

إذ عرفها "برودشاو" عام 2004 على أنها : "مدخل إداري يتعلق بتحديد وتطوير وإدامة علاقة ناجحة مع الزبون على طول الوقت من أجل زيادة الاحتفاظ برغبة العميل ، فإدارة العلاقة مع العميل تعد أداة للاحتفاظ برأس المال العلاقتي الذي يندرج ضمن مكونات مزيج رأس المال الفكري وبالتالي يؤدي إلى الاحتفاظ به، تقوم هذه الإدارة على توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع العملاء التي توفر لها بيانات ديمغرافية وشخصية وبيانات الاتصال خاصة بكل زبائنها، واستخدامها في اتخاذ القرارات الهادفة لخدمة العلاقة عملاء/مؤسسة وإدامتها إلى أطول فترة ممكنة ، حيث أن الاحتفاظ بالعميل مبني على تحقيق التوافق بين نوع القيمة التي يبحث عنها العميل وبين السلع والخدمات الذي تعرضها المؤسسة<sup>58</sup> .

وعليه من خلال كل هذه الأساليب المتعلقة بالمحافظة على رأس المال الفكري فإن نستنتج أن التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات القائمة على المعرفة ، هو كيفية المحافظة على قدرات الأفراد والمهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة والقادرين على تطوير الأفكار والمعلومات السابقة وإضافة كل ما هو شيء مبدع وله قيمة مضافة ، وجعل المؤسسة في موقع قوة أمام كل التحديات التي تواجهها .

<sup>58</sup> كرشاش رحمة ، دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري ، مرجع سبق ذكره، ص 69 .

## خلاصة الفصل :

مما سبق يتبين لنا أن موضوع رأس المال الفكري يعتبر اليوم من أبرز موضوعات إدارة الموارد البشرية ، كما أن الإستثمار في رأس المال البشري من الموضوعات الهامة في والحديثة في مجال الموارد البشرية ، وهو مطبق بصورة موسعة في الدول الأجنبية ، ونجد عدد من المؤسسات الكبرى في العالم تعتمد في المقام الأول على رأس المال البشري ، لذلك لاحظنا أن النظريات التي تناولت هذا المورد أكدت أن الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الاستثمارات بالنسبة للمؤسسة .

وعليه فالمؤسسة تعتمد أساسا على رأس مالها الفكري من أجل رفع تنافسيتها السوقية ، وذلك من خلال الإستثمار فيه وإعطاءه أهمية كبيرة تناسبه خاصة منه عنصر المورد البشري ، والذي يعتبر هذا الأخير هو مصدر أساسي لخلق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة .

الفصل الثاني : تنافسية المؤسسة  
ودور رأس المال الفكري في تحقيق  
تنافسية

## تمهيد :

تواجه المؤسسات العديد من التغييرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية ، وقد زادت هذه التغييرات من الضغوط المفروضة على المؤسسة ، لإحداث التغييرات اللازمة لتواكب هذه التحديات ، حيث أصبح لزاما على المؤسسات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية ، ومن أهم هذه المجالات التي يمكن أن تحقق للمؤسسة من خلالها ميزة تنافسية ، هي مواردها البشرية والتي تعتبر من أهم موارد المؤسسة ، ويعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية ، أن تكون هذه الموارد البشرية ، أكثر مهارة وكفاءة ، وقدرة ، ومعرفة ، والتزاما ، بالإضافة إلى العناصر الأساسية المكونة لرأس المال الفكري التي تتمثل بالخصوص في رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي كلها تساهم في بناء وتحقيق والمحافظة على ميزات تنافسية للمؤسسة التي تتمتع بهذه الموارد ، لهذا فعلى المؤسسة أن تضع إستراتيجية فعالة لإدارة هذه الموارد الغير الملموسة والتي تختلف خصائصها وميزاتها من مؤسسة لأخرى وذلك من أجل غاية واحدة ألا وهي تحقيق أهدافها المرجوة وغالبا ما يكون الهدف الأسمى لأي مؤسسة هو البقاء والاستمرار في السوق ، وعليه سيتم التطرق لهذا الفصل من خلال خمس محاور أو مباحث تالية: المبحث الأول : المنافسة والتنافسية على مستوى المؤسسة .

المبحث الثاني : بيئة المنافسة والميزة التنافسية .

المبحث الثالث : الميزة التنافسية محدداتها واستراتيجياتها

المبحث الرابع: سياسات دعم وتنمية الميزة التنافسية

المبحث الخامس : رأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية

## المبحث الأول : المنافسة والتنافسية على مستوى المؤسسة

سنحاول في هذا المبحث التطرف إلى ماهية المنافسة ، والتنافسية على مستوى المؤسسة ، بالإضافة إلى عرض أسباب ومؤشرات تحدد مدى تنافسية المؤسسة الإقتصادية في السوق .

### المطلب الأول : ماهية المنافسة

عرف مجال الأعمال عدة تطورات في مختلف المجالات انطلاقا من البيئة ، من حالة سكون وتجاهل إلى حالة ديناميكية وعدم التأكد وعدم الاستقرار ، مما يفرض الاهتمام بدراساتها والتفاعل مع تحولاتها ، إلى جانب التغير الذي مس المجتمع بداية من المجتمع الزراعي وصولا إلى المجتمع المعلوماتي ، وكل هذه التغيرات أثر جذريا على جانب المنافسة ، بانتقالها من محلية إلى عالمية . والتي أصبحت تعتمد أساسا على مفاهيم حديثة لم تكن في السابق، ولهذا ارتأينا قبل التطرق إلى ماهية المنافسة نعرض أولا على مراحل ظهور ونشأة المنافسة .

### أولا : ظهور ونشأة المنافسة

ظهر النظام الاقتصادي الحر ، وفتح المجال أمام مختلف رجال الأعمال للاستثمار في العديد من القطاعات ، مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات وبذلك تعددت واختلقت المخرجات من المنتجات ، والتي إن تشابهت في الشكل فإنها تختلف في الخصائص ، ومع هذا عرف جانب العرض توسعا ، وأصبح المستهلك أو العميل يجد أمامه فرصة للاختيار لما يخدم ويشبع حاجاته أكثر وأفضل ، وبهذا بدأ التنافس بين المؤسسات على كسب أكبر حصة من السوق ، حيث أن المنافسة في بدايتها كانت تتمثل في حرية الدخول والخروج إلى ومن السوق ضمن نظام الانغلاق والتجاهل لتأثيرات البيئة ، ولكن نتيجة التفاعلات بين العرض والطلب ، غيرت اتجاه التفكير العالمي ، حيث أن البداية لمؤسسات الأعمال كانت محلية ، باعتبار أن العالم محفظة تحتوي على مختلف الاحتياجات ، بينما النظرة الدولية فتعتبر أن ما يحدث من عمليات خارج الحدود الوطنية هو امتداد للمحلية ، بينما التوجه العالمي فإنه يعتبر العالم وحدة متكاملة<sup>59</sup> .

ونتيجة هذا التطور في الفكر الاقتصادي بدأت المنافسة تتسع ، وتشتد بين المؤسسات ليس فقط على المستوى المحلي ، وإنما بين الدول ولتنظيمها جاءت النظرية الاقتصادية (ريكاردو) لتحديد ميكانيزمات التبادل بين الدول والعمل على تحقيق الربح بينهما ، بتقسيم التبادل على أساس ما تمتلكه الدولة حسب التكاليف النسبية انطلاقا من التوظيف الكامل والمنافسة التامة ، وحرية التبادل التجاري وثبات عوامل الانتاج ، فإن المنافسة كانت تعتمد على الأسعار أو التكاليف النسبية للمنتجات ، كمصدر أساسي للميزة النسبية التي تعتمد على وفرة الحجم ، ولكن يوجد بعض القصور بسبب الاختلاف في توزيع الموارد مما يؤدي إلى اختلاف النفقات النسبية ، لأننا لو اعتبرنا ان كلما هو نادر باهض الثمن وأن كل ما هو متوفر رخيص الثمن نستطيع وضع علاقة بين وفرة العوامل وتكالييفها<sup>60</sup> .

بويعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية ، مذكرة تخرج تدخل ضمن إطار نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، ص127<sup>59</sup>.

بليدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والإنترنت الحديثة على التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، مذكرة تدخل ضمن إطار نيل شهادة رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص191<sup>60</sup>.



بالإضافة إلى أن النظرية الاقتصادية لم تحدد مدى استمرارية الميزة النسبية ، وأهملت المؤسسة كونها حكمت على تحقيق الميزة النسبية على المستوى الكلي ، بيد أن الانطلاقة من المستوى الجزئي أي المؤسسة ، ولم تأخذ بعين الاعتبار القيود التجارية ، واعتمدت على المنافسة التامة بالرغم من عدم وجودها على أرض الواقع ، كما لم تنطرق إلى أدوات التحليل الاستراتيجي .<sup>61</sup>

عرفت المنافسة نوعاً من التوسع مع ظهور مصفوفة BCG ، القائمة على مفهوم التكاليف النسبية ، وذلك لاعتبارها أن العامل التنافسي الأكثر أهمية للمؤسسة هو حصتها السوقية ، أو جزء منه<sup>62</sup> .

تحسب الحصة السوقية من خلال المعادلة التالية<sup>63</sup> :

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{السوق الحالية للمؤسسة}}{\text{السوق الحالية للقطاع}}$$

بالرغم من أن توسيع الحصة السوقية للمؤسسة يخدم أحد أهدافها الاستراتيجية أي البقاء ، إلا أن هذا لم يكن كافياً خاصة مع سيطرة المستهلك أو العميل ، وتحول السوق من سوق منتج عرض إلى سوق طلب ، مع زيادة الطاقات الانتاجية ، والتطور التكنولوجي ، وتعاضل المنافسة لخدمة وإرضاء العميل أدى إلى تغيير وجهة نظر المنافسة من حرية الدخول والخروج من السوق إلى مدى إمكانية الحفاظ على المكانة في غضون الصراع والتنافس الشديد لتحقيق رضا العميل والاقتراب منه ، والبحث عما يريده حالياً وحتى التطلع لما يريده مستقبلاً<sup>64</sup> .

والحديث عن مجال التنافس ، يقودنا إلى ما يعرف بالمنافسة ، والتي خصت لها بعض التعريفات من بينها :

- تعرف المنافسة على أنها<sup>65</sup> : " الجودة العالية ، والسعر المقبول من قبل المستهلكين أو المقارنة ما بين الأداء الأحسن للمؤسسات ، وهي دافع للتحسين المستمر على جميع المستويات ، التقويم الذاتي " .

- كما تعرف أيضاً على أنها : " حالة ذهنية تنشأ من خلال التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة معتمدة على إمكانياتها الخاصة بها " <sup>66</sup> .

- كما عرفها الأستاذ الدكتور زغدار أحمد على أنها<sup>67</sup> : " شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد أليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر " .

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن المنافسة هي آلية تفاعل تظهر ما بين المؤسسات وعلاقتهم مع البيئة الخارجية في ظل سوق شديد التنافس .

<sup>61</sup> مايكل بورتر ، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين ، ترجمة عمر سعيد الأيوبي ، الطبعة الأولى ، أبو ظبي للثقافة والتراث، أبو ظبي، 2010، ص39.

<sup>62</sup> محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010 ، ص 43

<sup>63</sup> محمد محمود مصطفى ، التسويق الإستراتيجي للخدمات المرجع السابق ، ص 44.

<sup>64</sup> زغدار أحمد ، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2011، ص11.

<sup>65</sup> مايكل بورتر ، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين ، مرجع سبق ذكره ، ص41.

<sup>66</sup> محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات، مرجع سبق ذكره ، ص45.

<sup>67</sup> زغدار أحمد ، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص12.

ويظهر نموذج المنافسة تغير من صفة السكون إلى صفة الديناميكية ، مما يتطلب أن تتحلى المؤسسة بالديناميكية أيضا في تفكيرها من خلال النموذج الديناميكي الذي يقوم على ثلاثة مبادئ<sup>68</sup> :

- كل الأفعال هي في الحقيقة تفاعلات بين المنافسين هو الأساس لنجاح المنافسة ؛
- كل الأفعال نسبية ، فقيمة ومخاطرة وفاعلية كل فعل يجب رؤيتها في ضوء أفعال المنافسين ؛
- التنبؤ باتجاهات المدى الطويل ومناورات المنافسين وما تقود إليه مستقبلا ، فلا يكفي النظر إلى تفاعل أو اثنين بل لابد من اكتمال الصورة .

وعليه فإن اهتمام المؤسسة لم يعد يهتم بالمنافسة من حيث الدخول والخروج من السوق ، وإنما أساسا على الحفاظ واكتساب المكانة التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق .

وبذلك فالمؤسسات تطمح إلى تحقيق التفوق والتميز الدائم الذي يضمن لها الوصول إلى أهدافها ، من منطلق متى ، كيف ، بماذا وأين تتحاجم ؟ هذا من جهة ومن جهة أخرى متى ، وكيف وأين تنسحب ؟ كما عليها معرفة من تتحاجم ؟ ومن تتجنب ؟<sup>69</sup>

وكل هذا يكون بتحقيق الميزة التنافسية بدل الميزة النسبية التي تقتضي اقتحام الأسواق الدولية ، الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة والاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية ، وعلى استخدام عوامل الإنتاج متدنية الجودة لخفض التكاليف (جانب العرض) ، وعليه إنتاج سلع منافسة من حيث السعر ، إلا أنها غير قادرة على الصمود ، والمنافسة من حيث النوعية والجودة ، وبالتالي عوامل الإنتاج متطورة ، حيث يظهر أثرها في زيادة التكاليف على المدى القصير ، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية<sup>70</sup> .

وكذلك فالمنافسة تعتمد على عناصر أساسية أهمها :<sup>71</sup>

- التكلفة : يمكن تحقيق ميزة تنافسية فيها بالبيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة ؛
  - النوعية : تكون من خلال المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي تخدمها ؛
  - الاعتمادية : تتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب ؛
  - المرونة : التكيف للتقلب والتغير في الطلب والقدرة على الاستجابة له ؛
  - الابتكارية : تقديم منتجات جديدة ، التحديات التنافسية التي تواجهها المؤسسة في مجال الأعمال .
- وهناك بعض الفروق الرئيسية بين النموذج التقليدي والنموذج الجديد للمنافسة نوجزها في الجدول رقم (2-1) التالي :

<sup>68</sup> بوبعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص90.

<sup>69</sup> مصطفى علي رجب شعبان ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص100

<sup>70</sup> مايكل بورتر ، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين ، مرجع سبق ذكره ، ص41.

رجم نصب ، أمال عياري ، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، ملتقى دولي حول تحولات المحيط والمؤسسة الاقتصادية ، معهد علوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة يومي 29 و 30 أكتوبر 2010، ص23.

الجدول رقم (2-1) : الفروق الجوهرية بين النموذج التقليدي والنموذج الجديد للمنافسة .

النموذج التقليدي	النموذج الجديد
- الفرض الأساسي هو أن البيئة غير مرنة، قواعد ثابتة تحتزم من طرف المنافسين . - الأولويات : أصحاب الأسهم ، الإدارة العليا ، العاملين ، العملاء - العمل على خلق ميزة تنافسية واحدة كبيرة في وقت معين - الحفاظ على حالة من السكون في السوق - العمل الإبقاء والحفاظ على الميزة هدف واحد وهو تعظيم الربحية . - تعظيم الربحية يتم عن طريق هامش الربح المبالغ فيه .	- البيئة الديناميكية سريعة التغير ، وقواعد متغيرة بغير مبالاة لتأثيرها على الخصم . - الأولويات : العملاء ، العاملين ، أصحاب الأسهم ، الإدارة العليا - تقديم مجموعة من المزايا الصغيرة في نفس الوقت - التلاحم الاستراتيجي المستمر مع المنافسين الذي يهز ويزعزع السوق بصفة دائمة . - العمل على تقادم الميزة لأهداف عديدة ، من بينها تعظيم خسارة الخصم مع تقليل خسارة المؤسسة. - الرضا بهامش الربح الصغير مع محاولة زيادة الحصة السوقية .

المصدر : ، سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفيس، البعد الثالث، القاهرة، مصر، 2011، ص500 .

### المطلب الثاني : ماهية التنافسية

فلقد أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية، ومعالجة بعض الجوانب التابعة لها في عصر يتميز بسرعة وضخامة التحولات في شتى المجالات و بروز ما يسمى بالعمولة الاقتصادية ، التي مست جل أسواق العالم ، ومنها ظهور التنافسية الدولية والعالمية.

### 1- مفهوم التنافسية :

بدأ ظهور التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتير (porter) والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تركز على تنافسية السعر والتجارة ، كما أن البعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بمميزات التجارة الخارجية ... وإلى غير ذلك من المفاهيم التي لها صلة بالمنافسة<sup>72</sup>.

<sup>72</sup> زغدار أحمد ، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية ، مرجع سابق، ص25.

وعلى أساس هذا لا يوجد تعريف موحد لمفهوم التنافسية ، لكن كل تعريف أو مفهوم لمصطلح المنافسة متعلق بنطاق معين جزئى أو كلي ، لهذا ارتأينا من خلال القراءة المتعددة للدراسات المتعلقة بالمنافسة واستنادا كذلك لأغلب التصنيفات التي جزئت المنافسة أن التحليل سيكون على أساس مستويات ثلاث <sup>73</sup>:

مستوى الدولة(الاقتصاد الوطني) ، مستوى القطاع ، مستوى المؤسسة.

### أولا : التنافسية على مستوى الدولة

يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها : " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي " <sup>74</sup>.

كذلك تعرف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية ( commission On industrial Competitiveness )

تنافسية الدولة بأنها " قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في امتحان أو اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين " <sup>75</sup>.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية(OECD) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها <sup>76</sup> " الدرجة التي يستطيع البلد ، في ظل أسواق حرة وعادلة لإنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية ، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل " .

هذا ويرى البعض أن التنافسية هي : " قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية " <sup>77</sup>.

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن تنافسية البلد تنطلق من اعتبار النمو ليس هو الهدف الوحيد ، إذ غالبا ما يتم الاهتمام بالتشغيل واعتبارات نمووية أخرى لا تهتم بها المؤسسات ، حيث أن هذه الأخيرة لا تعمل في فراغ ، وإنما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية محددة(الدولة) ، وهذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معرفة لها .

### ثانيا : التنافسية على مستوى القطاع

فيما يتعلق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية ( العمل و رأس المال والتكنولوجيا ) " <sup>78</sup>.

ويكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساويا لها لدى المؤسسات الأجنبية المزاخرة أو أعلى منها أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها ، وثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات

<sup>73</sup> بوعبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ص130 .

<sup>74</sup> داسي وهيبية حسين ، إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006-2007 ، ص33.

<sup>75</sup> بوعبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص77.

<sup>76</sup> سمالي محضية ، دراسة بعنوان " التفسير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص17.

<sup>77</sup> علي عبد الله ، إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تحقيق مزايا تنافسية ، جامعة شلف - الجزائر ، يومي 4-7

ديسمبر 2007 ، ص123

<sup>78</sup> دويس محمد الطيب ، " براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول " ، ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص دراسات اقتصادية ، كلية الحقوق والعلوم

الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2005 ، ص15.

دولية للإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية ، وأجرت تقسيما لفوارق التكلفة وأصول التفاوتات في مستويات الإنتاجية <sup>79</sup>.

وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة ، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع ، وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج ، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة في نفس القطاع .

### ثالثا : التنافسية على مستوى المؤسسة

تنافسية المؤسسة هو المستوى الثالث في تحليلنا للتنافسية والذي يعتبر محل الاهتمام في هذا البحث ، لهذا سنحاول شرح تنافسية المؤسسة بشكل أكثر تفصيل حتى نحيط بجيئات وخصائصه .

ترتكز أساسا تنافسية المؤسسة على قدرتها في تلبية رغبات المستهلكين المختلفة ، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها دخول واقتحام أسواق جديدة خاصة منها الدولية ، وعليه فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب ، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى " <sup>80</sup>.

كما عرف البعض التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها : " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ، مما يعني تفوقا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي ، مع افتراض غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة " ، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة ( العمل ورأس المال والتكنولوجيا) <sup>81</sup>. فضلا عن ذلك فقد عرفت التنافسية كذلك على أنها : " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستمرار وتوسع وابتكار وتحديد " <sup>82</sup>.

كذلك تعرف التنافسية على النحو التالي : " التنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها وتقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين " <sup>83</sup>.

يتضح لنا من خلال التعريفات الأولى الأربع أولا بأن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي إن توفرت بالمؤسسة فهي بمثابة الدليل على تنافسية المؤسسة ، وذلك انطلاقا من قدرتها على مسايرة المنافسة والصمود أمامها ، بالاعتماد على استراتيجيات هجومية وتقدم منتجات ذات جودة عالية مع مراعاة تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الربح ، النمو ، والاستمرار ، علما تحقيق ذلك يتم بالتركيز أكثر على الابتكار و التجديد كسلاح جد هام للتنافس في عصر العولمة الاقتصادية .

<sup>79</sup> موساوي زهيدة ، نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس، ص173.

<sup>80</sup> بلقاسم بن عنتر ، التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية، ندوة المعهد العربي للتخطيط ، بعنوان " التنافسية العربية " ، الكويت ، 15 فيفري-15 مارس 2003، ص3

<sup>81</sup> أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية : الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر ، 2001، ص16

<sup>82</sup> بلقاسم بن عنتر ، التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص3

<sup>83</sup> نبيل مرسي خليل ، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، مصر ، 2003، ص37.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن: " المؤسسة لها تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ على مستواها باستمرار، وبصفة دائمة وبطريقة طوعية في سوق تنافسي، و القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي والعالمي ، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي وتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها " .<sup>84</sup>

هذا التعريف يركز على مدى قدرة المؤسسة في الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي وعدم التأثر بعناصر البيئة التنافسية للمؤسسة ، وبالتالي يمكن تعريف التنافسية من خلال هذا الاعتبار الذي مفاده أي أن على المؤسسة أن تسعى جاهدة وباستمرار إلى تحسين وتطوير المركز التنافسي بصفة دورية بتتبع كل تطور أو تغيير في السوق ، سواء من ناحية أذواق ورغبات المستهلكين ، المنافسة والقوانين... أي بصفة عامة مراعاة التدفق المستمر والتأثير الناجم عن المتغيرات البيئية التي يعرفها الاقتصاد العالمي .

ويمكن استنتاج من خلال كل التعريفات السابقة أن المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا كانت لها السيطرة على المجال الذي تنشط فيه، وذلك بامتلاك حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها ، ومن أجل وصول المؤسسة إلى هذه الدرجة من التنافسية فإنه لزاما عليها الاعتماد على جملة من العناصر والتي من بينها : السعر، الجودة ، أجال التسليم ، وخدمات ما بعد البيع ..، هذا كله يعزز من إقبال وثقة المستهلكين لمنتجات المؤسسة، وبالتالي تتحسن صورة المؤسسة في السوق وتزداد قدرتها على المنافسة.

وكذلك من خلال ماسبق عرضه من المستويات الثلاث للتنافسية : الدولة ، القطاع ، المؤسسة نستخلص أن العلاقة بين تنافسية المستويات الثلاثة هي علاقة تكاملية إذ أن أحدها يؤدي إلى الأخر ، فلا يمكن بأي حال من الأحوال الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية لها القدرة على قيادة القطاع لاكتساب قدرة تنافسية على الصعيد المحلي و الدولي ، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل بالنسبة للدولة ككل .

## 2- أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في النقاط التالية<sup>85</sup>:

- تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ، حيث أن التنافسية العالمية للدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى شساعة السوق العالمي ؛
- المؤسسات التي تملك تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو لا بد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية بحيث لا بد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما شأنه أن يرفع من الإنتاجية ؛
- تنبع أهمية التنافسية في تحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار؛
- توفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة؛

<sup>84</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي ، مؤسسات شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر ، 2000،ص11.

<sup>85</sup> يوسف مسعداوي ، القدرة التنافسية ومؤشراتها ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 8-9 مارس 2005،ص26

- فإن التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير ؛  
وعليه يمكن استخلاص من خلال كل ما ذكر من أهمية التنافسية أن ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ الاهتمام يتجه نحو الميزة(القدرة) التنافسية كعامل أساسي لرفع التنمية الاقتصادية .

### المطلب الثالث : أسباب التنافسية

تتعد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الاعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركات المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب<sup>86</sup> :

1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات(Gatt) ومنظمة التجارة العالمية ؛

2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث التسويق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية ؛

3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من أليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة ؛

4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الابداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة كذلك للتحالفات ما بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال كطبعة جديدة لمجال تنافسية المؤسسات؛

5- مع زيادة الطاقة الانتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل وأبسط شروط التكلفة، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية .

من خلال الأسباب السابقة نستنتج أن المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد والمؤسسات يتمتعون بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات التنافسية ، مما يضع المنافسين في موقف حرج وصعب للغاية الذي يتطلب بذل أكبر جهد ممكن من التنافس لغاية إرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين .

وأسباب التنافسية ترجع كذلك إلى عامل التغير المستمر في أذواق المستهلكين ، هذا العامل يجعل من المؤسسة بأن تحاول أن تواكب هذه التغيرات من أجل التفوق والتميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة .



## المطلب الرابع: مؤشرات تنافسية المؤسسة

تحتوي مؤشرات تنافسية المؤسسة مجموعة من العناصر كما ذكرها العديد من الباحثين في مجال تنافسية المؤسسة نوجزها في كل العناصر التي يأتي تفصيلها في النقاط التالية<sup>87</sup> :

**1- الربحية :** تمثل الربحية مؤشرا كافيا لتنافسية المؤسسة ، أي أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها السوقية ، غير أنه من الممكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون محتواة لربحيته الحالية ، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن ، فإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية ؛

**2- تكلفة الصنع :** تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ، ويمكن لتكلفة وحدة أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ؛

**3- الإنتاجية الكلية للعوامل :** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، بيد ان هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج ، وإن الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة تتأثر بمجموع من العوامل ، فمؤها يرجع سواء إلى التغيرات التكنولوجية ، أو للعوامل التي تتعلق بفروقات الأسعار ، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو درجة من الاستثمار غير فعالة ؛

**4- الحصة من السوق :** يمكن للمؤسسة أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ، وأن ضعف الحصة السوقية يكون سببا في نقص الربحية لدى المؤسسة ، ، إضافة إلى كون المنتجات المقدمة أقل جاذبية مقارنة بالمنتجات المنافسين .

بعد كل ما ذكر من المؤشرات التنافسية للمؤسسة ، هناك بعض النتائج المتعلقة بمؤشرات تنافسية المؤسسة والتي من بينها<sup>88</sup> :

أ. في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج ؛  
ب. هناك عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات على مستوى اليد العاملة ورأس المال كوفرات الحجم، سلسلة العمليات ، حجم المخزون ، الإدارة ، علاقات العمل ،...؛

ج. يمكن للمؤسسة أن تحسن أداؤها عن طريق التقليد والإبداع وأن الوصفة الحسنة للمؤسسة يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مؤسسات أخرى حتى خارج بلدها وخير مثال على ذلك التجارب اليابانية التي تستلهمها المؤسسات في أمريكا الشمالية ؛

د. يكون المشروع الذي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية في وضع هش تجاه منافسة مؤسسات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصا ؛

<sup>87</sup> طرشي محمد، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة ، مداخله قدمت في المنتدى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، 27-

28 نوفمبر 2008، ص 9 .

<sup>88</sup> رحمان أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص 17-18



هـ. من الأهمية بمكان معرفة ان التركيز على تنافسية المؤسسة نعني دورا محدودا للدولة ، وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير ؛

و. لا بد من إعطاء أهمية أكبر للتكوين والتأهيل وإعادة النظر إلى العامل كشريك وليس كعامل من عوامل الإنتاج .

من خلال كل هذا يتضح لنا أن التنافسية ما بين مؤسسات الأعمال تعد حتمية لا بد على كل مؤسسة تسعى إلى البقاء والاستمرار في السوق أن تلتزم بها وتعمل ضمن إطارها بفعل العامل الذي يفرض عليها ذلك من مواكبة كل التحولات والتغيرات البيئية التي تحيط بها خاصة منها الأسباب المسؤولة عن حدوث التنافسية (البحث والتطوير، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تغير في أذواق المستهلكين ،.. الخ) .

### المبحث الثاني : بيئة تنافسية المؤسسة

قبل التكلم عن الميزة التنافسية مصادرها وأليات تحقيقها ، لا بد أن نتطرق لعنصر هام وله علاقة مباشرة مع تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة ما ألا و هو تحليل البيئة ، لهذا سنحاول في هذا المبحث عرض تقسيمات للبيئة المحيطة بالمؤسسة من داخلية وخارجية .

### المطلب الأول : تحليل بيئة المؤسسة

إن دراسة وتحليل بيئة المؤسسة يعد أمرا مهما للغاية خاصة عند صياغة إستراتيجيات مناسبة للمؤسسة ، حيث إن نتائج هذه الدراسات تساهم في الإحاطة بجانبين هامين يمثلان نقطتي الارتكاز في رسم وصياغة إستراتيجية ما للمؤسسة وهما<sup>89</sup> :

- الجانب الداخلي للمؤسسة (البيئة الداخلية) : والذي يتمثل في نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تعاني منها هذه المؤسسة؛

- الجانب الخارجي للمؤسسة (البيئة الخارجية الخاصة والعامة) : والذي يتمثل في الفرص التي من الممكن للمؤسسة استغلالها و المخاطر والتهديدات التي يجب على هذه المؤسسة اجتنابها أو الحد من أثارها .

سنحاول في هذا المطلب عرض الجانب الخارجي للمؤسسة ، وعليه سوف نتطرق إلى تعريف البيئة الخارجية أولا ، ثم نتطرق إلى مقصود البيئة الخارجية الخاصة كشكل خاص من البيئة الخارجية العامة .

### أولا - البيئة الخارجية :

تعرف البيئة الخارجية على أنها<sup>90</sup> : "كافة العوامل والمتغيرات التي تتم خارج حدود المؤسسة وتؤثر بشكل مباشر على المؤسسة ككل أو كجزء" .

وكذلك فالبيئة الخارجية هي: " التي تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها"<sup>91</sup> .

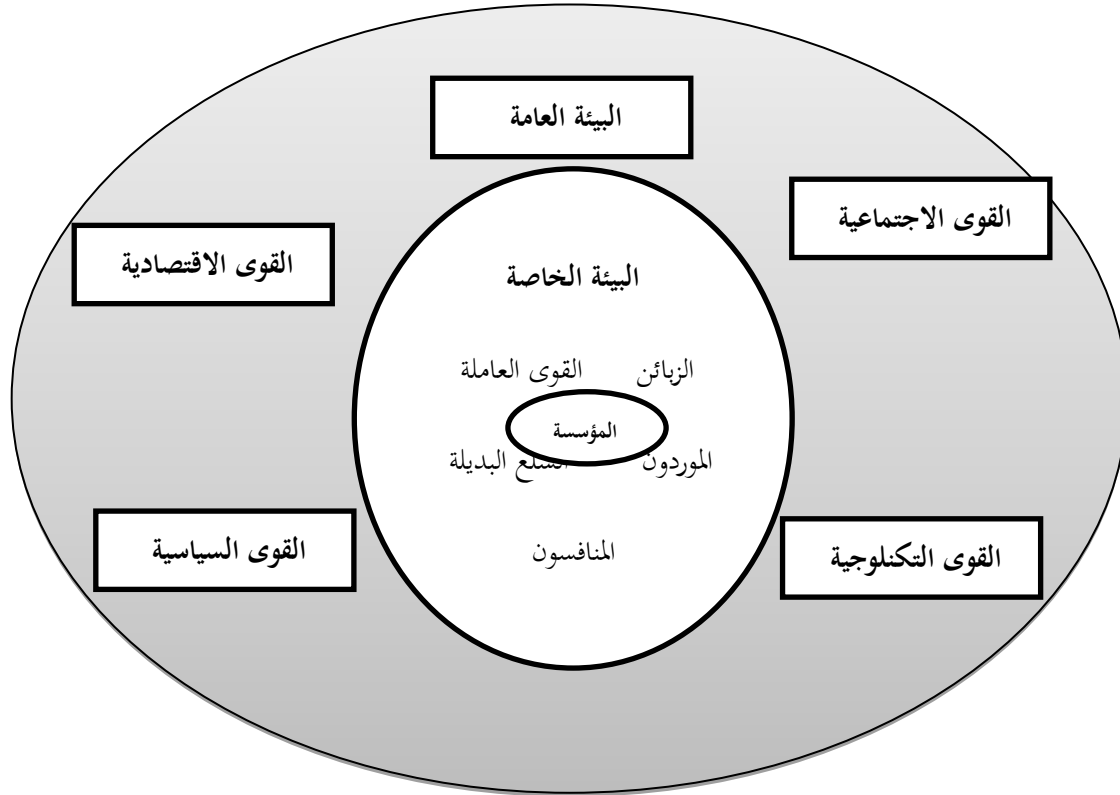
إذن يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة وتأثير كل منها، ويمكن تقسيم البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة إلى نوعين كما يوضحه الشكل الموالي :

<sup>89</sup> بوعبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص93.

<sup>90</sup> زكريا غرام، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة 01 ،عمان- الأردن، 2008،ص69.

<sup>91</sup> محمد محمود المصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، مرجع سبق ذكره ، ص28.

الشكل رقم (2-1) : تقسيمات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة



المصدر : محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية ، طبع -نشر- توزيع ، الإسكندرية ، مصر ،2000،ص96.

ثانيا- البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة : ( أو ما يطلق عليها بالبيئة التنافسية)

المقصود بالبيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة هي:<sup>92</sup> "مجموع المتغيرات والعناصر المحيطة بالمؤسسة والتي لها علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة ، و تؤثر إيجابا أو سلبا على الميزة تنافسية المؤسسة ، بحيث يمكن للمؤسسة أن تؤثر فيها "

وعليه فالقوى الموجودة في البيئة الخاصة تؤثر سلبا أو إيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي على جذب العملاء على قدرتها على المحافظة على العمالة الجديدة، كل هذه العوامل تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ، وهذا العوامل سيتم ذكرها بالتفصيل كما سيأتي.

تتمثل مكونات البيئة الخاصة في العناصر التالية<sup>93</sup> :

أولا . المنافسون الحاليون :

المنافسون هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانات ، والتي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة وتقدم نفس السلع وتخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المؤسسة من نشاطها التسويقي ، ويتوقف ما تكتسبه المؤسسة من حصة

<sup>92</sup> فيلب كوتلر وآخرون، التسويق ، ترجمة مازن نفاع، هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث ،الطبعة 01، أبو ظبي ، 2002، ص15.

<sup>93</sup> عملاي محضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر، العدد 02 ، بسكرة، جوان 2004،ص33.

سوقية على قوتها النسبية مقارنة بمنافسيها ، وبصفة عامة فإن نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة ممكنة للمؤسسة استغلالها ، كما أن التهديد الذي تواجهه هو نتيجة ما يتمتع به المنافسون من جوانب ؛

### ثانيا. المنافسون المحتملون

لا تنحصر المنافسة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما تمتد كذلك إلى المنافسين المحتملين الذين ينتجون وينتظرون الفرصة لدخول سوق المؤسسة ، والتهديد الأساسي من دخول منافسين جدد هو احتمال زيادة العرض عن الطلب ، وبالتالي انخفاض الأسعار، وفي بعض الحالات فإن دخول منافسين جدد يمثل فرصا إيجابية وليس تهديدا فقد تدخل مؤسسة قوية قادرة على جذب عدد إضافي من المستهلكين للصناعة ككل بما تقدمه من إعلانات وجهود بيعية خاصة إذا كانت منتجات الصناعة لا تحمل علامة تجارية ، وقد يدخل منافسين جدد علامة على نمو الصناعة وفرصة للمؤسسات القليلة لكي تحصل على مزايا حكومية مثل التراخيص أو الحصول على إعفاءات ؛

### ثالثا. الزبائن

هم المجال الأساسي والمستهدف الذي يستهلك فيه السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة ، وعلى هذه الأخيرة أن تجمع معلومات كافية عن العملاء الحاليين والمرتبين حتى تستطيع أن تضع الإستراتيجيات التي تتناسب مع خصائص الزبائن ورغباتهم وأماكن تواجدهم ، وكلما زادت معرفة المؤسسة بالزبائن كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها كما أن المعرفة برغبات الزبائن يمكنها من وضع إستراتيجيات تجذبهم إليها وتحافظ عليهم بدلا من أن تجذبهم المؤسسات المنافسة ؛

### رابعا. الموردون

تمثل العلاقة الموجودة بين المؤسسة والموردون الذين تتعامل معهم إحدى المحددات الهامة ، حيث يمكن أن تحصل بعلاقتها الحسنة معهم على ميزة لا تتوفر لدى المؤسسات الأخرى ، إذن فهي فرصة تميزها عنهم ، وقد يحدث العكس ويكون الموردون أحد مصادر التهديد للمؤسسة التي تعوق نموها بل وحتى في استمراريتها في السوق ، ذلك لأن المؤسسة تعتمد على الموردون ليس فقط في الحصول على المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج ، بل على كل مدخلات المؤسسة من معدات وقوى محركة وخدمات وتجهيزات، حيث توقف إمداد أي منها أو عدم انتظام توريدها تهديدا للمؤسسة ، كما أنها وسيلة للحصول على الائتمان؛

### خامسا. القوى العاملة :

يمثل العاملون وسوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المؤسسة التي يجب تقييمها بصفة دورية للتعرف على ما تخلقه من فرص وتهديدات للمؤسسة، فغياب العمالة المدربة في السوق المحلية قد يمثل تهديدا للمؤسسات التي تتنافس في السوق العالمي ، وقد يمثل معدل دوران العمل وعدم قدرة المؤسسة على المحافظة على العمالة المدربة بوجود مؤسسات تقدم شروط عمل هو التهديد الرئيسي الذي تعاني منه المؤسسة ، ومن ناحية فإن زيادة العرض في سوق العمل عن الطلب يمثل فرصة للمؤسسة للحصول على عمالة رخيصة تؤدي إلى تخفيض تكلفة إنتاج السلع والخدمات ؛

### سادسا. السلع البديلة

تتعرض المؤسسات إلى تهديد خارجي من طرف مؤسسات تنتج سلع أو خدمات بديلة ممكن أن يشتريها زبائنها ، حيث كلما زاد هذا الاهتمام كلما كان ضروري على هذه المؤسسة رفع من وتيرة الاستثمار في البحث والتطوير كمحاولة لخفض الأسعار ورفع الجودة وبالتالي زيادة نفقات الدعاية والإعلان ، ووجود السلع والخدمات البديلة يجد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن إلى منتجات أخرى ، وهذا يعتبر تهديدا بالغا تفرضه المؤسسات المنافسة والمنتجة لهذا النوع من السلع أو الخدمات .

بعد التطرق لكل هذه العناصر والتي تمثل مكونات البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة ، والتي لها علاقة وأثر مباشر على المؤسسة ، سوف نتناول مكونات البيئة الخارجية العامة في المطلب الموالي .

### المطلب الثاني : البيئة الخارجية العامة

تتمثل البيئة الخارجية العامة في تلك : "المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها ، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها"<sup>94</sup> .

وعليه فعلى المؤسسة أن تأخذ هذه المتغيرات محلا للدراسة والمتابعة المباشرة والمستمرة حتى يمكن إدراك أثرها على أدائها ، والواقع إن درجة نجاح وفشل أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرتها على خلق درجة عالية من التوائم والتأقلم بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل فيها ، فعناصر البيئة الخارجية العامة في الشكل السابق رقم(2-1) الذي يشمل مجموع المتغيرات البيئية : القوى الاجتماعية ، السياسية ، والاقتصادية ، والتكنولوجية هي متغيرات لا يمكن للمؤسسة أن تؤثر فيها، على عكس متغيرات البيئة الخارجية الخاصة والتي تعتبر المؤسسة جزء منها يمكن أن تؤثر وتتأثر فيها .

وعليه فتحليل البيئة الخارجية العامة ، هي عملية اكتشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، من أجل تحديد الفرص واستغلالها وتحديد التهديدات واجتئابها ، وبالتالي تكوين ميزة تنافسية عن باقي المنافسين.

تتمثل مكونات البيئة الخارجية العامة في العناصر التالية<sup>95</sup> :

### أولاً: العوامل والمتغيرات الاقتصادية.

تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي، الذي تعمل فيه المؤسسة ومن الأمثلة عن ذلك: معدلات التضخم، متانة الاقتصاد، معدلات البطالة، النمو الاقتصادي، وبعض السياسات الاقتصادية، وخاصة السياسات المالية والنقدية للدولة، وأهمها عامل الإتجاه نحو العولمة ... الخ ؛

كل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم وصياغة إستراتيجية المؤسسة بما يفرض من فرص جديدة للاستثمار، وتشجيع الأعمال، وتعزيز دور القطاع الخاص، أو ما ينتج عنه من تهديدات جديدة، لمنظمات الأعمال، وتذبذب أسعار السوق وتقييد حركة رأس المال العامل، وبالتالي التأثير مباشرة على الأرباح وبرامج إعادة الاستثمار وتوسع الأعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية ؛

### ثانيا :المتغيرات السياسية والقانونية

<sup>94</sup>المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص92.

<sup>95</sup>نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002 ، ص: 124.

تتعلق العوامل والمتغيرات السياسية، القانونية والتشريعية، بسياسات الدولة العامة، وبرامجها التنموية، وخططها الاستثمارية، حيث إن العامل الحاسم، في تأثير العوامل السياسية، القانونية والتشريعية، على ميدان الأعمال، هو مدى توفر الاستقرار السياسي والقانوني، والتشريعي في الدولة والمجتمع، لأن عدم الاستقرار يزيد بدرجة كبيرة من مخاطر تطبيق الاستراتيجيات المؤسسة؛

### ثالثا: المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تتضمن هذه العوامل ثلاث مجموعات :

1 - العوامل الاجتماعية: "القيم والتقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة، دوافع وحوافز السلوك الاجتماعي"؛

2- العوامل الديمغرافية: "الهيكلة السكانية: الجنس، الأعمار، درجة النمو السكاني"؛

3- العوامل الثقافية: التعليم، الخبرات المتراكمة، القيم التاريخية والحضارية؛

حيث تؤثر هذه العوامل، وبصورة ملموسة على غالبية المنتجات والأسواق والعملاء، وتشكل الطريقة التي يعيش بها الأفراد، ويعملون وينتجون، ويستهلكون، تخلق هذه الاتجاهات الجديدة نوع مختلف من المستهلكين وتظهر حاجة لسلع وخدمات، و إستراتيجيات مختلفة ؛

### رابعا: العوامل والمتغيرات التكنولوجية.

من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة، على عمل معظم المنظمات، تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية، والتغيرات الحديثة في التقنية، مثل: زيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية، والانترنت. تؤثر التكنولوجيا على نشاط المنظمات حيث قد تؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض المنتجات، كما قد تؤثر أيضا على العمليات الإنتاجية، وجودة المخرجات النهائية، وقد يترتب عن ذلك ضرورة إعادة تدريب العاملين بالمنظمة على كيفية استخدام التقنيات الحديثة، ويلاحظ في السنوات الأخيرة زيادة الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة، وتنافس المنظمات للحصول على شهادات الجودة العالمية مثل: الإيزو 9000 ، 9001 وغيرها ؛

### خامسا: دراسة سلوك العميل

تستند وظيفتي الإنتاج والتسويق على تحديد الاحتياجات المتجددة للعملاء في سوق معينة أو قطاع محدد ضمن السوق، وتحليل المتغيرات التي تحدث في سلوك العملاء، ومعرفة احتياجاتهم، والعمل على إشباعها بالكامل من خلال تقديم أفضل مزيج تسويقي ممكن إلى أسواق العملاء، وسوق الأعمال المكون من منظمات الأعمال التي تشتري منتجات وخدمات لإعادة بيعها من جديد . كما أن دراسة سلوك العميل تعتبر عملية تتم من خلال تحليل بعدين أساسيين<sup>96</sup>:

1- دراسة سلوك المستهلك كفرد "التركيز على الناحية النفسية"، أي دراسة سيكولوجية الشراء لدى العميل، وتحديد اتجاه المحفزات العاطفية ؛

2- يتمثل في دراسة سلوك العملاء، وهي تحليل وتشخيص المتغيرات الخارجية والمتمثلة في ثلاث اتجاهات:

عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطورها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3، 2002، ص: 83.

أ- جغرافية: تحديد وتوصيف الأقاليم والمناطق الجغرافية للعملاء الحاليين والمحتملين، وجاذبية المنتج، في بعض المناطق، لاعتبارات الجغرافيا والمناخ والطبيعة ؛

ب- ديموغرافية: توصيف المتغيرات السكانية، لتحديد التمايز الموجود بين مجاميع العملاء، وتجمعاتهم، وجمع المعلومات السكانية ؛

ج- مؤشرات تتصل بشخصية العميل: وأسلوب حياته، كأساس للتنبؤ بسلوك الشراء .

ويبدوا تأثير كل هذه العوامل بشكل مختصر في أهم الجوانب :

1- السياسات والإجراءات التنظيمية التي يمكن للمؤسسة اتباعها ؛

2- إستغلال الفرص التي تكون مصدر تميز ، واجتناب تهديدات يمكن أن تكون مصدر تقهقر للمؤسسة ؛

3- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة ؛

إن أهم جانب في تحليل البيئة الخارجية في المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد تركيبة المنافسين، هو فهم تركيبة العملاء، من خلال تطوير إستراتيجية كفؤة وفعالة، لإشباع حاجاتهم الحالية والمتجددة، وهذا يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية عن باقي المنافسين.

### المطلب الثالث : البيئة الداخلية للمؤسسة

قبل أن تبدأ المؤسسة في تحديد إستراتيجياتها عليها أولاً أن تتعرف بدقة على عناصر قوتها، والتي سيعتمد عليها في الانطلاقة للمستقبل، كما عليها أن تتعرف على نقاط الضعف، والتي يجب عليها تجنبها، أو القيام بعلاجها، حيث تقوم بتحديد المتغيرات والتي تعتبر مصدراً للقوة في حالة ما إذا حققت بها ميزة تنافسية، ومصدراً للضعف في حالة العكس.

يمكن الاعتماد عند تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة على العوامل :

أولاً: العوامل المالية و التسويقية: تتمثل في العناصر التالية: <sup>97</sup>

1- العوامل المالية :

تتكون هذه العوامل من :

أ- كشف حساب الأنشطة الاستثمارية والتمويلية طويلة الأجل؛

ب- تحليل مفصل لمصادر استعمال رأس المال العامل، و بيان التدفق النقدي المتوقع؛

ج- تحديد عناصر القوة والضعف الموجودة في ميزانية المؤسسة؛

د- نتائج تحليل النسب المالية كأداة سريعة لمعرفة الإستراتيجية المالية؛

2- العوامل التسويقية :

يعد مدير التسويق بمثابة حلقة الربط الرئيسية مع العميل والمنافسة، ولذا لا بد من توجيه اهتمام أكثر للمركز السوقي للمؤسسة، والمزيج التسويقي لها، ويساعد تحديد المركز السوقي في التعرف على العملاء، ومن خلال بحوث السوق تتمكن المؤسسات من تقسيم السوق إلى

<sup>97</sup> الداودي الشيخ، دور التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص75.

قطاعات، ويعتمد المزيج التسويقي على تعريف القطاع السوقي المستهدف، حتى تنجح المؤسسة في تصميم السلع الملائمة، وتقديمها بالسعر المناسب، من خلال منافذ التوزيع المناسبة، من خلال الحملات الترويجية المخططة بدقة .

### ثانيا- تحليل العوامل الإنتاجية والموارد البشرية.:

يضم تحليل العوامل الإنتاجية والموارد البشرية العنصرين التاليين :<sup>98</sup>

#### 1- تحليل العوامل الإنتاجية:

تتضمن العوامل الإنتاجية عناصر القوة والضعف، الموجودة في إستراتيجية إدارة العمليات والإنتاج، وتتمثل في :

أ- مزايا وعيوب أنظمة التصنيع وتقنيا المنتج ؛

ب- فعالية أنظمة الرقابة على المخزون ؛

ج- المعطيات الناتجة عن عمليات تحليل وهيكل القيمة ؛

د- مدى كفاءة الأدوات المستخدمة في عمليات التخطيط، والجدولة، السيطرة الإنتاجية ؛

#### 2- تحليل العوامل الخاصة بالموارد البشرية :

إن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدرتها التنافسية، يعتمد أساسا على نجاحها في جذب الأفراد، الذين يتوفر فيهم المهارات والكفاءات اللازمة والمناسبة، والمحافظة عليهم للوصول بتلك المؤسسة للتنافسية اللازمة ، ويعدّ جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .

ثالثا: تحليل الأهداف والاستراتيجيات . تتمثل في مايلي:<sup>99</sup>

#### 1- تحليل الأهداف:

يقصد بذلك مراجعة الأهداف التي قامت المؤسسة من أجل تحقيقها وتشتمل المراجعة والتحليل للتساؤلات التالية :

أ- ماهية الأهداف العامة للمؤسسة، والمستويات المرغوبة لها ؟

ب- ما هي معدلات النجاح في تحقيق الأهداف العامة بالمعدلات المرغوبة ؟ وما هي درجة الاستقرار خلال فترات زمنية مختلفة ؟

ج- ما هي الأهداف التفصيلية لكل قطاع من قطاعات المؤسسة ؟ وماهي درجات النجاح والاستقرار لتحقيق المستويات المرغوبة،؟

د- هل هناك تضارب في الأهداف العامة والقطاعية ؟

هـ- هل لا تزال الأهداف السابق تحديدها، هي الأنسب للمؤسسة ؟ وماهي الأهداف الجديدة التي يجب تبنيها ؟

#### 2) تحليل الاستراتيجيات :

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط ، لذا فإن تحليل الاستراتيجيات الحالية ، هو خطوة في سبيل بناء الاستراتيجيات الجديدة، ويتضمن تحليل الاستراتيجيات الأسئلة التالية:

<sup>98</sup>الداودي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع السابق،ص77.

<sup>99</sup>حياة براهيمي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، جامعة الشلف-الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر 2010، ص23

- أ- هل هناك إستراتيجية موحدة للمؤسسة بين القيادات الإدارية و المعاونين التنفيذيين؟ و ما هي عناصر تلك الإستراتيجية؟
- ب- ما هي الإستراتيجية التفصيلية التي اعتمدها الإدارة هل هي : إنتاجية تسويقية، تمويلية، تكنولوجية ، موارد بشرية، تنظيمية؟ ج - ما هي درجة التجانس في تطبيق الاستراتيجيات المحددة ، والانسجام ومؤشرات نجاح وفشل الاستراتيجيات؟
- د- ما هي درجة النجاح في تطبيق الاستراتيجيات المحددة " العامة والتفصيلية "؟، و ما هي معوقات تطبيقها؟
- هـ- ما هي دواعي التغيير في الاستراتيجيات، كما تراها الإدارة؟

كل هذه الأسئلة تحاول من خلالها المؤسسة أن تضع تحليل مناسب يحسن من إستراتيجياتها التسويقية المستقبلية . وعليه من خلال كل هذا فالمؤسسات التي لا تهتم بالتحليل الدقيق للقوى الخارجية والداخلية قد تفشل في تّوَقُّع الفرص والتهديدات المقبلة، واكتشاف نقاط القوّة، والضعف، وبالتالي قد تتبع استراتيجيات غير فعالة، وتضييع الفرص، وتعرّض نفسها للتدهور وحتى الزوال، وأما إذا أخذت كل هذا بعين الاعتبار فإنها ستصبح رائدة في السوق، وتستطيع تكوين ميزة تنافسية تميّزها عن باقي منافسيها وبالتالي تستقطب عدد أكبر من العملاء الذين سيّدعمون هذه الميزة.

### المبحث الثالث : الميزة التنافسية محدداتها واستراتيجياتها

تتنافس المؤسسات الاقتصادية اليوم وفق قواعد تغيرات كثيرا عن تلك التي كانت سائدة عند ظهور هذا المفهوم منذ عقدين من الزمن ، فقد انتقلت المؤسسة الاقتصادية من التنافس في أسواق محلية ضيقة إلى التنافس في أسواق عالمية لا حدود لها. لهذا المؤسسة تسعى إلى رفع قدرتها التنافسية ، مما يستوجب عليها أن تعمل على تعظيم مزاياها التنافسية وتفوقها على منافسيها ، لهذا فسنعالج في هذا المبحث كل ما يتعلق بمصطلح الميزة التنافسية ، مع إبراز الدور الذي تلعبه في تحقيق نجاح وتفوق المؤسسة.

### المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية حيزا هاما في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال ، حيث تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي يحقق ربحية متواصلة مقارنة بالمنافسين، بالإضافة إلى أنها تعتبر مصدر لبقاء و استمرارية المؤسسة في السوق.

### أولا : مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر مايكل بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية بحيث صمم لها نمودجا خاص للقياس يستند على المتغيرات الجزئية للإقتصاد ، معتبرا أن التنافس يتم بين المؤسسات، كما وضع نمودجا آخر يستند على المتغيرات الكلية للإقتصاد يقوم على أساس أن التنافس إنما يتم بين الدول، ويجدر الاشارة هنا إلى وجود إختلاف بين النمودجين من حيث النتائج ، فعلى صعيد المؤسسة مضمون التنافس يعني وجود مؤسسات رابحة وأخرى خاسرة ، أما على صعيد الدول فإن نجاح أحد البلدان في السوق العالمية لا يعني بالضرورة خسارة البلدان الأخرى، لأن نمودج صادرات بلد غالبا ما يخلق طلبا على وارداتها نتيجة لزيادة المداخل المرتبطة بتلك الصادرات<sup>100</sup> .



وتوجد كذلك جوانب متعددة لمفهوم الميزة التنافسية ، حيث اختلفت تعريفاتها باختلاف مستوى تحليل القدرات التنافسية ، حيث نجد أن هناك ثلاثة مستويات لتحليل القدرات التنافسية وهي<sup>101</sup> :

1- مستوى المؤسسة : وهي قدرة المؤسسة على تحقيق منافع من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية ، توجه للمستهلك بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم ، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية ؛

2- مستوى الصناعة : وهي قدرة مؤسسات قطاع معين ، سواء الزراعي أو الصناعي أو الخدماتي ، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية. وتقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية للقطاع، الميزان التجاري له ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج وغيره ؛

3- المستوى القومي : وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر ، لمستوى دخل أفرادها ، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو .

فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها كما ذكر (M.Porter 1993) بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، وبتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة<sup>102</sup> .

أي أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .

من بين أبرز التعاريف التي تناولتها وجهات نظر باحثين وكتاب ركزت على جانب معين من التوجه المطلوب للميزة التنافسية نوضحها في الجدول رقم (2-2) التالي:

#### الجدول رقم (2-2) : تعريفات بعض الباحثين للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer,1980,P6	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
Fahey,1989,P18	أي شئ يميز المؤسسة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي .	المكانة الذهنية
Roppaport,92,P84	قدرة المؤسسة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون .	الكلفة
Evans,93,P83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون

<sup>101</sup> نيل مرسي خليل ، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، الطبعة الأولى ، مركز الاسكندرية ، مصر، 2002، ص37 ..

قيمة الإبداع والاكتشاف	عملية إبداع تساهم في اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين	M.Porter,1993,P48.
المنافسة	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	Macmalland and Tampo,2000,P 81
المورد	المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون	علي السلمي،2001،ص104
الإستراتيجية	ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة	نبيل مرسي خليل،2001،ص37
الهدف الإستراتيجي	هدف استراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال الأداء المتميز لمواردها الداخلية .	يحصية،2004،ص7.
التفوق	الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده	فرحات غول،2009،ص33

**المصدر :** من إعداد الطالب بالإعتماد على المراجع السابقة .

ويتضح من خلال الجدول السابق رقم (2-2) أن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها والتركيز عليها ، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من مؤسسة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها. ولكن الشيء الذي ركزت عليه التعريفات السابقة هو أن الميزة التنافسية ترتبط أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها . وبالتالي لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب ، وهذا متعلق بطبيعة الحال على قدرتها في الحفاظ على استمرارية ميزتها التنافسية .

**ثانيا: خصائص الميزة التنافسية :**

توجد مجموعة من الخصائص للميزة التنافسية من أهمها ما يلي <sup>103</sup>:

- 1- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط ؛
- 2- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق ؛
- 3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى ؛
- 4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق إعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى ؛
- 5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد .

<sup>103</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، ، عمان الأردن، 2009، ص309.

وعليه من خلال ماسبق ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها ، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر ، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل .

### المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة عن العوامل التي تميزها على منافسيها ، وذلك ما يمكنها من تحقيق الزيادة في حصتها السوقية بوضعية تنافسية رائدة وبمركز تنافسي مرموق، وذلك لا يأتي إلا من خلال تحليل ودراسة محددات ميزتها التنافسية.

فلقد ضبط كثير من الكتاب والباحثين في مجال التسويق أن محددات الميزة التنافسية تتحدد من خلال "متغيرين" أو بعدين هامين وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس هما<sup>104</sup> :

- حجم الميزة التنافسية ؛

- نطاق التنافس .

### أولا : حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج ، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها<sup>105</sup> .

وعليه يستوجب على المؤسسة التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة ، امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات الضرورية واللازمة، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها ، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم .

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى ، تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع ، ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة ، فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج ، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل<sup>106</sup> .

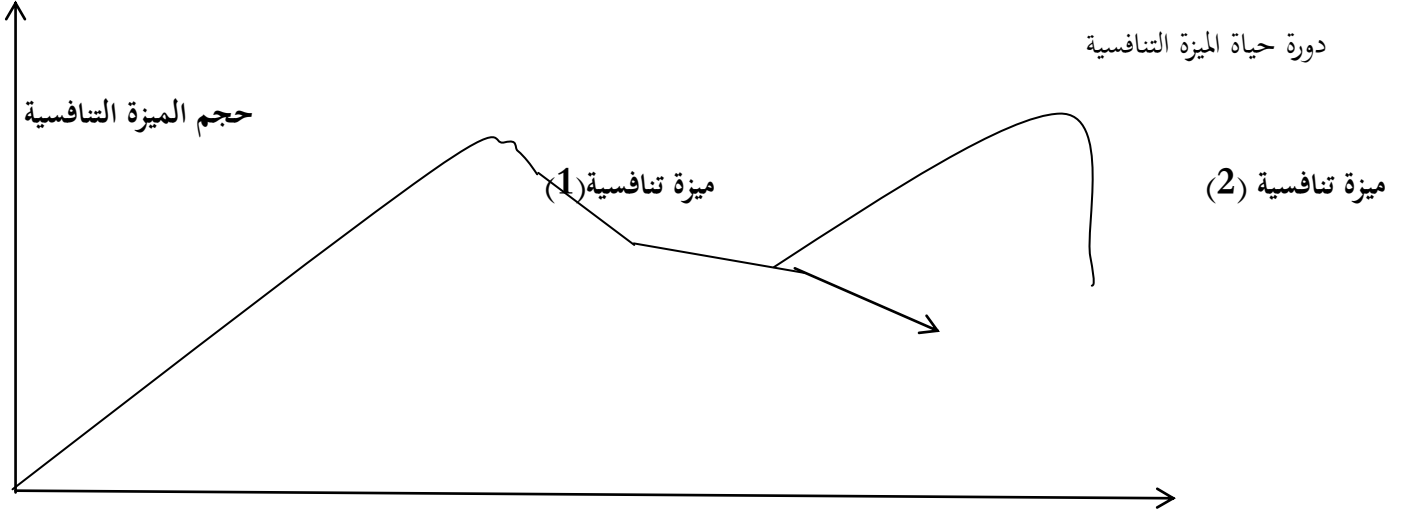
ومن خلال الشكل التالي رقم (2-2) سنتعرف على دورة حياة الميزة التنافسية بشكل أكثر تفصيلا

<sup>104</sup> نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص85.

<sup>105</sup> M.Porter,1993, op. cit ,pp 199-200.

<sup>106</sup> أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص85.

## الشكل رقم (2-2) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 86 .

من خلال الشكل رقم (2-2) السابق يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي :

1- مرحلة التقدم : يتضح لنا بأن هذه المرحلة تعتبر هي الأطول من بين المراحل الأخرى ، بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية ، كونها لا تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي وجهود كبيرة ، وذلك كون الميزة التنافسية تقدم أول مرة ، وكذلك جديدة على المستهلكين ، لكن بمرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلك ؛ 2- مرحلة التبني : هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها ، كونها بدأت تشهد إستقرار نسبيا من حيث الانتشار ، إذ أنه ومن خلال الشكل يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه ، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك ، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التنافسية التي امتلكتها المؤسسة ؛

3- مرحلة التقليد : يتبين لنا أن في هذه المرحلة يتراجع فيها حجم الميزة وتتجه تدريجيا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة مؤسسة ، وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفرة ؛

4- مرحلة الضرورة : في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية ، وذلك كون المنافسين يملكون نفس الميزة أو أحسن منها، هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحالية، وتطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة جديدة (الإبداع) على أساس مختلف تماما عن الميزة الحالية ، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة ( ميزة تنافسية 2 ) ، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد .

إذن ومن خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية ، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية ، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها ، من أجل معرفة أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة ، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة ، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية .

## ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن ينتج عنه وفرة في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (المنافسة) ، و الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج ، بخبرة فنية واحدة ، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة ، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية ، المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له <sup>107</sup> .

ويقصد به كذلك مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية ، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ، وكمثال على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، وخبرة فنية واعدة واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ، أو مناطق مختلفة ، إذن في هذه الحالة تتحقق اقتصاديات النطاق وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين قطاعات سوقية أو مناطق تغطيها عمليات المؤسسة ، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له <sup>108</sup> .

وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية وهي : القطاع السوقي ، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة <sup>109</sup> .

ومن أجل التعرف أكثر على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي :

### الجدول (2-3) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
1. نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .
2. النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد .
3. النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم .

<sup>107</sup> سملاي محضية ، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة ، مرجع سبق ذكره،79.

<sup>108</sup> M.Porter,1998 ,l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op. cit ,p162

<sup>109</sup> نبيل مرسي خليل ، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره ، ص86..

<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .</p>	<p><b>4. نطاق الصناعة</b></p>
---	-------------------------------

**المصدر :** نبيل مرسي خليل ، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية ، مصر ،2003، ص88 .

من خلال الجدول رقم (2-3) السابق يتضح لنا أن كل بعد من أبعاد نطاق التنافس لها تأثير على الميزة التنافسية من خلال :

1- القطاع السوقي : التركيز على قطاع أو جزء معين من السوق ينوع من منتجات وعملاء المؤسسة ، وبالتالي تزيد من تميز المؤسسة في السوق ؛

2- النطاق الرأسي : هناك تكامل رأسي أمامي وتكامل رأس خلفي ، فالتكامل الرأسي الأمامي الذي يعتمد على تنوع مصادر التوريد ، أو منافذ التوزيع هذا العامل قد يخلق مزايا إضافية من خلال تحديد التكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين ، والعكس عند انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الخلفي ؛

3- النطاق الجغرافي : يعتبر النطاق الجغرافي عامل مهم بالنسبة للمؤسسة ، حيث تحقق من خلاله مزايا تنافسية إضافية ، عند كل زيادة أو إتساع في النطاق الجغرافي لمنافذ توزيع منتجاتها ، وبالتالي تتنافس في هذا النطاق من خلال مشاركتهم في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ؛

4- نطاق الإنتاج : إن استخدام نفس أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع يؤدي بالمؤسسة إلى امتلاك ميزة تنافسية ، خاصة عند توفر قطاعات مختلفة تنشط من خلالها المؤسسة حتى تحقق ريادة وتفوق في حصتها السوقية ؛

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها القطاع(النطاق) السوقي ، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الإنتاج ، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة ، وبالتالي على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي، وكذا الزيادة في حصتها السوقية .

#### **المطلب الثالث : الإستراتيجية والميزة التنافسية**

سنعرض في هذا المطلب إلى مفهوم للإستراتيجية ، بالإضافة إلى توضيح العلاقة الموجودة ما بين الميزة التنافسية واستراتيجية المؤسسة.

#### **أولا : مفهوم الإستراتيجية (STRATEGY CONCEPT)**

الإستراتيجية لها مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالاستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله، فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة استراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية بالغة لدى المؤسسة .

وعليه فلقد قدمت عدة تعاريف تتناول مفهوم الإستراتيجية من طرف مفكرين وباحثين في هذا المجال ومن أهمها وأشهرها :

1- تعريف ألفريد شاندلير (ALFRID CHANDLER) الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية

بالمؤسسة الاقتصادية أن الاستراتيجية تمثل: "سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات" <sup>110</sup>.

2- تعريف (R.A.THIETART): إذ عرف الاستراتيجية "هي مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتم فصل الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف" <sup>111</sup>.

3- تعريف (PEARCE and ROBINSO): "خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق و الإنسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف" <sup>112</sup>.

4- تعريف (BYARS): "هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة" <sup>113</sup>.

5- تعريف بوترر للإستراتيجية على أنها: <sup>114</sup> "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف".

من خلال التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف شامل لمصطلح الاستراتيجية وهو كالآتي:

الإستراتيجية هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول ، بحيث أن تلك الخطط والسياسات تنجز بصورة فعالة وذات كفاءة عالية ، وتواكب تغيرات وتطورات البيئة التي تعمل بها المؤسسة .

ثانيا : علاقة الميزة التنافسية باستراتيجية المؤسسة.

هناك علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة و الإستراتيجية التي تتخذها للوصول إلى طريق التمييز حسب (M.Porter) فتسمى بإستراتيجية التميز ، أما الاستراتيجية التي تعتمد على الميزة التنافسية الداخلية أو التكاليف فتسمى باستراتيجية التحكم في التكلفة <sup>115</sup>.

مع أن كل هذه الإستراتيجيات تعتمد على المهارات التكنولوجية والتسويقية والتنظيمية في أن واحد ، وعلى كل مؤسسة أن تتميز في مدخلاتها ومخرجاتها عن منافسيها حتى وإن كان المنتج من السلع ذات الاستهلاك الواسع ، وللتذكير ليس كل تمييز يكون معبر ، بل عليه أن يخلق قيمة إضافية للمؤسسة والسوق في نفس الوقت <sup>116</sup>.

قام (M.Porter) بتحضير مصفوفة تعتمد على بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة والمجال التنافسي من جهة أخرى ، مما يعطي الاختيارات الإستراتيجية الممكنة <sup>117</sup>.

<sup>110</sup> علي عبد الله ، رأس المال الفكري و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3، 04 ديسمبر 2008، ص58.

<sup>111</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص24

<sup>112</sup> نبيل مرسي ، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، مرجع سبق ذكره ، ص63.

<sup>113</sup> سملاي محضية، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة، مرجع سبق ذكره ، ص107.

<sup>114</sup> M.Porter,1998, op. cit , pp 201.

<sup>115</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص79.

<sup>116</sup> سملاي محضية، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة، مرجع سبق ذكره ، ص109.

والجدول التالي رقم (2-4) يوضح أنواع الإستراتيجية لدى المؤسسة :

#### الجدول رقم(2-4) : أشكال الإستراتيجية

الميزة التنافسية الحقل التنافسي	التكلفة المنخفضة	التميز
حقل واسع	إستراتيجية بالسيطرة	إستراتيجية التميز
حقل ضيق	إستراتيجية التمركز	

**المصدر :** طرشي محمد ، بربري محمد أمين ، دور و أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة ، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي ، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف 27-28 نوفمبر 2008، ص9. إن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف ترمي إلى انتاج منتوجات ذات جودة عالية عن ما يقدمه المنافسين ، وإيصاله إلى القطاع المستهدف بأقل تكلفة ممكنة .

إن متطلبات تلك الإستراتيجية يتمثل في بعض المحددات كما هو موضح في الجدول رقم(2-5)

#### الجدول رقم(2-5) : متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

الكفاءات والموارد الأساسية	كيفية التنظيم
تدعيم الاستثمار وحصول على موارد مالية	مراقبة صارمة للتكاليف
كفاءات تقنية على مستوى السيورة	القيام بإعداد تقارير باستمرار ومفصلة
مراقبة كثيفة للبد العاملة	تحديد المسؤوليات بكيفية منظمة
تصور منتجات موجهة إلى جعل الإنتاج أكثر سهولة	اعتماد على سياسة التحفيز لتحقيق الأهداف الكمية أساسا

**المصدر :** طرشي محمد و بربري محمد أمين ، المرجع السابق ، ص9.

إن إستراتيجية التميز تركز على الإبداع في المنتج وفي الخدمات المرفقة به ، والتوزيع والترويج والتنظيم والتسيير ، وأساليب الانتاج وما يميزها عن منافسيها تنوع المنتوجات وجودتها ، التقدم التقني ، صورة مقبولة عند العملاء ، تنوع في الخدمات ... الخ ، أما إستراتيجية التمركز التخصص تعتمد على عامل واحد ، متمثل في تحكّمها في تدنية التكاليف أو تميزها ببعض الميزات ولكن في نطاق ضيق ، أما إستراتيجية التحكم بالتكاليف تتطلب من المؤسسة أن تكون لها حصة سوقية كبيرة وحجم مبيعات مرتفع ، ما يتوجب عليها أن لا تحمل عنصر النوعية .

#### المطلب الرابع : إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية المتواصلة

قبل التطرق للميزة التنافسية المتواصلة نعرض على ماهية إستراتيجية التنافس .



## أولاً : إستراتيجية التنافس

إن الإستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات و أسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها و ربح حصص سوقية واستقطاب زبائن جدد، وبذلك فهي تبحث عن التميز ، أي ما يميزها عن منافسيها<sup>118</sup> .

والتميز هو : « حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من : الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة »<sup>119</sup> .

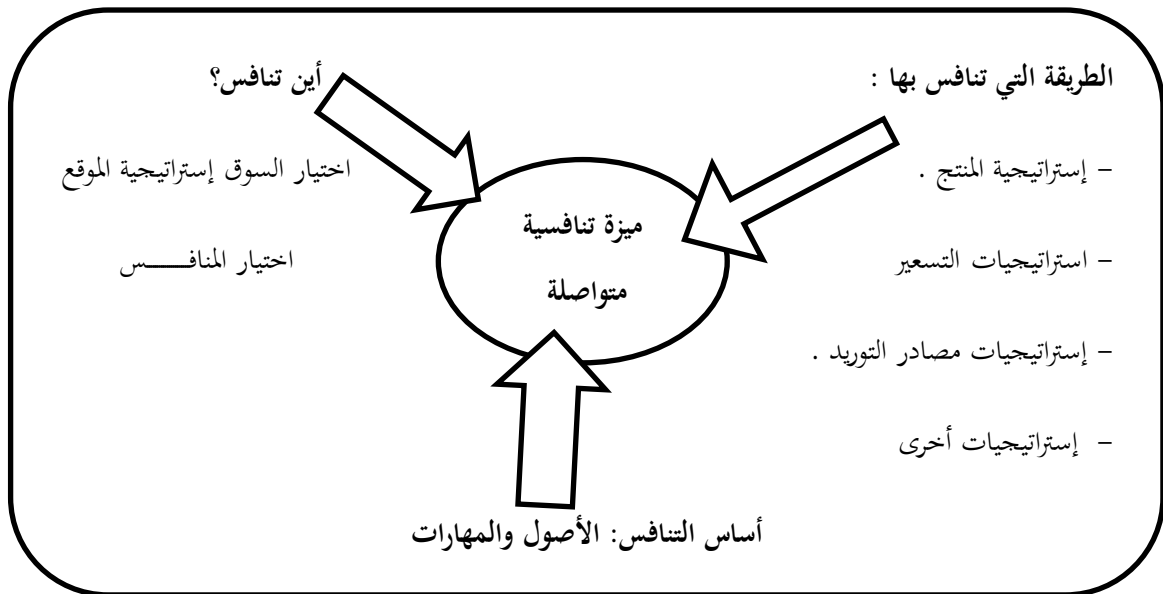
ويحقق التميز عن طريق الإستراتيجية المتبعة ، ولا يمكن ذلك عن طريق وضع نموذج تحليلي أو طريقة تخطيط ما ، إنما يكمن المحدد الرئيسي للميزة مما تعطيه المؤسسة لمفهوم الإستراتيجية<sup>120</sup> .

أما عن إستراتيجيات التنافس فهي : "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"<sup>121</sup> .  
ونجد أن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي<sup>122</sup> :

1. طريقة التنافس : إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع ، إستراتيجية التسعير ، إستراتيجية التوزيع ، التصنيع؛
2. حلبة التنافس : وتشمل إختيار ميدان التنافس ، الأسواق والمنافسين ؛
3. أساس التنافس : وتتضمن الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل .

والشكل رقم (2-3) الموالي يوضح مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة

الشكل رقم(2-3) : مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



<sup>118</sup> نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية للأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص88 .

<sup>119</sup> علي السلمي، حواطر في الإدارة المعاصرة ، مكتبة الإدارة الجديدة ، دار غريب لطباعة ، القاهرة مصر، 2001، ص8.

<sup>120</sup> W .chan kim et Renée Mauborgne. "l'innovation de valeur logique sous-jacente a une forte croissance", Harvard Busines revue ,les opportunité de croissances, édition d'organisation ,France,1999,P31 .

<sup>121</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، مرجع سبق ذكره ، ص227.

<sup>122</sup> عمر بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ، ص31 .

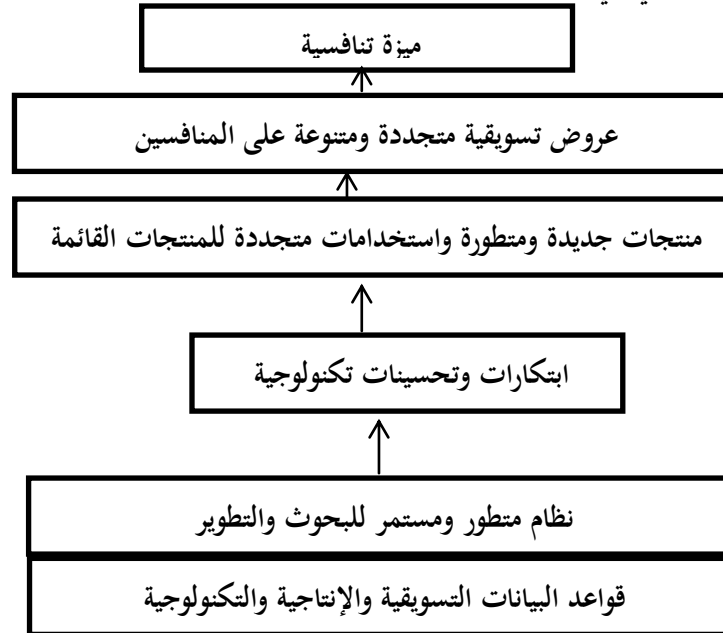
### ثانيا : الميزة التنافسية المتواصلة

تعتمد الميزة التنافسية المتواصلة على الأصول والمهارات ، حيث تمثل الأصول كل ما تحوزه المؤسسة من أصول مثل العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين ، فهي عناصر كما نلاحظها مكتسبة ومعروفة مسبقا من طرف المستهلك ، حيث استطاعت المؤسسة بفعل أقدميتها في المهنة حيازة سمعة طيبة واكتساب قوة وشهرة والتميز عن المنافسين ، أما المهارات فهي عناصر معينة تقوم المؤسسة بأدائها بشكل أفضل من المنافسين ، مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة وجودة عالية ، فهي عناصر تؤدي في الوقت الحالي وغير مكتسبة ، وبالتالي على المؤسسة البحث على الدوام عن أحسن أداء لهذه المهارات <sup>123</sup> .

إن اختيار الأصول والمهارات المناسبة والتي ستكون بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ، ومن ثم يمكن استمرارها لفترات أطول وعلى مدار الزمن ، ولكن حتى تتمكن المؤسسة الوصول إلى تلك الحالة ، فإنها ستجد نفسها مجبرة على التبع المستمر لكل المتغيرات والمستجدات من أجل ضمان مسايرة هذه المستجدات والحفاظ على ميزتها التنافسية، ولضمان ذلك تلجأ المؤسسات وتعتمد في تكوينها وتمييزها لقدراتها التنافسية والوصول إلى مزايا تنافسية جديدة ، على تشجيع العاملين على الابتكار وإدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في السوق <sup>124</sup> .

وعليه فإن المؤسسة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عالية باعتمادها على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المؤسسة وهو ما يبينه الشكل رقم(2-4)

### الشكل رقم(2-4) : المنطق الأساسي في تكوين الميزة التنافسية



المصدر : علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة ، مكتبة الإدارة الجديدة ، دار غريب للطباعة، القاهرة مصر، 2001، ص09.

<sup>123</sup> فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية ، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 12، فيفري 2009، البصرة للبحوث والاستشارات ، الجزائر، ص33

<sup>124</sup> بيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، مرجع سبق ذكره، ص35.

من خلال ما سبق نستخلص أن تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة ، يكون من خلال إتباع استراتيجيات تنافسية محققة للقيمة وتتوفر فيها عناصر هي :

أ- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من طرف منافسيها الحاليين أو المحتملين ؛

ب- عدم قدرة المنافسين على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية ؛

ج- أن تكون الميزة بدرجة من الكبر ، بحيث يمكن للمؤسسة تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق ؛

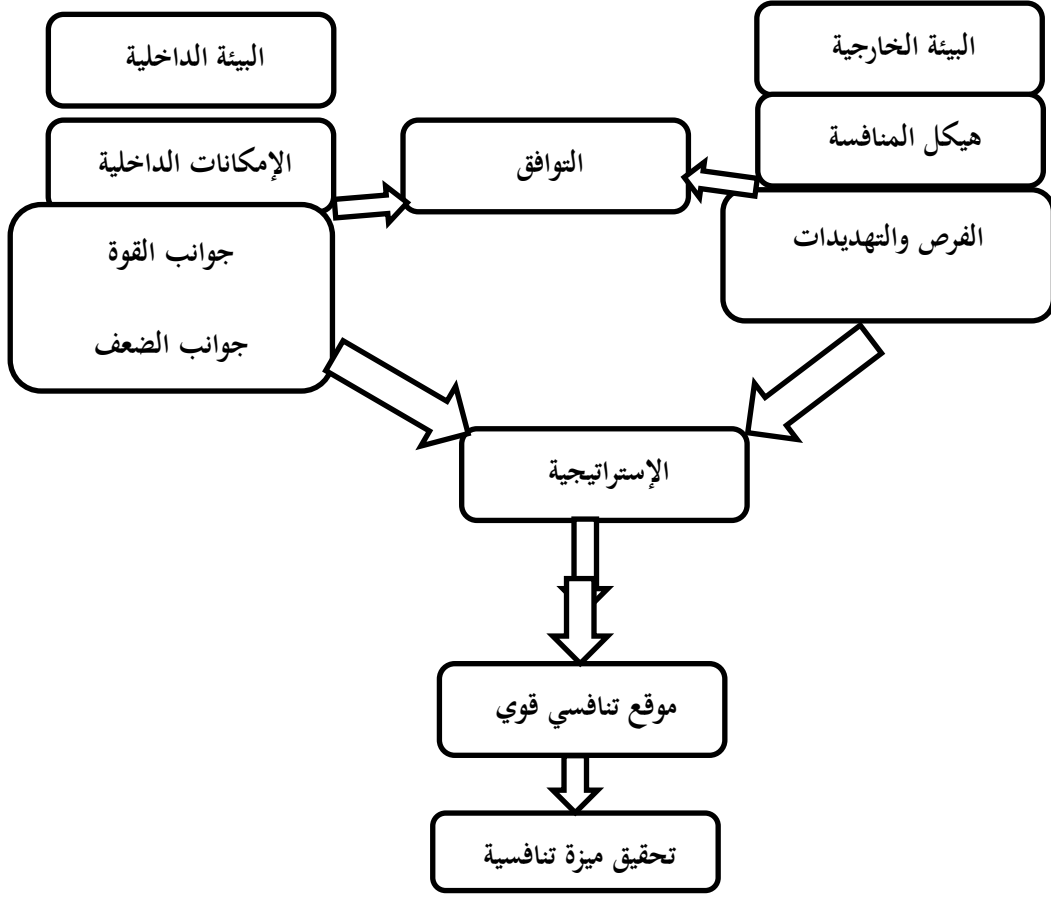
د- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا ، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة ؛

هـ- أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا .

وعليه يمكن القول أن المحرك الرئيسي للاستراتيجية التنافسية هو تحقيق محاولة بتلك الإستراتيجية من أجل معرفة جاذبية الصناعة وهيكل المنافسة ... وبالتالي استخلاص الفرص والتهديدات المحتملة في السوق المستهدف ، ومنه التكيف معها بأحسن طريقة ممكنة ، فضلا عن ذلك فإن المؤسسة ستقوم بدراسة البيئة الداخلية لمعرفة إمكانياتها وقدراتها ، وبالتالي التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية والعمل على تطويرها وتحسينها عند الضرورة استجابة لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

وفي الأخير يتم التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية بإيجاد إستراتيجية مناسبة تسمح للمؤسسة باستغلال نقاط قوتها وإمكاناتها أحسن استغلال من خلال الفرص المتاحة في السوق وتجنب التهديدات بطريقة ذكية ، بعيدة النظر ومدروسة بدقة ، وهذا ما ذكره الباحث نبيل مرسي في كتابه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية سنة 2003 ، حيث أكد أن الإستراتيجية لها دور حساس وهو: "تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة ، واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية"<sup>125</sup> ، وهو ما يوضحه الشكل رقم(2-5)

الشكل رقم (2-5): الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل ، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، مصر ، 2003، ص 28 .

المبحث الرابع: سياسات دعم وتنمية الميزة التنافسية

إن بناء وتنمية قدرة تنافسية يعد مطلباً حتمياً للمؤسسات الاقتصادية ويتم ذلك عن طريق اختيار السياسات الأفضل والتي تنمي المستوى المعيشي والاقتصادي والاجتماعي ، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مصادر الميزة التنافسية وكذا أهداف سياسات دعم الميزة التنافسية وسبل تطويرها ، كما نتطرق إلى شروط نجاح سياسة دعم المنافسة .

المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين ، يتمثل أولها في التفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية ، والثاني مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية<sup>126</sup> ، وهو ما سنقوم بشرحه في هذا المطلب .

أولاً: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية

قصد تحديد مسارها وتفادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل ، تعتمد المؤسسة إلى التفكير لإيجاد حلول لها ، والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة بإستراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية .

<sup>126</sup> بويعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص 100 .

ويرى بورتر أن الاستراتيجيات تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس مختلفة والتي يطلق عليها بورتر الاستراتيجيات العامة للتنافس<sup>127</sup> :

1- إستراتيجية قيادة التكلفة : تركز هذه الاستراتيجية على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جدا للوحدة وتقدم للمستهلكين الحساسين للسعر ، وفيها تكون إستراتيجية المؤسسة لتقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة ؛

2- إستراتيجية التمييز : تهدف هذه الإستراتيجية لإنتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل وتوجهها للمستهلكين غير الحساسين نسبيا للأسعار ، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعرا أعلى من المعتاد ؛

3- إستراتيجية التركيز : وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات مجموعات صغيرة من المستهلكين في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم ، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كليهما ؛

لقد حاول بورتر أن يبرهن على أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق قيمة وتحقيق المزايا التنافسية في مجال صناعي معين<sup>128</sup> ، أي أن المزايا التنافسية تتوافر مع المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة ، وطريقة توليد هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو تميز المنتج .

ولكي تستطيع المؤسسة خفض معدلات التكلفة وتنوع منتجاتها لا بد من توفرها على العناصر الأربعة التالية<sup>129</sup> :

الكفاءة المتفوقة ، الجودة المتفوقة ، التحديث المتفوق ، الاستجابة لحاجات العميل . وهذه العناصر الأربع تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها سواء كانت صناعية أو خدمية .  
وسنقوم بشرح العناصر السابقة بشكل مفصل في المطالب القادمة .

### ثانيا : مدخل الموارد كأساس لبناء ميزة تنافسية

إن الحديث عن مدخل أو نظرية الموارد يعني الحديث عن الموارد الداخلية للمؤسسة كمصدر للميزة التنافسية ، هذه النظرية ترجع أصولها إلى الاقتصادي Penrose، الذي طرح في عام 1959 فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي تمتلكها المؤسسة لما لها من إستراتيجية ، ومما يجعلها تساهم في الأفضلية التنافسية لها<sup>130</sup> .

وعليه ففرضيات هذه النظرية ، مرتكزاتها ، و الانتقادات التي وجهت إليها سنعرضها في الفقرات التالية.

#### أ- فرضيات نظرية الموارد ومرتكزاتها :

الفرضيات التي إنبنت عليها نظرية الموارد :

ركزت هذه النظرية على فرضيتين هما<sup>131</sup> :

<sup>127</sup> M.porter,opct,p13.

<sup>128</sup> مايكل بورتر ، ترجمة سعيد الأيوبي ، هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث ، الطبعة 01، أبو ظبي ، 2002، ص15.

<sup>129</sup> الدوادي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ،ص16.

<sup>130</sup> سلامي بحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، تخصص التسيير، جامعة الجزائر،2005،ص49 .

<sup>131</sup> سملاي بحضية ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية ، مرجع سابق ،ص50 .

1- التباين النسبي للموارد : يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، أي يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، والمعارف التكنولوجية، وشهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى ؛

2- نسبية حركية الموارد: يفترض بأصحاب هذه النظرية أن المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة غير مطلقة ، وما يدعم إستمرارية الميزة التنافسية هو توفرها بشكل غير كاف في الصناعة ، وذلك لوجود عوامل تعمل على الحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل ، وكمثال فإنه بإمكاننا نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى ، لكن براءات الاختراع قد تعيق سهولة تلك الحركة .

## ب- تصنيف موارد المؤسسة

### 1- الموارد الملموسة :

وهي تشمل مختلف الموارد والمالية في المؤسسة ، ومنها<sup>132</sup>:

أ- المواد الأولية : وهي تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج) ، وتظهر أهمية المواد الأولية في أن جودة المنتج وتميزه يعتمد بالدرجة الأولى على جودة هذه المواد ، أي أن المؤسسة مطالبة بتوفير المواد الأولية بالكمية المناسبة والجودة الجيدة ، وكذلك في الوقت اللازم كذلك يجب الاهتمام بتوفير الشروط اللازمة لتخزينها من أجل المحافظة عليها؛

ب- معدات الإنتاج : وهي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة ؛

ج- الموارد المالية : من أجل حصول المؤسسة على المواد الأولية ، معدات الإنتاج ، فإن ذلك يتطلب منها توفير المواد الأولية اللازمة لذلك هذه الأخيرة التي قد تكون عن طريق التمويل الذاتي من قبل المؤسسة ، أو عن طريق التمويل الخارجي الذي يأخذ أشكال متعددة ، أو الاثنان معا ، وبما أن كل أنشطة المؤسسة تحتاج إلى الموارد المالية ، فإن المؤسسة مطالبة بتوفيرها في الوقت المناسب وبالكم المناسب ، لأنه كلما كانت متوفرة لدى المؤسسة فإن ذلك يساعدها في الحصول على المواد الأولية المطلوبة ومعدات الإنتاج اللازمة ، مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها ، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية .

وعليه يتبين لنا من خلال كل هذا بأن الموارد الملموسة الثلاثة هي متكاملة فيما بينها ، وبالتالي على المؤسسة العمال على الحصول عليها جميعا وتوفيرها بشكل عادي ومستمر حتى تكون ضمن مسار نشاطي متواصل .

### 2- الموارد الغير الملموسة :

وهي تشمل كل من: الجودة ، المعلومات ، التكنولوجيا ، طريقة العمل و المعرفة ، و يمكن إعطاء شرح مفصل لكل منها فيما يلي:<sup>133</sup>

أ- الجودة : يعرفها (C.Jambart) بأنها عبارة عن " مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة، والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة "، بينما يرى المختصون في الاستراتيجية الجودة المثلى محددة بالزمن وتؤدي إلى الميزة التنافسية ، والجودة ليست

<sup>132</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ،ص36.

<sup>133</sup> الداودي الشيخ ، دور التسيير الفعال وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص13

مفهوما ثابتا بل ديناميكيا ، فهو في حركية مستمرة لخلق ميزة تنافسية عالية من أجل الاستجابة لمتطلبات المستهلكين ، والجانب الديناميكي للجودة يتمثل في ضمان ولاء الزبون ، وليس فقط في إغرائه ؛

ب- المعرفة : بما أن المؤسسة تنشط في وسط بيئة تنافسية ، فإنها مطالبة بمعرفة جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها ، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ، فالمؤسسة الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها ، بل قدرة وإمكانية توظيفها لتحقيق أداء جيد ومتميز ، إذ أن المعرفة لم تعد أداة فقط في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات بل أصبحت عنصرا من عناصر المنافسة ، وتنتج المعرفة من خلال معالجتها للمعلومات التي مصدرها داخلي ، أي داخل المؤسسة ( الوثائق، السجلات..)، كما يمكن أن تكون من مصدرها خارجي ، أي من عدد المنافسين ، الموردين ، العملاء.. إذ تعتبر المعرفة من أهم العوامل في نشاط المؤسسات ، وقد أصبح الحصول على المعلومات، تشغيلها والاستفادة منها هو السبب الجوهرى وراء نجاح المؤسسات ، فالمؤسسة مطالبة بإستغلال كل المعلومات ، ومعالجتها بالشكل الصحيح الذي يمكنها من تحسين تنافسيتها في السوق ؛

ج- التكنولوجيا: يمكن شرحها كما يلي :

التكنولوجيا : تعتبر من الموارد غير الملموسة والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات ، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية ، حيث تصنف إلى ثلاثة أصناف :

التكنولوجيا الأساسية : وهي المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع ، ولا يمكن لها أن تصنع الفرق بين المتنافسين ؛

التكنولوجيا المحورية : وهي التي تصنع الفرق ، وبالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية ؛

التكنولوجيا الناشئة : والتي هي في مرحلة الانطلاق ، وتعمل المؤسسة على تحويلها إلى التكنولوجيا المحورية التي تساعد على تمييز المؤسسة عن بقية المنافسين ؛

د- معرفة طريقة العمل : تأتي نتيجة التجربة المكتسبة ، وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والاتقان مقارنة مع المنافسين في كل الوظائف ، مما يؤهلها لكسب ميزة أو مزايا تنافسية .

وهناك من أضاف عنصرا آخر والذي هو الكفاءة ، والتي تعتبر أحد أهم موارد المؤسسة ، ويمكن التطرق إليها كما يلي :

تعريف الكفاءة : يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العملية التي يتولد عنها خلق القيمة ، حيث جاء تعريف المجموعة الفرنسية (Le Medef) على النحو الأتي " الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظاتها من خلال العمل الميداني ، والذي يعطي لها صفة القبول ، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها قبولها وتطويرها" <sup>134</sup> .  
و تصنف الكفاءة إلى نوعين هما <sup>135</sup> :

أ- الكفاءة الفردية : وهي تدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء (القبول) في الوسط المهني من خلال أساليب فنية كالتجارب المهنية ؛

<sup>134</sup> Hocine Rahim, "management de savoir et strategies d'innovation dans les PME Algériennes", revue économie et management ,université Abou Belkaid-tlemcen, N03,mars2004,pp236-237

<sup>135</sup> جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص23

ب- الكفاءة الجماعية (المحورية) : وهي مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيا فائقة المستوى ، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس .

وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات المحورية تتميز بخاصتين<sup>136</sup> :

-خلق القيمة للزبون وتكون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه ؛

- التميز والتفرد عن المنافسين ، كما يصعب تقليدها .

وعلى هذا الأساس فإن الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين تنوع مصادرها ، فالعنصر البشري يظل وراءها ، وكما يشير العديد من الخبراء في مجال الإدارة ان حصول المؤسسة على ميزة تنافسية يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية ، التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد ، والتي تعتبر كمصدر داخلي من مصادر الميزة التنافسية ، وعلى المؤسسة إيجاد كيفية الحصول على هذه الموارد و إستغلالها وترجمتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن منافسيها في قطاع نشاطها ، هذه الترجمة التي تتشكل في إستراتيجيات التنافس الخاصة بها .

### المطلب الثاني : أسباب تطوير الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفا إستراتيجيا ، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق ، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية .

#### أولا - الأسباب التي تدفع المؤسسة لرفع ميزتها التنافسية :

في ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية :<sup>137</sup>

أ- ظهور تكنولوجيا حديثة : يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة ، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب ، وطرق التسويق عبر الأنترنت ، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج ، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية حسب تطلعات العميل ؛

ب- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها : عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها ، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة ، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل ، ولهذا فالالاتجاه الحديث يشهد حدة المنافسة بين المؤسسات للتسارع نحو إشباع الحاجات والرغبات ؛

ج- تغير تكاليف المدخلات : عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها ، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى ؛

<sup>136</sup> جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، مرجع سابق، ص24

<sup>137</sup> حرير بوشعور و صليحة فلاق ، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ،مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، جامعة

حسبية بن بوعلوي الشلق ، يومي 13 | 14 ديسمبر 2011، ص8-9 .



د- التغيير في القيود الحكومية : عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج ، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق ، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق ، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين .

#### ثانيا: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية ، نوجزها فيما يلي<sup>138</sup> :

أ- العوامل الخارجية : تتمثل في تغيير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الإقتصادية أو القانونية ، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات ، فعلى سبيل المثال يمكن القول بأن المؤسسة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغيير التكنولوجيا واحتياجات السوق ، ويعتمد هذا كله على مرونة المؤسسة وقدرتها على التعامل مع هذه المتغيرات ؛

ب- العوامل الداخلية : هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين ، من بينها الابتكار والإبداع الذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية ، ولا ينحصر الإبداع هنا تطوير المنتج أو الخدمة ، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة .

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية تتمثل أساسا في جملة التغيرات الحاصلة في أذواق واحتياجات المستهلكين وتحولات للبيئة المحيطة ، بالإضافة إلى عامل مقدرة المؤسسة على امتلاك مورد لا يتوفر لدى المؤسسات المنافسة .

#### المطلب الثالث: شروط عامة لنجاح وسياسة دعم المنافسة

إن الإتجاه نحو تحقيق الإستقرار الاقتصادي الكلي والإصلاح الهيكلي القطاعي الهادف إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين كفاءتها وخاصة ما يتعلق بقطاع الصناعة والمكانة التي يحتلها في النشاط الاقتصادي وتحديد نقاط الضعف في واقع القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، وكيفية التغلب على مواقع الضعف وتطوير مواقع القوة بما يمكنها من تحسين موقفها التنافسي ، فإنه لا بد من تدعيم الميزة التنافسية للمنتجات الصناعية وذلك عن طريق عدة مداخل يمكن اعتمادها في محاولة بناء وتعظيم الميزة التنافسية واعتبارها مقومات ازدهار الصناعة.

هناك عدد من الشروط الأساسية التي يجب توفرها لنجاح سياسات دعم تنافسية المؤسسات، وسوف نذكر فيما يلي أهم هذه الشروط<sup>139</sup> :

1. الإستقرار الاقتصادي وسهولة تعرف القطاع الخاص على مستقبل مسيرة الاقتصاد ومسيرة الدولة ، وتوفير الرؤية الواضحة حول موقف الحكومة اتجاه تفعيل دور المنافسة في أسواق المنتجات الصناعية ؛

2. تواجد قوى تنافسية تدفع المؤسسات بشدة اتجاه التعاون مع الحكومة وقد يأتي ذلك في شكل منافسة محلية أو منافسة من خلال الاستيراد أو التصدير للمؤسسات المصدرة ؛

<sup>138</sup> محمد أحمد الخضري ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيبيل العربية ، الطبعة الأولى ، مصر العربية ، 2004 ، ص 53.

كربالي بغداد ، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم 4<sup>139</sup> التسيير، جامعة وهران، 2000، ص10

3. تحفيز القطاع الخاص على الدخول في القطاع الانتاجي ، وكلما زاد عدد المؤسسات العاملة في السوق الواحد كلما ازدادت حدة المنافسة ؛

4. توفر الثقة المتبادلة بين الحكومة والمؤسسات الإنتاجية ، الأمر الذي يحتاج إلى قنوات جديدة يمكن من خلالها تبادل الآراء ، ومشاركة وجهات النظر والتوصل إلى رؤية متوافقة لما فيه مصلحة المجتمع ؛

5. تبني سياسات الانفتاح الاقتصادي ومنع الاحتكار من أجل تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتعظيم رفاة المستهلك ، وذلك من خلال عملية التنافس وليس المتنافسين ؛

6. حماية الإنتاج الوطني الذي يدف إلى حماية المنتجين المحليين من تعرضهم لضرر بالغ نتيجة لتزايد استيراد سلع متشابهة أو منافسة لإنتاجهم .

مع كل هذه الشروط التي ذكرت لدعم تنافسية المؤسسة ، إلا أن العنصر الأساسي الذي يوفر ميزة تنافسية ويدعم تنافسية المؤسسة هو المورد البشري ، لأن هذا الأخير هو وراء تنوع مصادر الميزة التنافسية من جانب الكفاءات ، وكما يشير العديد من الخبراء في مجال الإدارة إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية ، ولها القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه المورد .

#### المبحث الخامس : رأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية

في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال الفكري ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع يشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المؤسسة ونموها ، وإن نجاح المؤسسة في بيئة شديدة التنافس أصبح مرهونا بقيمة هذا المورد المهم واستراتيجيات إدارته ، وذلك بسبب دوره الفعال في تعزيز ميزة المؤسسة التنافسية وخلق القيمة المضافة .

وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية :

1- علاقة مكونات رأس المال الفكري بالميزة التنافسية ؛

2- النظرية المعتمدة على الموارد ؛

3 - تطبيق إطار عمل النظرية المعتمدة على الموارد على رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية .

#### المطلب الأول : علاقة مكونات رأس المال الفكري بالميزة التنافسية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهمية ودور كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، ابتداء من رأس المال البشري ، ثم رأس المال الهيكلي ، ووصولاً في الأخير إلى رأس المال العلاقتي .

#### أولاً | علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية :

تعد الكفاءات البشرية مورداً استراتيجياً تعتمد عليها المؤسسة من أجل خلق ميزتها التنافسية ، وعليه هناك بعض الخصائص التي يجب توفرها في الكفاءة البشرية ، وهي نفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية والتي تتمثل فيما يلي<sup>140</sup> :

<sup>140</sup>سملاي بحضبة ، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ، المؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، يومي 08-09 مارس 2005، ص 14 .

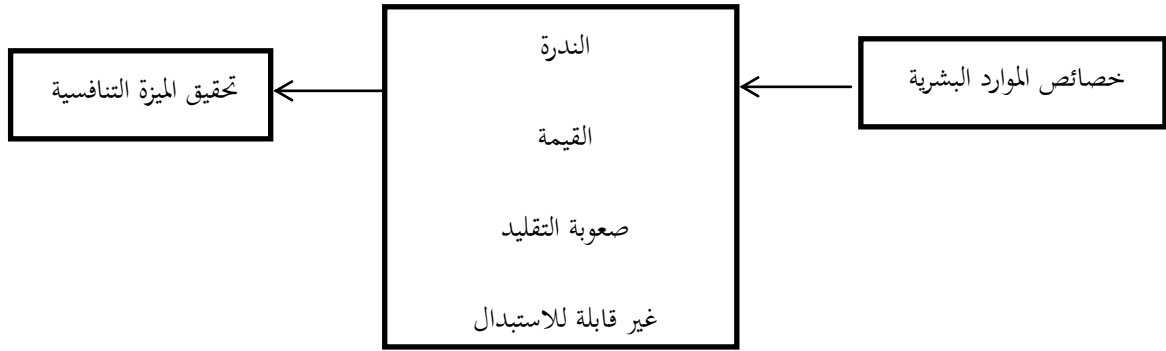
- أن تكون الكفاءات البشرية لها مساهمة فعالة في خلق القيمة للمؤسسة ؛  
- أن تكون هذه الكفاءات نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون ، بمعنى ليست متاحة لدى المنافسين وليس بمقدورهم الحصول على مثلها ؛  
- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد ، أي بمعنى صعوبة امتلاك أو تقليد المنافسين لهذه الكفاءات ، سواء بالتدريب أو التأهيل ؛

- لا يمكن استبدال هذه الكفاءات بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة ، حيث أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي كان لها الدور الإستراتيجي في خلقها .

ويوضح الشكل الموالي رقم (2-7) مجموعة من الشروط التي يتمتع بها المورد البشري ، وتؤهّلها بأن تصبح موردا إستراتيجيا مهما ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والشروط التي يتوجب على المورد البشري الاتصاف بها هي:<sup>141</sup>

- 1- الندرة : بمعنى ندرة معارف ومهارات الموارد البشرية والتي لا تتوافر لدى المنافسين ؛
- 2- القيمة : بمعنى لها دور هام في الإنتاج ، وتقدم الخدمات ذات القيمة للعملاء ؛
- 3- صعوبة التقليد : بمعنى إنجاز الفرد لعمله لا يرتبط فقط بمعرفته ، وإنما يتعلق كذلك بشخصيته ودوافعه ومستوى رضاه ، وهذه الخصائص لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين ؛
- 4- غير قابلة للاستبدال : أي أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد بديلة أو أخرى .

شكل رقم (2-6) : خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة



**Source :** Olalla, Marta Fossas: *The resource- based theory and human resources*, international advances in economic research, Vol 5, 1999, P 85.

وعليه فتميز رأس المال البشري يتمثل في وضع إستراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية ، ومن ثم بلوغ الأهداف الموضوعية المتمثلة أساسا في القيمة المضافة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

<sup>141</sup> Olalla, Marta Fossas: *The resource- based Theory and human resources*, international advances in economic research, Vol 5, 1999, P 85.

## ثانيا | دور رأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة تنافسية :

إن كل الموجودات المعرفية التي تبقى في المؤسسة تعتبر رأس مال هيكلية عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار ، وحتى تتوصل المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية ورفع قيمتها السوقية ، يجب أن تركز على عملية نموية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر ، وبنفس المستوى من الاهتمام ، لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من حصر وتحديد قيمة العنصر البشري ، كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط العنصر البشري التابع للمؤسسة <sup>142</sup> .

وعليه فالمؤسسة يمكن أن تتوفر على رأس مال هيكلية متميز من خلال <sup>143</sup> :

- تطوير وتشجيع قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة من أجل زيادة إنتاجيتهم في مختلف الميادين ؛
- توسيع نطاق الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، ومن أمثلة ذلك اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات ؛
- تبني هيكل تنظيمي مناسب ، والذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر واستغلال كل المعارف الظاهرة منها والضمنية استغلالاً أمثلاً .

وعليه فتميز رأس المال الهيكلي يساهم في تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية ، إمكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد .

## ثالثا | دور رأس المال العلاقتي في تحقيق ميزة تنافسية :

ينحصر رأس المال العلاقتي في مدى قوة العلاقة التي تنشأ ما بين المؤسسة وعملائها ومورديها وطبيعة معاشيتها لمنافسيها ، حيث أن نقطة انطلاق أي مؤسسة هي دائما السوق (العملاء) ، وهي نقطة الوصول أيضا على اعتبار أن المحافظة على الأسواق تتمثل في دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء وتلبية حاجات المستهلكين . كل هذه الأهداف تسعى المؤسسة من أجل تحقيقها ، ولن تتوصل لها إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة ، والتي على الرغم من تكاليفها إلا أن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها ، ويمكن القول أنه في بعض الحالات يتم قياس حجم وقوة مؤسسة معينة من خلال حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها <sup>144</sup> .

وعليه فتميز رأس المال العلاقتي نعني به طبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسة ومختلف عملائها ومورديها وتجنب ضغط منافسيها ، ومحاولة توطيد علاقات إيجابية مع هذه الأطراف من أجل المحافظة على حصتها السوقية ، وزيادة من اكتسابها لميزات تنافسية .

ومن خلال ما ذكر يمكن تصور العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام ، بحيث يمكن المؤسسة من امتلاك رأس مال فكري استراتيجي متميز بمكوناته من رأس المال البشري ، ورأس مال هيكلية ، رأس مال العلاقات ، وكنتيحة لإمتلاك

<sup>142</sup> طه حسين نوي ، الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة للمنظمة ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، 2006 ، ص 18

<sup>143</sup> سملاي محضية ، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية مرجع سبق ذكره، ص 17 .

<sup>144</sup> عبد الله بلوناس ، أمينة قذايفية ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، مؤتمر علمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال ، التحديات العالمية المعاصرة ، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن ، 2006 ، ص 19 .

المؤسسة تلك المكونات ، فإن المؤسسة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية متمثلة بالجودة المتفوقة والإبداع والكلفة المناسبة ، بالإضافة إلى المرونة والاستجابة المتفوقة .

### المطلب الثاني : النظرية المعتمدة على الموارد

سيتم استعراض هذا المطلب من خلال التطرق للعنصرين التاليين: النظرة المعتمدة على الموارد ، إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد .

#### أولاً | النظرية المعتمدة على الموارد (Resources-Based Theory) :

تعرف النظرية المعتمدة على الموارد بالرؤية المعتمدة على الموارد في نطاق الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، وتحدد الميزة التنافسية وفقاً لهذه النظرية ، من خلال ما يلي<sup>145</sup> :

الموارد المتميزة ، القدرات والكفاءات التنظيمية ، والقدرات التكنولوجية ، والموجودات غير المرئية المتمثلة بالمعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية ، وفي القدرات المحورية المرتبطة بالمهارات والمعرفة والتكنولوجيا والإدارة والاتجاهات والقيم .

وتعتمد هذه النظرية على الموارد والقدرات المتوافرة لدى المؤسسة كأساس لتحقيق ميزة تنافسية لها ، فهي ترى أن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تتوقف على مدى امتلاكها موارد إستراتيجية تتمتع بمجموعة من الخصائص والشروط ، وكذلك على قدرات المؤسسة باستخدام هذه الموارد .

#### ثانياً | إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد :

قدم الباحث "بارني" (Barney) إطار عمل لتحليل كل مورد من موارد المؤسسة الرئيسية ، حسب مساهمة كل مورد من هذه الموارد في تحقيق ميزة تنافسية ، وذلك من خلال امتلاكه للخصائص التالية:<sup>146</sup>

- القيمة (Value) : هل يضيف قيمة للزبائن ويوفر الميزة التنافسية ؟

- الندرة (Rareness) : هل يمتلك المنافسين مثله ؟

- القابلية للتقليد (Imitability) : هل تكلفة تقليده مرتفعة ؟

- التنظيم (Organization) : هل يتيح تنظيم المؤسسة استغلال هذه الموارد ؟ هل هناك بدائل متاحة لهذه المورد؟

إن الإجابة على الأسئلة بـ "نعم" ضمن إطار عمل (VRIO) بالنسبة لمورد معين للمؤسسة ، يعني أن هذا المورد هو نقطة قوة وتميز لدى هذه المؤسسة .

و تقييم مدى أهمية هذه الموارد تساهم في التأكد من كونها تمثل عوامل داخلية استراتيجية ( أي عناصر القوة والضعف) والتي تساعد في تحديد مستقبل المؤسسة ، ويمكن القيام بذلك من خلال مقارنة المقاييس الخاصة بكل من الأداء الماضي للمؤسسة ، والمنافسين الرئيسيين للمؤسسة ، ومتوسط الصناعة ككل ، ويعد المورد عنصراً استراتيجياً ويجب أخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في حالة اختلافه بدرجة ملموسة عن الماضي أو عن المنافسين أو عن متوسط الصناعة<sup>147</sup> .

<sup>145</sup> مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص77.

<sup>146</sup> Barney. J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage Journal of Management, no17, 2003,p159

<sup>147</sup> Barney. J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage op.cit,p160

ونحاول أن نوضح بشكل مفصل نظرية الموارد حسب التحليل المبين في الجدول رقم (2-6) التالي :

### جدول رقم (2-6) : إطار عمل تحليل الموارد من حيث الاستدامة والمغزى التنافسي

هل المورد أو القدرة : .....					
ذو قيمة	نادر	صعب التقليد	لا يوجد له بدائل	المغزى التنافسي	
لا	لا	لا	لا	لا يعد ميزة تنافسية	
نعم	لا	لا	لا	حياد تنافسي	
نعم	نعم	لا	لا	ميزة تنافسية مؤقتة	
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية مستدامة	

**المصدر :** نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم والحالات" ، الاسكندرية ، الدار الجامعية . مصر ، 2009، ص183.

من خلال الجدول السابق رقم (2-5) يتضح لنا أن المؤسسات التي تنتمي إلى الصف الأول تصطدم بموقف صعب ، حيث ان الموارد المتاحة لدى المؤسسة لا تتصف بالخصائص الأربع (ذو قيمة ، نادر ، صعب التقليد ، لا يوجد له بدائل) ، وبالتالي لا يوجد أي نوع من أنواع المزايا التنافسية سواء على المدى القريب أو البعيد ، وعليه فهذه الموارد التي تنتمي لهذا الصف تجعل من الصعب اقتناص الفرص أو تقليل أثر التهديدات البيئية ، بينما تتمتع المؤسسات في الصفين الثاني والثالث بموارد وقدرات ذات قيمة وندرة ، ولكن هناك تحديد من قبل المنافسين والمتمثل في القدرة على تقليدها من قبلهم ، أو إيجاد بدائل لها من قبل المستهلكين ، وعليه فالمؤسسة في هذا النوع قد تحقق نوع من الحياد التنافسي أو تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة أو مرحلية ، وفي الأخير المؤسسة المثالية ، والتي تنتمي إلى الصف الرابع فتنتطبق على مواردها المتاحة القواعد الأربعة وهي تتمتع بمزايا تنافسية مستدامة .

### المطلب الثالث: تطبيق إطار عمل نظرية الموارد على رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية :

بما أن رأس المال الفكري يعتبر أهم مورد لدى المؤسسة في الوقت الحالي ، فإنه ينطبق عليه إطار عمل النظرية المعتمدة على الموارد فلقد أسهمت إسهاما كبيرا في إبراز أهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، ونظرا لما تتوفر عليه هذه الموارد من مهارات ومعارف تتراكم لدى المؤسسة عبر عامل الوقت وتعمل على إضافة قيمة مضافة لهذه المؤسسة فإننا سنحاول تطبيق إطار عمل نظرية الموارد على رأس المال الفكري التي تركز على امتلاك المؤسسة رأس مال بشري متميز ورأس مال هيكلية متميز ورأس مال علاقتي متميز ، ما يستلزم فصل كل عنصر من مكوناته على حدى ، ثم وضع إطار خاص به يحدد مدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

### أولا : رأس المال البشري المتميز

إن امتلاك رأس مال بشري متميز يعني امتلاك المؤسسة قدرات وكفاءات بشرية متميزة ، وعليه فتكوين الميزة التنافسية واستمرارها يكون بفضل الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة ، فتحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يتوقف على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يتوقف بالدرجة الأولى على قدرتها في توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد ، لأن ما يتاح للمؤسسة من موارد مادية ومالية ومعلوماتية ، وإن كانت شرطا ضروريا

لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتحقيق تلك الميزة ، و لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والابداع<sup>148</sup> .

ترتبط الموارد البشرية ، التي لها دور كبير في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ارتباطا وثيقا على مدى اعتبارها موردا استراتيجيا يتمتع بنفس شروط الندرة، وذات قيمة وصعبة التقليد و عدم وجود بدائل لها ، والتي تتمتع بها الموارد الإستراتيجية الأخرى في المؤسسة ، وهذا ما يجعل من الصعوبة الحصول على نفس النتائج من طرف موارد بديلة<sup>149</sup> .

### ثانيا : رأس المال الهيكلي المتميز

امتلاك رأس مال هيكلي متميز يعني تحفيز وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض زيادة إنتاجيتهم في مختلف الميادين ، من خلال تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تستوجبه التحولات البيئية ومن أمثلة ذلك : اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات ، إضافة إلى اعتماد هيكل التنظيمي مناسب يشجع الأفراد العاملين مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر واستغلال كل المعارف الظاهرة والضمنية استغلالا أمثل<sup>150</sup> .

### ثالثا : رأس مال العلاقات المتميز :

امتلاك رأس مال علاقتي متميز يعني صلابة و قوة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ، ، من أجل الوصول إلى قيمة مضافة للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية لها ، وعليه فتميز رأس المال العلاقتي يساهم في خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة ، زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين ، العمل على أن تصبح المؤسسة شريكا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين<sup>151</sup> .

يمكن تصور العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في شكل نظام مكون من بمدخلات ومخرجات ، وهو ما يوضحه الشكل رقم(7-2) :

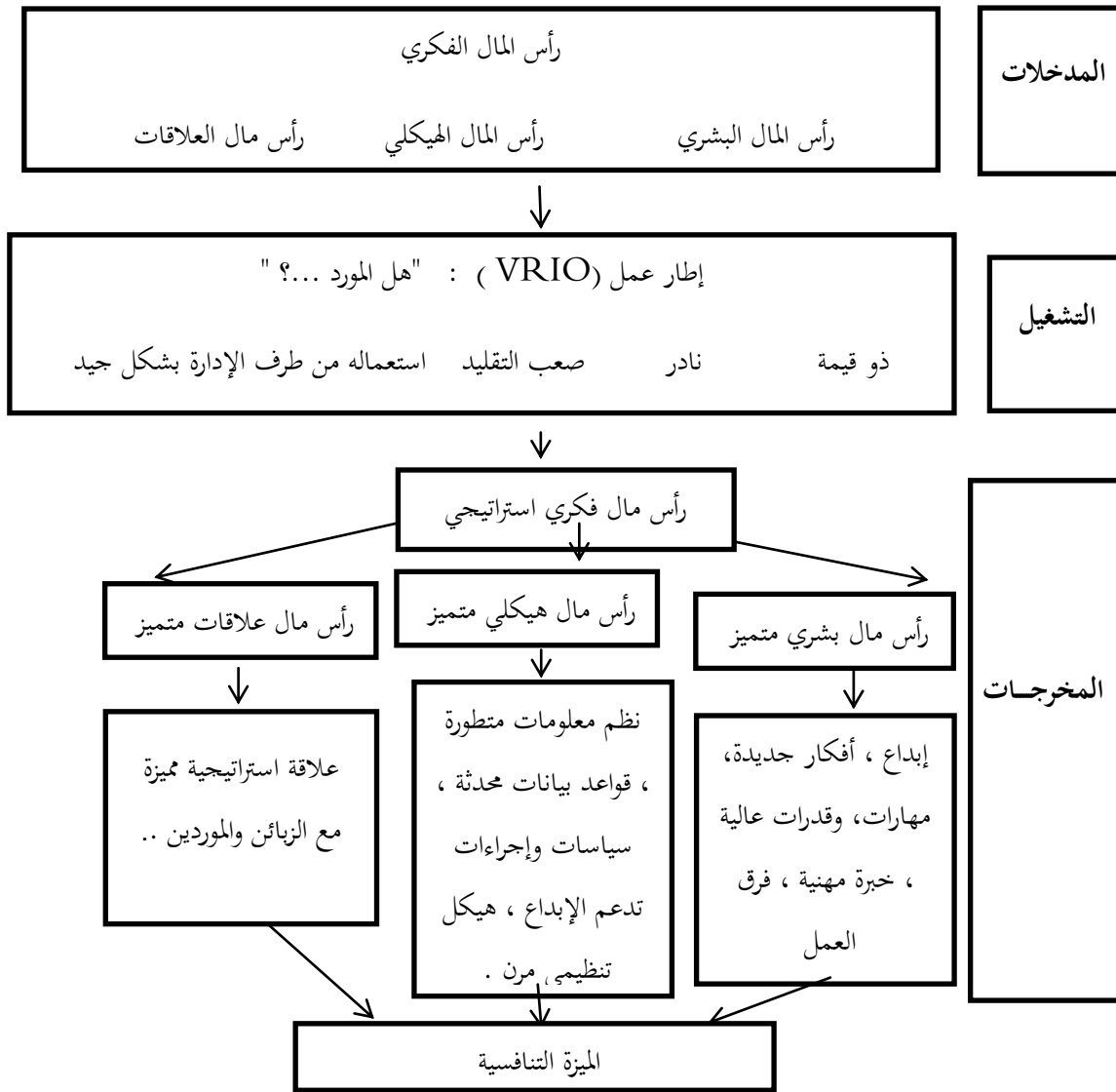
<sup>148</sup> مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره ، ص79.

<sup>149</sup> ديفيد ميچينسون وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص113.

<sup>150</sup> Jacques castelneau, loïc daniel ,Bruno mettLing , " le pilotage stratégique: comment mobiliser l'énergie collective ", édition d'orgonisation, Paris, 2<sup>em</sup> édition , 2000, P : 64 .

<sup>151</sup> بوعبة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص126.

شكل رقم (2-7) : العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية باستخدام إطار (VRIO) :



المصدر : مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في رفع الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة اعمال ، كلية العلوم التجارية ، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين ، 2011 ، ص 83.

من خلال الشكل السابق رقم (2-7) يتضح لنا أن مكونات رأس المال الفكري هي مدخلات هذا النظام ، أما المعالجة التي تتم على هذه المدخلات فتتمثل بتطبيق إطار عمل (VRIO) (القيمة ، الندرة ، صعوبة التقليد ، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال الفكري ، أما مخرجات النظام فتتمثل بامتلاك المؤسسة لرأس مال فكري استراتيجي متميز يشتمل على مكوناته المتميزة من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات ، وكنتيجه لإمتلاك تلك المكونات المتميزة لرأس المال الفكري ، فإن المؤسسة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية مستدامة .

وعليه من خلال هذا الإطار النظري نستخلص أن رأس المال الفكري يساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال النقاط التالية :

- رأس المال الفكري الذي تملكه المؤسسة هو رأس مالها الحقيقي ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة ؛
- استغلال الموارد والكفاءات بشكل مناسب ، والتنسيق بينها بطريقة فعالة يؤدي إلى إنشاء مزايا تنافسية مستدامة ؛



- يعتبر رأس المال البشري من أهم الأبعاد المحددة لرأس المال الفكري ، لأنه يمثل الأداة والوسيلة التي تدير وتسير رأسمال المؤسسة سواء المادي الملموس أو الغير المادي اللاملموس والمتمثلة في المعارف والمهارات التي تمتلكها هذه المؤسسة ؛
- القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المؤسسة ؛
- وضع الخطط والبرامج وصياغة الاستراتيجيات من أجل تنمية رأس المال الفكري ينتج عنه إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى وحصص سوقية إضافية .

## خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية ، بحيث وجدنا أنها تنشأ بمجرد اكتشاف طرق أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين وبهذا تلي حاجات زبائنها وتضمن ولائهم ورضاهم ، وكذلك ذكرنا أهمية رأس المال الفكري ودوره الفعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، وبالتالي من خلال كل ما سبق يمكن القول أن هناك عنصرين رئيسين تبني عليهما المؤسسة ميزتها التنافسية ، أفضلية التكلفة وأفضلية التميز ، كما يتوجب على المؤسسة التعرف على مصادر ميزتها التنافسية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وبأقل تكلفة لضمان ميزة قوية ، وكذا يتوجب عليها اختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة لها ، كما أن كسب ميزة تنافسية في ظل محيط شديد التنافسية وما تفرضه التغيرات السريعة للمحيط يعد أمرا حتميا على المؤسسة ، و تسعى هذه الأخيرة لتحقيقها إذا ما أرادت الإستمرارية والبقاء في السوق وتحقيق التميز وضمان مركز تنافسي .

ومن خلال هذا الفصل كذلك تبين لنا الأهمية البالغة لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، حيث يعتبر رأس المال الفكري هو ركيزة أساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسات بصفة خاصة ، لأنه مورد هام تسعى من خلاله المؤسسة أن تحافظ على مكانتها السوقية ، خاصة المورد البشري الذي يتمثل في الأفراد العاملين ويتم استغلال طاقاتهم الفكرية والعقلية ، وتدعيم إمكانياتهم وطاقاتهم من أجل الابتكار والابداع مما ينتج عنه قيمة مضافة تتمثل في الجودة المنتج المقدم للعملاء ، وبالتالي المحافظة على حصتها السوقية والسعي نحو اختراق أسواق جديدة عن طريق استقطاب وجذب عملاء آخرين .

الإطار التطبيقي : محاولة قياس أثر  
رأس المال الفكري في دعم تنافسية  
مؤسسة موبليس

الفصل الثالث : عرض مؤسسة  
الهاتف النقال "موبليس" وواقع رأس  
المال الفكري والتنافسية بها

## تمهيد :

يعد المورد المعرفي أحد العوامل الهامة في خلق ورفع الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، ويتطلب مشاركة العديد من الأطراف وتداخل الكثير من العمليات من أجل الوصول إلى مستوى معتبر من هذا المورد الهام ، وعليه سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس- ، حيث يعد هذا القطاع اقتصادي وذو مردودية عالية ، الأمر الذي رغب بعض المؤسسات الأجنبية إلى الدخول لهذا السوق ( مثال دجيزي ، نجمة) ، مما مكنها من تحقيق حصص سوقية هامة .

من هذا المنطلق يتوجب على المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" - المديرية الجهوية بشار- كعينة من المؤسسة ككل ، والتي هي محل دراسة الحالة في هذا البحث، السعي للتموقع داخل هذه السوق، من خلال العمل على تنمية حصتها السوقية أو على الأقل استرجاع حصتها السوقية، التي ضاعت من المؤسسة عقب فتح القطاع سنة 2000 ، بسبب عدة أسباب من أهمها البيروقراطية وسوء التسيير اللذين تعاني منهما الإدارات العمومية ، وهذا الأمر يقتضي وجود إدارة إستراتيجية داخل المؤسسة، تضع في قمة هرم أولوياتها تحقيق التفوق والتميز على منافسيها عن طريق الإستثمار المعرفي في مواردها الملموسة أو غير الملموسة ، وذلك لا يتأتى إلا من خلال العمل على تحقيق مستويات من الأداء تتميز بالكفاءة و الجودة والتحديث (التطوير) والاستجابة السريعة لعملائها ، حيث أن هذه العوامل الأربعة تشكل معا عاملا مساعدا وأساسا لمؤسسة موبيليس لخلق معارف جديدة ، وبالتالي تنمية رأس المال المعرفي الخاص بها ، هذا المورد هو العنصر الجوهرى الذي من خلاله تحقق المؤسسة ميزات تنافسية.

وعليه سنعرض في هذا الفصل ثلاث مباحث عناوينها كالاتي :

المبحث الأول : واقع قطاع الإتصالات في الجزائر ؛

المبحث الثاني : عرض مؤسسة موبيليس ؛

المبحث الثالث : مكانة رأس المال الفكري في مؤسسة " موبيليس " ؛

المبحث الرابع : واقع رأس المال المعرفي لمؤسسة موبيليس وأثره في رفع الميزة التنافسية .

## المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر

وضعت الجزائر جملة من القرارات الإستراتيجية ، لأنها أدركت ضرورة التوجه نحو بناء مجتمع واقتصاد قائمين على المعرفة ، هذا ما أدى بما إلى إدماج أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف القطاعات التابعة لها .

كما سعت الدولة إلى تبني سياسات وطنية تساهم في التوجه الاستراتيجي لدمج الجزائر في مسار المجتمعات الدولية الرقمية ، وبسبب كذلك أن العالم شهد تطور رهيب في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما دعى بالجزائر أن تقوم بإصلاحات جذرية في قطاع البريد والمواصلات مع مطلع سنة 2000 .

### المطلب الأول: مكونات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر

يتكون سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر من ثلاث متعاملين، أوراسكوم تيليكوم الجزائر المتمثلة في " جيزي"، اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"، والوطنية للاتصالات المتمثلة في "نجمة"، وفيما يلي سنقوم بعرض ملخص للمتعاملين الثلاثة:

#### أولا :أوراسكوم تيليكوم الجزائر "جيزي" OTA

"أوراسكوم تيليكوم" هي مؤسسة مصرية ، تأسست مع مطلع 2000 واكتسحت مجالات الاتصال في دول إفريقيا والشرق الأوسط، ويعتبر " جيزي" التسمية التجارية التي تستخدمها أوراسكوم في الجزائر، ومنذ انطلاقتها ركزت أوراسكوم أولوياتها الإستراتيجية **GSM** للاتصالات في شبكة في تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية 48 ولاية قبل نهاية أوت 2003 ، وفيما يلي أهم المراحل التي مرت بها مؤسسة " جيزي". :

- أوت 2001 : تحصلت مجمع أوراسكوم للاتصالات على الرخصة الأولى للهاتف النقال في الجزائر.
- 7 نوفمبر 2001 : عن طريق ندوة صحفية تم الإعلان عن تأسيس فرع أوراسكوم بالجزائر ، وإطلاق علامة تجارية له بإسم "جيزي" ؛
- 28 ديسمبر 2001 : إنشاء أول نقطة بيع بقصر المعارض ، حيث شهد إقتناء العديد من الزبائن لهذه الخدمة الجديدة ؛
- 15 فيفري 2002 : انطلاق أول شبكة للاتصال ، وبداية تشغيلها عن طريق أول مركز للاتصالات بالجزائر؛
- أوت 2002 : أدرجت إستراتيجية جديدة ، وهي خدمة الدفع المسبق وجاءت بإسم " عيش **La vie**" إذ تزايد الطلب على هذا الاشتراك ب 70% وهذا لكونه بدون فاتورة وبدون ضمانات ؛
- 15فيفري 2004 : وصلت " جيزي" إلى أكثر من 1.5 مليون مشترك، 26 مركز خدمات، 8 موزعين، 300 نقطة بيع، 1500 عامل.

-سبتمبر 2004 : أطلقت "جيزي" شكلا آخر للدفع المسبق من خلال بطاقة الدفع المسبق "ألو" **ALLO**

- شهد إنخفاض نسبي لمبيعات "دجيزي" في نهاية 2009 وبداية 2010 ، وهذا راجع للأحداث الكروية التي كانت ما بين المنتخب المصري والمنتخب الجزائري ، حيث تأزمت العلاقة ما بين المؤسسة المصرية "دجيزي" وزبائنها في الجزائر ، حيث تخلت نسبة كبيرة منهم ، إلى أن تقلصت حصتها السوقية وتراجعت بسنة 12.5% ؛

-كما تمكنت " دجيزي" من تحقيق 15 مليون مشترك مع بداية 2010 وأكثر من 16 مليون سنة 2011 ؛

- مع مطلع 2012 تمكنت "دجيزي" من تحقيق أكثر من 17.2 مليون مشترك ، بحصة سوقية تراوحت 46% ؛  
- في سنة 2013 شهد انخفاض نسبي في مبيعات "دجيزي" هذا ما أثر على الحصة السوقية التي هي كذلك تقلصت وصارت 45% ، أما عدد المشتركين فارتفع نسبيا حيث وصل عدد المشتركين قرابة 18.5 مليون ، بحصة سوقية بلغت 45% ؛  
- أما في سنة 2014 فقد حافظت "دجيزي" على حصتها السوقية تقريبا بمعدل (45%) ، أما عدد المشتركين فتجاوز 19 مليون مشترك<sup>152</sup> .

### ثانيا :اتصالات الجزائر " موبيليس " ATM

بموجب القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 قد أنهى سنوات الاحتكار وحدد القواعد الجديدة التي تسير نشاط البريد والمواصلات ، تحت مراقبة الدولة من خلال سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، مع فتح هذا النشاط الاقتصادي للمنافسة .

وعليه تم إصلاح هذا القطاع من خلال إعادة هيكلة رأسمال المتعامل (اتصالات الجزائر) إلى متعاملين هما:

- 1- اتصالات الجزائر وتعتبر موبيليس فرع من هذه المجموعة ، حيث تأسست مؤسسة موبيليس عن طريق مجموعة من أسهم مختصة في مجال الهاتف النقال، وتعتبر اتصالات الجزائر أول مزود لخدمة الاتصال ، فقد حصلت على استقلاليتها منذ مطلع 2003 ؛
- 2- بريد الجزائر واللدان ينشطان اليوم في محيط تجاري تحكمه متطلبات السوق منذ دخول أوراسكوم تليكوم في جويلية 2001 ، وبعد ثلاث سنوات من فتح المنافسة في مجال الهاتف النقال، تجاوزت نسبة النمو 90% خلال هذه الفترة ، حيث كانت النتائج جد مشجعة

153

وفيما يلي سنقوم بعرض أهم النتائج التي حققتها " موبيليس " <sup>154</sup> :

-أوت 2004 : "موبيليس " تدشن مركز لخدمة المشتركين.

-ديسمبر 2004 : افتتاح أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا ، بغية تقديم خدماتها بجودة عالية ، مع ضمان تغطية شاملة عبر أرجاء التراب الوطني بإنشاء ورشات لنشر شبكاتها ؛

-فيفري 2005 : "موبيليس " اقترح خدمتي الانترنت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت إسم MOBI+ ؛

- عام 2010 : تم إطلاق خدمة الشبكات المتحركة (ad hoc) وهي عبارة عن شبكات تعمل على تنظيم نفسها ذاتيا ولا تستند إلى أي هيكلية أو إدارة من أجل الاتصال فيما بين العقد و الأجهزة التي تنتمي إلى هذه الشبكات، تكون ذات مجال إرسال محدود والمعطيات ترسل عن طريق أجهزة أخرى إلى أن تصل إلى المستقبل في نفس الشبكة ؛

- 14 جوان 2011 : " موبيليس " تطلق عرض " Premium TOP " تكلم بلا حدود مع العرض الغير محدود نحو جميع الشبكات ؛

<sup>152</sup> www.Arpt.dz le 05-01-2015/11 :00h

<sup>153</sup> بوضياف الياس ، إستراتيجية ترقية المبيعات في النشاط التسويقي دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة قسنطينة، 2008 ، ص ص 119-120

<sup>154</sup> www.mobilis.dz le 05-01-2015/11 :00h

- كما تمكنت " موبيليس " من تحقيق أكثر من 9 مليون مشترك مع بداية 2010 وأكثر من 10 مليون سنة 2011 ؛
- في سنة 2012 تمكنت " موبيليس " من تحقيق 10.5 مليون مشترك بحصة سوقية بلغت 29.4% ؛
- أما في سنة 2013 فقد بلغ عدد المشتركين بالتقريب 11 مليون مشترك بحصة سوقية فاقت 29.7% ؛
- أما في سنة 2014 فقد حققت " موبيليس " قرابة 12 مليون مشترك ، بحصة سوقية فاقت 29.9% .

### ثالثا: الوطنية للاتصالات " نجمة " WTA

تم تأسيس الوطنية للاتصالات بالكويت سنة 1999 وهي الشركة الخاصة الأكبر في الكويت برأس مال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، وقد عرفت الوطنية نموا أكبر في الشرق الأوسط و كذلك دول شمال إفريقيا.

وتعتبر المؤسسة الوطنية للاتصالات أول متعامل في مجال الهاتف النقال في الجزائر أدرج خدمة الانترنت والرسائل المصورة عن طريق الهاتف النقال، وحصلت على عقد استغلال الرخصة الثالثة للهاتف النقال بالجزائر منذ 12 | 12 | 2003 من خلال الفوز بمنافسة بقيمة 412 مليون دولار أمريكي ، وقد أسست فرع لها في الجزائر من طرف الشركة الكويتية الوطنية للاتصالات بتمويل من طرف united Gulf bank بموجب عقد لمدة 15 سنة و برأس مال بلغ 43067455185 دينار جزائري ، وتجاوز عدد عمال مؤسسة نجمة 1900 عامل سنة 2010 ، أما في سنة 2011 فقد بلغ 2020 عامل ، أما عدد المشتركين فتجاوز 8 ملايين مشترك بحصة سوقية 24% ؛

- في سنة 2011 فقد بلغ عدد المشتركين 8.4 ملايين مشترك ، بحصة سوقية فاقت 24.9% ، وهذه الزيادة راجعة إلى السياسات التسويقية التي انتهجت في هذه السنة ؛

- في سنة 2012 فقد تمكنت "نجمة" من تحقيق أكثر من 8.6 مليون مشترك ، بحصة سوقية قاربت 25% ؛
- في سنة 2013 فقد انخفض عدد مشترك " نجمة " بمعدل 8.35 مليون مشترك ، وحصة سوقية بلغت 24.01% ؛
- في سنة 2014 بلغ عدد مشترك مؤسسة "نجمة" 8.4 مليون مشترك ، وحصة سوقية قاربت 24.25% <sup>155</sup> .

### المطلب الثاني : تطور سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر

بموجب القانون 2000-03 تم فتح سوق الهاتف النقال أمام المنافسة بمنح رخصة استغلال الشبكة GSM لأوراسكوم اتصالات الجزائر OTA والوطنية للاتصالات الجزائر (WTA) <sup>156</sup> ، ونتيجة هذا الانفتاح لسوق الهاتف النقال بالجزائر شهد هذا السوق نمو سريعا ، والذي يعكس هذا النمو السريع تطور عدد المشتركين ومداخل هذا القطاع الإقتصادي ، وعليه سنقوم أولا بعرض تطور عدد مشترك الهاتف النقال في الجزائر ، ثم نقوم بتفصيل تطور عدد عمال المتعاملين الثالث ، ثم عرض مقارنة ما بين نقاط البيع والوكالات التجارية للمتعاملين الثالث ، ثم في الأخير نقوم بالمقارنة ما بين عدد المشتركين للمتعاملين الثالث .

### أولا : تطور خدمة الهاتف النقال في الجزائر :

<sup>155</sup> www.nedjma.dz le 05-01-2015/ 10 :00h

<sup>156</sup> عبد الفتاح بوخمحم، سهيلة بومعزة، دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 إلى 29 أبريل 2010 ، ص 10



شهدت الجزائر تطور كبير في عدد مشتركى الهاتف النقال خلال الفترة الممتدة ما بين 2004 إلى 2014 وهو ما يوضحه الجدول رقم (1-3) التالي :

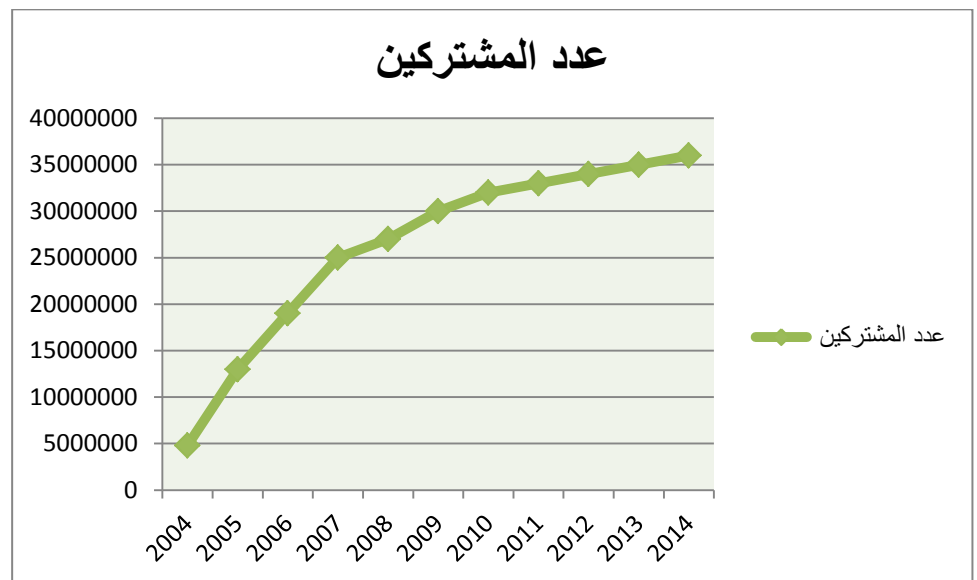
الجدول رقم (1-3) : تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر

عدد المشتركين	مشتركي الهاتف النقال
4.882.414 مشترك	2004
13.661.355 مشترك	2005
18.236.707 مشترك	2006
26.867.867 مشترك	2007
30.562.721 مشترك	2008
32.829.824 مشترك	2009
34.280.165 مشترك	2010
35.458.893 مشترك	2011
37.234.005 مشترك	2012
38.325.090 مشترك .	2013
39.645.456 مشترك .	2014

المصدر : من إعداد الطالب بناء على التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات لسنة 2014، رقم 29.

وترجمة الجدول السابق رقم (1-3) موضحة في الشكل رقم (1-3) التالي :

الشكل رقم (1-3) : تطور عدد مشتركى الهاتف النقال من 2004 إلى 2014



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (1-3) ومن خلال مخرجات EXCEL

نلاحظ من الجدول أن عدد مشتركى الهاتف النقال بالجزائر شهد تطور كبيرا خلال السنوات الأخيرة ، ففي سنة 2004 كان عدد مشتركى الهاتف النقال لا يتجاوز 4.8 ملايين ، لكن في نهاية 2014 تجاوز عدد مشتركى الهاتف النقال 39 مليون ، وذلك ما يترجمه الإصلاحات التي وضعتها الدولة لقطاع ، وراجع كذلك لدعم الدولة للمتعامل " موبليس " بالخصوص ، وهذا السبب جعل الجزائر تستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية ، خاصة ما يتعلق بالثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي شهدها العالم.

ثانيا - تطور عدد عمال المتعاملين الثلاث لخدمة سوق الهاتف النقال بالجزائر :

سنقوم بعرض تطور عدد عمال المتعاملين الثلاث لخدمة سوق الهاتف النقال من خلال الجدول رقم (3-2) التالي :

الجدول رقم(3-2) : تطور عدد عمال المتعاملين الثلاث لخدمة سوق الهاتف النقال بالجزائر

السنوات   المتعاملين	موبليس	دجيزي	نجمة
2003	100	1253	0
2004	1372	1623	855
2005	1743	2589	1077
2006	2662	3035	1256
2007	3005	3187	1319
2008	3630	3500	1549
2009	3996	3471	1813
2010	4217	3356	1900
2011	4345	3423	1947
2012	4663	3521	1989
2013	4798	3552	2065
2014	4912	3584	2175

المصدر : سلطة الضبط للبريد والمواصلات، التقرير السنوي 2014 ، ص 29 .

نلاحظ من الجدول رقم (3-2) أن عدد عمال المتعامل " موبليس " يمثل أكبر عدد (بمعدل 4912 عامل سنة 2014) رغم قلة نسبة الحصة السوقية مقارنة مع المتعامل "دجيزي" وهذا راجع لدعم الدولة للمتعامل " موبليس " خلال الفترة الممتدة ما بين 2003 و 2014 من أجل توظيف أكبر عدد ممكن من العمال في هذه المؤسسة ، أما بالنسبة للمتعامل "دجيزي" فشهد نوعا ما تطور ملحوظ في عدد عمالها فقد كان 2500 عامل في سنة 2003 ، وارتفع هذا العدد إلى أن تجاوز 3500 عامل في سنة 2014 ، أما مؤسسة نجمة فهي تمثل العدد الأقل نظرا لتركيزها على التكنولوجيا المتطورة ، حيث لم يتجاوز عدد عمالها 2000 عامل في سنة 2014 .

ثالثا | عدد الموزعين والوكالات التجارية ونقاط البيع للمتعاملين :

أما عدد الموزعين و الوكالات التجارية ونقاط البيع للمتعاملين نبينها في الجدول الآتي :

### الجدول رقم (3-3) عدد الموزعين و الوكلاء و نقاط البيع للمتعاملين لسنة 2014

سنة 2014	الموزعين	الوكالات التجارية	نقاط البيع
موبليس	10	132	212.5
جازي	8	84	20856
نجمة	5	45	22313

المصدر : سلطة الضبط للبريد والمواصلات، التقرير السنوي 2014 ، ص 29 .

نلاحظ من الجدول رقم (3-3) أن عدد الموزعين متقارب بين المتعاملين، و لكن نقاط البيع نرى أنها متفاوتة بينهما، لكن أكبر نسبة نجدها عند شركة نجمة و التي تملك أكبر عدد لنقاط البيع رغم أن حصتها السوقية لا تتجاوز % 30 .

### المطلب الثالث: مقارنة ما بين عدد المشتركين للمتعاملين الثلاث

سنقوم بوضع مقارنة بين المتعاملين الثلاث حسب عدد المشتركين والحصة السوقية من خلال الجدول رقم (3-4) التالي :

### الجدول رقم (3-4) : مقارنة بين المتعاملين الثلاث ( موبليس ، دجيزي،نجمة ) حسب عدد المشتركين والحصة السوقية

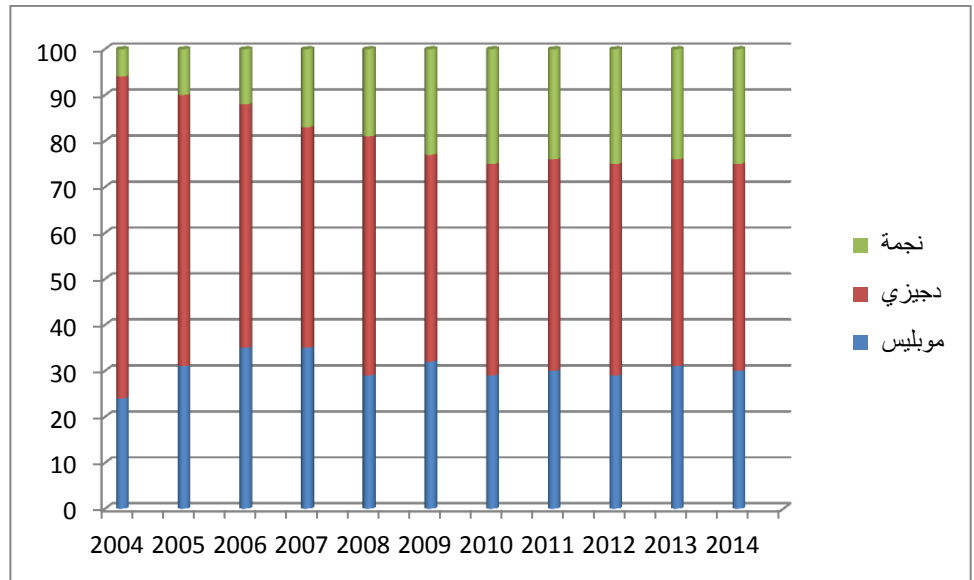
السنوات	موبليس	دجيزي	نجمة
2004	24% عدد المشتركين 1176485	70% عدد المشتركين 3418367	6% عدد المشتركين 287.562
2005	31.9% عدد المشتركين 4320765	59.1% عدد المشتركين 6720238	10% عدد المشتركين 1323133
2006	35.8% عدد المشتركين 6659609	52.9% عدد المشتركين 7942492	11.3% عدد المشتركين 2188649
2007	35.2% عدد المشتركين 9192762	48.6% عدد المشتركين 12382253	16.2% عدد المشتركين 4487706
2008	29% عدد المشتركين 9877602	52% عدد المشتركين 14492091	19% عدد المشتركين 4998174
2009	32% عدد المشتركين 10279500	45% عدد المشتركين 14617642	23% عدد المشتركين 8032682
2010	28.4% عدد المشتركين 10846774	46% عدد المشتركين 15087393	25.2% عدد المشتركين 8245998

2011	- الحصص السوقية	29.18%	11280098 مشترك	46.81%	16490690 مشترك	24.01%	8458105 مشترك
2012	- الحصص السوقية	29.45%	10545025 مشترك	46.01%	16345890 مشترك	24.54%	8510432 مشترك
2013	- الحصص السوقية	29.76%	11089634 مشترك	45.85%	17282560 مشترك	24.39%	8390235 مشترك
2014	- الحصص السوقية	29.87%	12284642 مشترك	45.57%	18764630 مشترك	24.56%	8476378 مشترك

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات لسنة 2014، ص 30.

ويمكن ترجمة الجزء المتعلق بالحصص السوقية لكل متعامل استنادا للجدول رقم (3-4) من خلال الشكل رقم (3-4) التالي :

الشكل رقم (3-2) : مقارنة ما بين الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-4) واستنادا لمخرجات EXEL.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (3-2) أنه منذ دخول المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر بدأ عدد المشتركين في التزايد حتى وصل إلى أكثر من 35 مليون مشترك سنة 2011 من حيث عدد المشتركين، وأكثر من 39 مليون في سنة 2014، حيث تحتل أوراسكوم المرتبة الأولى من حيث الحصص السوقية للهاتف النقال قاربت نسبة 45%، أما اتصالات الجزائر في المرتبة الثانية بنسبة قاربت 30%، وأخيرا نجمة الوطنية بنسبة 25% سنة 2014.

وكذلك نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-4) أن الحصص السوقية لمؤسسة موبليس في 2011 | 12 | 32 مقارنة مع سنة 2010 ارتفعت بنسبة 0.4%، أما شركة أوراسكوم للاتصالات "جازي" ارتفعت الحصص السوقية بالنسبة 0.8% أما الشركة الوطنية للاتصالات "نجمة" فكانت نسبة النقص في الحصص السوقية ب 1.1%.

وما نلاحظه أيضا بالنسبة لمؤسسة " موبيليس " أن معدل الزيادة في الحصة السوقية بدء يتراجع منذ سنة 2007 ؛ وازداد حصتها السوقية منذ مطلع 2008 ، واستمرت الزيادة إلى غاية سنة 2014 حيث وصلت إلى أكثر من 30 % ، وتجاوز عدد مشتركى الهاتف النقال في آخر هذه السنة أكثر من 12 مليون .

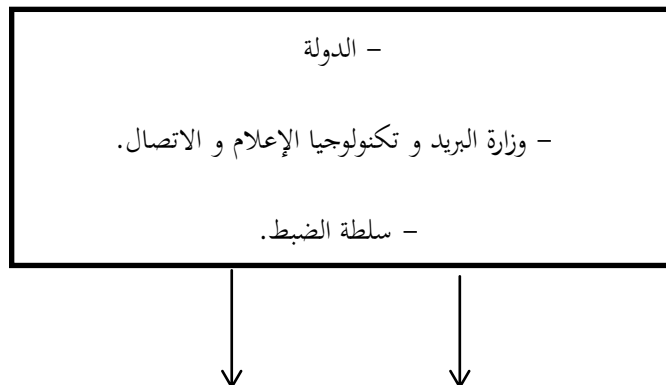
ونلاحظ كذلك أن عدد مشتركى الهاتف النقال موبيليس شهد تزايد بوتيرة أكثر مقارنة بتطور عدد مشتركى الهاتف النقال للمتعاملين الآخرين ، أما بالنسبة للحصة السوقية فنلاحظ أن المؤسسة الوطنية "نجمة" هي التي شهدت إرتفاع جذري مقارنة بالمتعاملين الآخرين ( موبيليس و دجيزي ) .

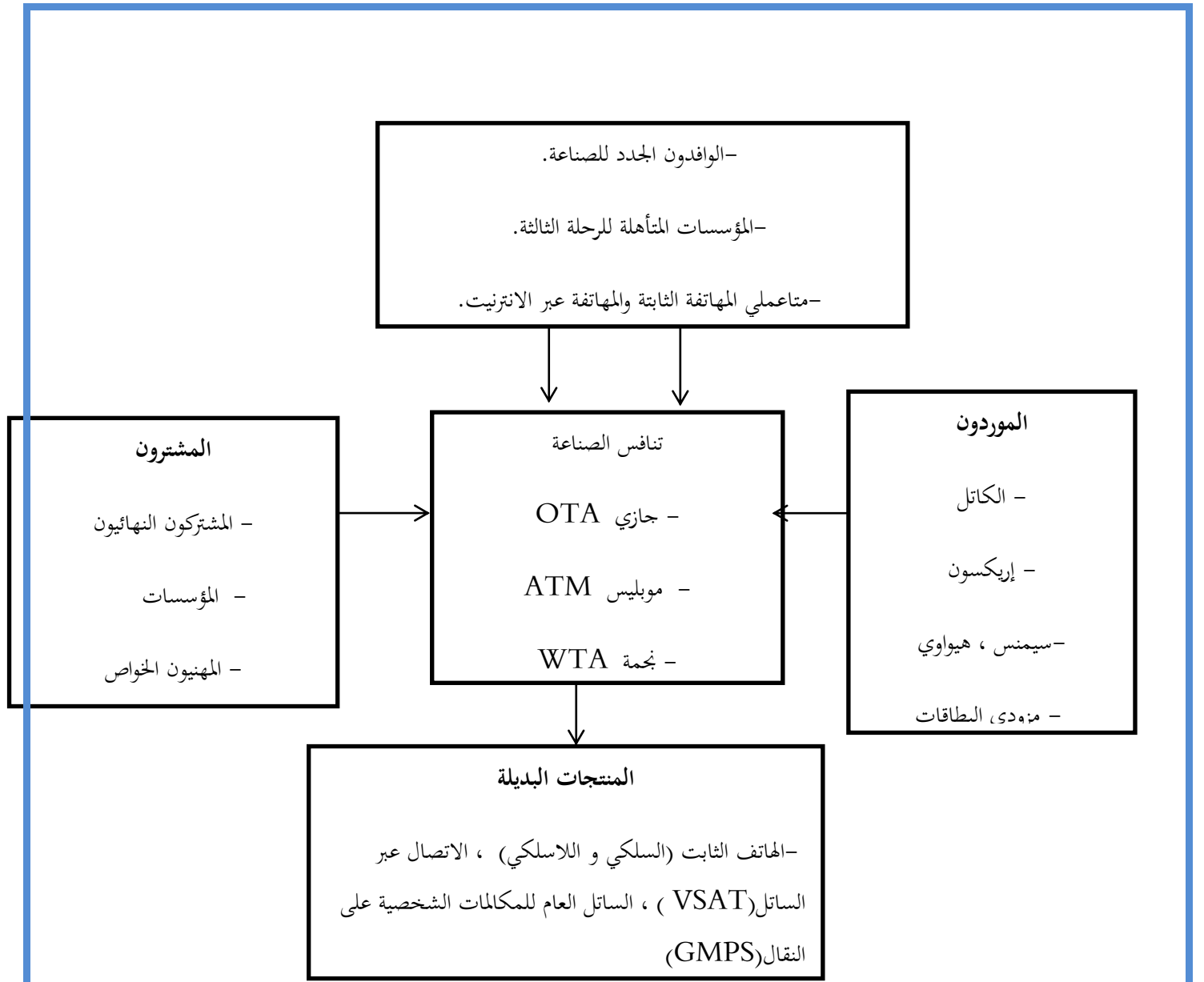
#### المطلب الرابع : تحليل التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر حسب نموذج بورتر

لتقييم مدى جاذبية الصناعة في قطاع الهاتف النقال نعتمد على نموذج بورتر كأداة تستعمل لتحليل تنافسية قطاع الصناعة و ملائم لتقييم الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة على مردودية هذا القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية، والتي انفتحت مؤخرا على الاستثمارات الأجنبية .

والشكل التالي يوضح القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

الشكل رقم (3-3) : نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر





**المصدر :** سعاد قويني، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 2 .

وبالتالي يكون شرح القوى الخمس واستنادا على الشكل السابق رقم (3-3) كالأتي<sup>157</sup> :

### 1- تهديد الوافدين الجدد للصناعة :

يشكلوا الوافدين المحتملين بدخولهم في السوق ضغطا حقيقيا يؤثر على هيكل الصناعة و بالتالي على جاذبيتها ؛ رغم أن الوافدين المحتملين يبقى أمرا افتراضيا بالنسبة للوضع المستقبلي للمنافسة ، لكن هذا أمر افتراضي فقط بالنسبة للجزائر في الوقت الحالي فهو غير محتمل الوقوع ؛

وأهم الوافدين المحتمل دخولهم إلى الصناعة هي المؤسسات المبينة في الجدول أدناه :

جدول رقم (3-5) : الوافدون الجدد المحتمل دخولهم في الصناعة

الترتيب	المؤسسة	البلد
1	WTA	الكويت
2	TURCKCEL	تركيا
3	MTN	جنوب إفريقيا
4	INVEST HOLDING	لبنان
5	ORANGE	فرنسا
6	TELEFONICA MOVILES	إسبانيا
7	MAROC TELECOM	المغرب
8	MSI CELLULAR	هولندا
9	NVEST DEUTSH	ألمانيا
10	MTC TELECOM	الكويت

**المصدر :** بلقيدوم صباح ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة مؤسسة موبليس ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراة دولة تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012-2013، ص 247.

## 2- القوة التفاوضية للموردين:

تعتبر الإمكانيات الحقيقية لأي متعامل في خدمات الهاتف النقال في حجم التجهيزات اللازمة لضمان جودة التغطية، حيث يسعى المتعاملون الثلاث إلى توسيع حجم استثمارهم في هذا القطاع من أجل الوصول إلى تقديم أفضل خدمة لزيائهم ؛ وأهم مجهزي قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر هم :

- المجهز الفرنسي ALCATEL ؛

- المجهز السويدي ؛ ERICSSON ؛

- المجهز الألماني SIEMENS ؛

- المجهز الصيني HUAWEI TECHNOLOGY , ZTE .

## 3- القوة التفاوضية للمشاركين:

هناك ضعه للقوة التفاوضية المشاركين بسبب انخفاض الأسعار الذي جاء نتيجة لعوامل المنافسة وليس نتيجة لقوة المشترين على المساومة، وضعف هذه الأخيرة جاء نتيجة لشبه انعدام البدائل الفعالة، حيث أن تركز عدد المتعاملين مقارنة بالمشتريين يضعف من القوة التفاوضية لهم ، وكذلك بالرغم من أن هناك معرفة وتوفر المعلومات لدى المشترين حول الجودة والكفاءة الحقيقية للمنتج ، وأن

المنتجات التي يقدمها المتعاملين الثلاث نمطية متقاربة في الجودة، بالإضافة إلى سهولة التحول من متعامل إلى متعامل آخر ، كل هذه العوامل بإمكانها أن تضعف القوة التفاوضية للمشاركين ؛

#### 4- تهديد حالات الإحلال :

إن البدائل في الواقع لا تمارس أي تهديدا على خدمات الهاتف النقال نتيجة تطور الأنماط الاستهلاكية لخدمة الهاتف النقال بحيث عدد مشتركى الهاتف تضاعف عشرات المرات مقارنة عدد مشتركى الهاتف الثابت (خدمة بديلة )، بالإضافة إلى خدمتي الاتصال عبر الساتل(VSAT ) و الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال(GMPS) كلاهما يعتبران خدمة بديلة ؛ إلا أن مع كل هذا تبقى خدمة الهاتف الثابت كحالة من الخدمات البديلة للهاتف النقال التي تشكل تهديد فعلي على خدمة الهاتف النقال موبليس ؛

#### 5- طبيعة المنافسة في الصناعة :

مع وجود ثلاث متعاملين يدل على منافسة القلة بحيث بعد دخول نجمة في هذه الصناعة، كان ذلك له تأثير كبير في بداية المنافسة السعريّة و تقديم الخدمات (خدمة الانترنت، تخفيض الأسعار في المكالمات الدولية و المناسبات ) .

#### المبحث الثاني: عرض مؤسسة موبليس للهاتف النقال

أدرك المتعاملون في سوق الهاتف النقال ما تفرزه البيئة من تغيرات كتنامي الثورة التقنية وازدياد حدة المنافسة وكذا ما تفرضه عليها مستلزمات التنظيم الجديد لاقتصاد السوق، ضرورة التفكير في ثقافة تسييرية جديدة أكثر فعالية، ومن أجل بلوغ ذلك عليها اعتماد أسلوب مساير ومنتج على اقتصاد السوق ، وعليه فمؤسسة موبليس مطالبة بالصمود أمام الثورة التقنية وشدة المنافسة المتمثلة أساسا في المتعاملين "جازي" و"نجمة" ذوي خبرة عالية في مجال الهاتف النقال من أجل كسب مزايا تنافسية ورفع من حصصها التسويقية .

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة موبليس

مؤسسة موبليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محمول للهاتف النقال في الجزائر، تقدم لزيائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية.

#### أولا: التعريف بالمؤسسة

تعتبر موبليس أول متعامل في سوق الهاتف النقال الجزائرية وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره مائة مليون دينار( أي 100000000 دج ) ، موزعة على 1000 سهم يقدر السهم الواحد ب 1000.000 دج وكل الأسهم هي ملك مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد قدر عدد عمالها في 31 جانفي 2005 ب 600 عامل . تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004 ، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة ، ومنذ ذلك الوقت تم انطلاق أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال موبليس ، مع شرط الالتزام بضمان تغطية شاملة عبر أرجاء التراب الوطني<sup>158</sup> .

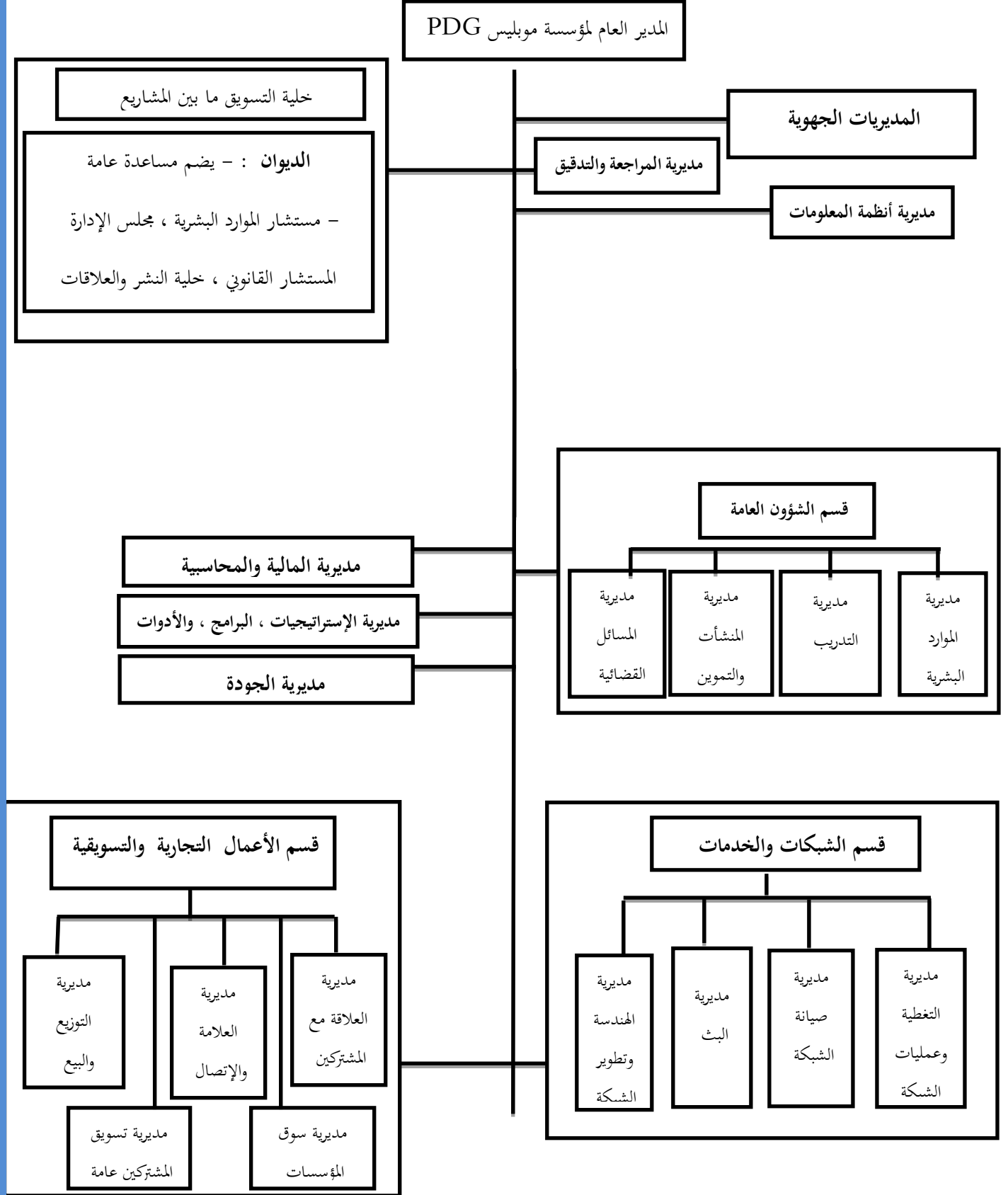
تعتمد مؤسسة موبليس على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات الإبداعية لزيائنها عن طريق خدمات الدفع ومسبق الدفع والخدمات المختلطة والرسائل القصيرة .. إلى غير ذلك سنقوم بذكرها بشكل مفصل في المطلب الموالي .

<sup>158</sup> بوعبة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال موبليس ، مرجع سبق ذكره، ص148-149.



ثانيا :هيكلها التنظيمي الهيكل التنظيمي لمؤسسة الهاتف النقال موبليس موضحة في الشكل رقم (3-4) التالي :

الشكل رقم (3-4) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس للهاتف النقال



المصدر : الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبليس [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz) تم التصفح يوم 2015-01-26.

وفيما يلي سنتطرق إلى المهام المفوضة للأقسام والمديريات التابعة لمؤسسة موبليس واستنادا للهيكل التنظيمي السابق نجد<sup>159</sup>:

**أولا: قسم الشؤون العامة:** وتتفرع منه أربع مديريات هي:

- 1- مديرية الموارد البشرية: مهامها يتعلق بتسيير كل ماله علاقة بعامل موبليس من أجور ، ومكافآت ، وكفالات إجتماعية ، أساليب الترقية ، تكوين العمال ،... الخ ؛
- 2- مديرية التدريب : وظيفتها تتمحور أساسا في تدريب العمال الجدد وذلك من خلال استغلال خبرات العمال القدامى ، وعلى استعمال تكنولوجيا جديدة ؛
- 3- مديرية المشتريات والتموين : مهمتها تتمثل في اقتناء أو اشتراء مواد أولية لازمة تحتاج إليها مؤسسة موبليس ؛
- 4- مديرية الشؤون القانونية والمنازعات: مهمتها الضبط والتحكم في المنازعات والمشاكل التي تواجهها المؤسسة .

**ثانيا: قسم التجارة والتسويق:** وينقسم إلى خمس مديريات وهي:

- 1- مديرية التسويق للمشتريين عامة: يتمثل دورها في إعداد دراسات حول تسويق المنتج لمشتري موبليس ؛
- 2- مديرية التوزيع والبيع: مهامها تكون من خلال النقاط التالية :
  - أ. بتنشيط المبيعات وإيجاد قنوات جديدة لتوزيع منتجات وخدمات موبليس ؛
  - ب. جمع البيانات المنقولة من طرف المديريات الجهوية والوكالات لكل من عروض الدفع والمسبقة الدفع والتطبيقات الأخرى، كما تشرف الخلية على مبيعات كل جهة ووكالة؛
  - ج. إرساء إجراءات البيع وتكوين رجال البيع في كل وكالة و نقل مختلف الانشغالات والمشاكل للمديريات المعنية ؛
  - د. المساهمة الفعالة في صياغة استراتيجيات تسويق المنتج وأيضا تطوير وإنعاش وتطوير إستراتيجية الزبون على الواقع العلمي (الظروف التجارية، الترقيات وتعظيم وسائل الترقية ) ؛

3- مديرية العلاقات مع الزبائن: مهمتها تتمثل في دراسة السوق وتقوية علاقات مؤسسة موبليس مع زبائنها بشكل عام ؛

4- مديرية العلامة والاتصالات: دورها يتمثل في نشر معلومات خاصة حول علامة منتجات مؤسسة موبليس ، وتطوير الاتصالات العامة الكبيرة كالعلاقات مع الصحافة والعلاقات العامة ؛

**ثالثا: قسم الشبكات والخدمات:** وينقسم إلى خمس مديريات وهي:

- 1- مديرية صيانة الشبكة: تتمثل مهامها في صيانة الشبكات و المحافظة على سيرورة عملها ؛
- 2- مديرية التغطية وعمليات الشبكة : وظيفتها إنشاء وتغطية الشبكات على مستوى مناطق مدروسة ؛
- 3- مديرية البث: تتركز وظيفتها في المحافظة على جودة البث من خلال السهر على الفعالية في تغطية الشبكة ؛
- 4- مديرية هندسة وتطوير الشبكات : يتمثل دورها في تصميم وإنشاء الشبكات مع تطويرها بشكل مستمر ؛
- 5- مديرية النشر والشبكة : مديرية النشر والشبكة شأنها شأن بقية المديريات لها مهام تقوم بها وهي:
  - أ. تسيير فواتير التوصيلات الإلكترونية (raccordement électroniques) لموقع (sites GSM) ؛

ب. تسيير فواتير عقود الإيجار المتعلقة بتركيب وإنشاء مواقع (GSM)؛

ج. تسيير أعمال تشييد واقتناء مواقع (GSM) والمقاولة من الباطن ؛

رابعا : قسم خلية الديوان : يضم مستشار الموارد البشرية ، ومجلس الإدارة المستشار القانوني ، خلية النشر والعلاقات وظيفتهم تنحصر في الإستشارة عند القيام بمشاريع تسويقية جديدة ؛

بالإضافة إلى 6 مديرات مستقلة ليس لها أي قسم مشترك ولها علاقة مباشرة مع المديرية العامة لمؤسسة موبليس وهي:

1- مديرية النظام المعلوماتي : مهمتها إدارة وتوجيه الشبكات من الأنظمة المعلوماتية التي تتوفر عليها مؤسسة موبليس ؛

2- مديرية المراجعة والتدقيق : يتمثل دورها في مراجعة كل الإجراءات الداخلية للمديرية بالتعاون مع مديرية الجودة من أجل ضمان دقة العمليات ( المالية، القانونية ) وصحة التقارير المنجزة.؛

3- مديرية الاستراتيجية والبرامج والأدوات :وضع قرارات إستراتيجية من أجل الحفاظ على سير العمليات داخل المؤسسة؛

4- مديرية المالية والمحاسبة :ويمكن تلخيص مهامها في إعداد التقارير الخاصة بالوضعية المالية للمؤسسة .؛

5- مديرية الجودة : تتمثل مهامها في تحسين جودة الأداء ، ومراقبة وتطوير نظام قياس الجودة في موبليس ؛

6- المديرية الجهوية :إن المهمة الأساسية للمديرية الجهوية هو توسيع ومباشرة تطبيق السياسات المحددة من طرف المديرية المركزية وتوطيد علاقات وظيفية مع المديرية المركزية، وعلى هذا الأساس فهم يشاركون في تنفيذ خطة العمل لكل مديرية مركزية التي تعين حسب احتياجات الأهداف عند كل مديرية جهوية في مجال عملها، وتتوزع هذه المديرية على كامل التراب الوطني وتمثل في : الجزائر العاصمة، وهران، عنابة، شلف، بشار، ورقلة، سطيف، قسنطينة .

### المطلب الثاني :أهداف وخدمات مؤسسة موبليس

موبليس تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف ، و لكون الزبون محور نشاطها وأعمالها واهتمامها، فإن موبليس تسعى لاعتماد خدمات جديدة ذات جودة عالية لإستقطاب المزيد من الزبائن من خلال إستراتيجية معينة .

### أولا | أهداف مؤسسة موبليس :

يمكن أن نوجز أهم الأهداف التي تسعى موبليس لتحقيقها في النقاط التالية :

-الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصص السوقية ؛

- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى نسبة 100% ؛

-وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية ؛

- البقاء على إصغاء دائم للزبون؛

-كسب القابلية التنافسية على الدوام (سعر ، جودة، وخدمة) ورفع من القدرة التنافسية ؛

-الحصول على شهادة الإيزو(ISO 09001 V 2000) ؛

- بلوغ قاعدة الزبائن تقدر ب : أربعة عشر مليون سنة 2015 ؛

- تحقيق مؤشر المستخدمين حسب المعايير العالمية بحيث :مستخدم واحد لكل 4000 إلى 5000 زبون و عون واحد للصيانة ل 15 جهاز استقبال ؛

- تحقيق أعلى هامش للريح يقدر ب: زيادة ب 40 من رقم الأعمال الخام و الزيادة ب 25 من صافي رقم الأعمال ؛  
-المشاركة في التنمية الوطنية <sup>160</sup>.

### ثانيا | الخدمات مؤسسة موبيليس :

تقوم موبيليس بتقديم مجموعة كبيرة من الخدمات وذلك بغرض تحقيق رضا الزبائن و زيادة عدد المشتركين ، ، وعليه سنحاول تلخيص خدمات مؤسسة موبيليس في العناصر التالية :

1- الرقم المخفي numéro masque :عندما يرغب الزبون إبقاء رقمه سرا عند كل مكالمة يشكل 31 ، وبالنسبة لخدمات الدفع فالزبون يجب عليه أن يتصل بمصلحة الزبائن أو على الرقم 066 أو على الرقم 060600666 ؛

2- التبليغ أو الرسائل الصوتية :تجنب هذه الخدمة الزبون من ضياع أي مكالمة، وفي حالة عدم إجابته على المكالمة أو إذا كان الهاتف النقال مغلق أو خارج مجال التغطية، فكل المكالمات تبعث أوتوماتيكيا نحو خدمة الرسائل الصوتية، وعند تشغيل الهاتف تنبه خدمة التبليغ الزبون من أجل قراءة الرسالة ، من أجل القيام بهذه الخاصية يجب أن يشكل ( sms ) الصوتي رسالة نصية مرفوقة بالعدد 123 بهاتفه النقال أو يطلب الخط 060600123 عن طريق الهاتف الثابت أو الهاتف المتعامل الأخر؛

3- المكالمة المضاعفة :تسمح هذه الخدمة باستقبال مكالمة ثانية أثناء الاتصال، حيث ينبه الزبون برنة قصيرة بأن هناك مكالمة ثانية وللدرد على هذه المكالمة يضغط على اللمسة الموافقة والتي تختلف حسب نوع الهاتف المستعمل ؛

4- رجوع المكالمات renvoi d'appel : هذا الخاصية تسمح بتحويل كل المكالمات الواردة إلى البريد الصوتي أو إلى رقم الهاتف الثابت أو الهاتف النقال ؛

5- فاتورة مفصلة : هذه الخدمة موفرة لزبائن خدمة الدفع حتى يستطيعوا معرفة كل التفاصيل المتعلقة بالمكالمات كالتاريخ والساعة والرقم المطلوب والمدة المستغرقة و ثمن المكالمة ؛

6- التسعير بالثانية بعد الدقيقة الأولى ؛

6- - التبليغ المجاني عن الرصيد بعد كل مكالمة ، ويمكن مراجعة الفاتورة على الإنترنت : "حصريا عند موبيليس"؛

7- بوابة الواب portail wap : : صفحة الويب على الهواتف النقالة وهي خدمة معلوماتية مقترحة لفائدة المتعامل ، فمن خلال هذه الصفحة الإلكترونية يستطيع تحميل مختلف النغمات في هاتفه النقال؛

8- المخاطبة لثلاثة conférence a trois : هي خدمة توفر ربط المكالمة على الأقل ثلاثة أشخاص يشملهم الزبون، وتشغيل هذه الخدمة يتطلب تنشيط خدمة المكالمة المضاعفة ؛

9- خدمة حزم الراديو الإجمالية ( Global Paquets Radio Service) GPRS :هذه الخدمة تسمح بنقل البيانات بحزم تصل بمقدار 10 مرات أكبر من GSM مما يسمح بتشغيلات جديدة مثل الوصول إلى الأنترنت ، استقبال وبعث رسائل متعددة

الوسائط MMS ، ونقل البيانات يكون على شكل حزم طبقا لمنطق جودة البيانات المنقولة والمبعوثة وليس على أساس فترة الإتصال ، كما يعتبر GPRS نسخة متطورة لـ GSM والمتحصل عليها من عمليات التحدد لبرامج GSM .

#### 10- خدمة الرسائل المتعددة والوسائط MMS (Multimedia Message Service):

يوفر هذا النظام إرسال واستقبال عن طريق هاتف مناسب أو شبكة الويب رسائل مع صور وفيديوهات ومقتطعات موسيقية من طرف هواتف أخرى موافقة أو مناسبة أو من عناوين إلكترونية، كما يضمن هذا النظام استقبال معلومات بالصوت والصورة (الأحداث، السينما، الأحوال الجوية... الخ) على هاتف نقال الزبون؛

11- المكالمات نحو الخارج: توفر هذه الخدمة طلب مكالمات نحو الخارج وهذا بتشكيل (+) أو (00) ثم الدليل الهاتفى للبلد المطلوب متبوعا برقم الشخص المراد الاتصال به ؛

12- التجوال في الخارج: هذه الخدمة متوفرة لدى مؤسسة موبيليس من غير دفع مصاريف تنشيط أو إيداع عربون لها، فهي تتيح لكل الزبائن المقيمين بالخارج طلب واستقبال المكالمات بنفس الرقم المستعمل في داخل الجزائر، وكذلك بالنسبة للزبائن المتعاملين الأجبيين والمتعاقدين مع موبيليس باتفاقيات التجوال لهم نفس إمكانية استعمال هواتفهم النقالة على شبكة موبيليس في الجزائر، بحيث فاتورة مكالماتهم تخضع كليا حسب تسعيرة المؤسسة ؛

13- شبكة الجيل الثالث UTMS: هي شبكة جديدة ومستقلة عن GSM وهي شبكة المستقبل تشتغل بصورة GPRS في شكل حزم سرعة النقل فيها تصل أحيانا إلى 200 مرة في شبكة GSM و 10 مرات من شبكة GPRS فهي ذات فعالية تمكن من مشاهدة التلفزيون على شاشة الهاتف النقال أو تحميل الأفلام من خلاله ،علما أن شبكة الجيل الثالث دخلت حيز التطبيق في العديد من دول أوروبا الغربية ، أما موبيليس فكان أول إطلاق لهذه الشبكة في ديسمبر 2004 .

14- الهاتف المرئي Visiophonie: تسمح هذه التقنية للمشارك برؤية من يتصل به على شاشة هاتفه النقال أثناء المكالمات وهي تقنية متوفرة لدى الهواتف الثابتة وهواتف الجيل الثالث ؛

15- خدمة التدفق المستمر streaming-flux continus: هذه تقنية تستخدم لبث التدفق المستمر للصوت والصورة عبر الهاتف النقال على شبكة الجيل الثالث ، ومن خلال هذه التقنية يمكن رؤية الأفلام عن طريق شاشة الهاتف النقال؛

16- خدمة الرسائل القصيرة SMS (Short Message Service): هي خدمة تستخدم لاستقبال وبعث رسائل قصيرة SMS على مختلف شبكات الإتصال الجزائرية والأجنبية ( طول SMS يصل بالتقريب إلى 160 حرف ) ، يمكن أن تحفظ الرسائل النصية في موزع المؤسسة في حالة ما إذا كان الهاتف النقال مغلقا أو خارج مجال التغطية ، واستقبال هذه الرسالة يكون أوتوماتيكي عند تشغيل الهاتف 161 .

## المطلب الثالث : عروض مؤسسة موبيليس

تعدد عروض مؤسسة موبيليس من عروض الدفع ومسبقة الدفع والعروض المختلطة ، سنحاول التعرّيج على كل واحدة منها ، مع ذكر تسعيرة كل عرض من هذه العروض المقدمة .

### أولا | عروض المسبقة الدفع : تشمل نوعين بطاقة ( Gosto ) وبطاقة موبيليس ( Mobilis Carte )

1- عرض بطاقة موبيليس ( Mobilis Carte ) : يكون حسب اختيار السعر وحسب الاستعمال ، أما مميزات هذا العرض فتكمن في النقاط التالية :

أ- خلال كل يوم مكالمتين مجاناً ثم لكل يوم ؛

ب- صلاحية غير محدودة ؛

ج- تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات ؛

د- تحديد نمط الرسوم (لثانية بعد الدقيقة الأولى) ؛

هـ- تسعيرة خاصة عند استعمال شبكة GPRS وخدمة الرسائل المتعددة الوسائط MMS ؛

2- عرض بطاقة ( Gosto ) : توفر بطاقة النضية (Gosto) تسعيرة مميزة للمكالمة وللرسالة ، كما أن الرسوم على المكالمات يكون بالثانية بعد 30 ثانية الأولى، كما تتيح موبيليس من خلال هذا العرض إمكانية تشكيل ثم الاتصال بالأرقام المفضلة لدى الزبون وهذا فقط ب 2.99 دج ل 30 ثانية، أما تسعيرة الإشتراك الشهري لبطاقة هي 750 دج | خارج الرسوم ، أما مميزات هذا العرض فهي كالآتي :

أ- صلاحية غير محدودة ؛

ب- تسعيرة موحدة لكل الشبكات ؛

ج- إمكانية تشكيل ثلاثة أرقام مفضلة لموبيليس؛

د- إمكانية تشكيل رقم واحد نحو الخارج (ألمانيا، إسبانيا، إيطاليا، والمملكة المتحدة نحو الهاتف الثابت وكندا والولايات المتحدة الأمريكية نحو الثابت والنقال) ،

هـ- أكثر تميزاً للتسعيرات حسب التوقيت الساعي؛

و- المكالمات نحو الخارج وخدمة التحوال في الخارج ؛

### ثانيا | عروض الدفع :

يضم هذا النوع من العروض عدة تشكيلات من العروض نذكر من بينها ( Résidentielle ) و ( Flotte ) و ( Forfait ) ، فعلى سبيل المثال عرض ( Résidentielle ) يتيح للزبون حرية الاستفادة بكل دقيقة من المكالمات وبأقل تكلفة ، ويعتبر هذا العرض الأول في عروض الدفع حيث يوفر أفضل الخدمات وبالتسعيرة المناسبة للزبون<sup>162</sup> .

2- تسعيرة العروض المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس :

فيما يلي سوف نتطرق إلى تسعيرة المكالمات والرسائل القصيرة وتسعيرة عروض أخرى : <sup>163</sup>

### 1- جدول رقم (3-6) : عروض بطاقات موبليس

تغيير بطاقة SIM	100 دج
تغيير الرقم	1000 دج
تغيير هوية المشترك	1000 دج

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الموقع الإلكتروني لسلطة البريد والمواصلات ، التقرير السنوي 2014 ، ص 30 .

### 2- جدول رقم (3-7) : تسعيرة الرسالة القصيرة (SMS)

نحو موبليس	3.5 دج   للدقيقة
نحو الشبكات الأخرى	4.5 دج   للدقيقة
نحو الشبكات الدولية	11.97 دج   للدقيقة

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الموقع الإلكتروني لسلطة البريد والمواصلات ، التقرير السنوي 2014 ، ص 30 .

### 3- جدول رقم (3-8) : يوضح تسعيرة المكالمات

نحو خطوط اشتراك المؤسسات	3 دج للدقيقة
نحو موبليس	4.5 دج للدقيقة
نحو اتصالات الجزائر	5.8 دج للدقيقة
نحو العلبة الصوتية	3.5 دج للدقيقة
نحو مصلحة خدمة الزبائن 666	3 دج للدقيقة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الموقع الإلكتروني لسلطة البريد والمواصلات ، التقرير السنوي 2014 ، ص 31 .

### 4- جدول رقم (3-9) : أسعار المكالمات نحو الشبكة الدولية

البلدان	الثابت	المحمول
أوروبا	11.97 دج للدقيقة	20.52 دج للدقيقة
الولايات المتحدة الأمريكية و كندا	11.97 دج للدقيقة	11.97 دج للدقيقة
البلدان العربية وإفريقيا	23.94 دج للدقيقة	23.94 دج للدقيقة
البلدان الأخرى	35.90 دج للدقيقة	35.90 دج للدقيقة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الموقع الإلكتروني لسلطة البريد والمواصلات ، التقرير السنوي 2014 ، ص 31 .

## 5- جدول رقم (3-10) : عرض GPRS

سعر التشغيل	مجاني
اشتراك غير محدود	2000 دج   للشهر
سعر الرسائل المصورة والصوتية (MMS)	8.5 دج
سعر الكيلو أو كتي	0.10 دج

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الموقع الإلكتروني لسلطة البريد والمواصلات ، التقرير السنوي 2014 ، ص 31 .

### ثالثا | العروض المختلطة :

نعني بالعروض المختلطة هي تلك العروض التي تحتوي على عروض الدفع وعروض المسبقة الدفع في نفس الوقت، ومن بين هذه العروض التي نشرتها موبيليس في السوق نجد عرض (Mobi Control) وعرض (Mobi Poste) ، وكمثال نأخذ عرض (Mobi Poste) وهي خدمة تتوفر على أقصر الرفاهية وإبداعية وهي خاصة فقط بالزبائن ذوي الحساب الجاري البريدي، وهذا من خلال خصم مبلغ ثابت من كل شهر من الحساب الجاري لهذا للزبون وإرسال قيمته إلى رصيده في الهاتف النقال، وهذا الاقتطاع المالي يكون بحسب الصيغ المقترحة من طرف موبيليس والمطروحة في السوق والتي تعتبر الأكثر امتيازاً، كما يعتبر هذا العرض نتيجة الشراكة بين مؤسستي موبيليس وبريد الجزائر، أما عن الصيغ المقترحة من طرف المؤسسة فهي ثلاثة :

الصيغة الصفراء ب 2000 دج / للشهر، الصيغة الحمراء ب 3000 دج / للشهر، الصيغة الخضراء ب 1200 دج / للشهر، المبلغ الموافق لكل صيغة يقتطع في اليوم ال 28 من كل شهر من الحساب الجاري البريدي للزبون 61، والمبلغ يرسل إلى رصيده بداية من الشهر التالي، وفي حالة إلغاء الرصيد يمكن للزبون أن يعيد تحميل رصيده، وهذا باقتنائه لبطاقات التحميل موبيليس والتي تتنوع من (100 دج، 200 دج، 500 دج، 1000 دج، 2000 دج) والتي هي متاحة لدى الوكالات التجارية التابعة لمؤسسة موبيليس<sup>164</sup> .

### المبحث الثالث : مكانة رأس المال الفكري في مؤسسة " موبيليس "

يمكن اعتبار التحول الذي عرفه المشغل الرئيسي في الجزائر موبيليس سنة 2003 استقلالا كرد فعل طبيعي لما آلت إليه أوضاع سوق المحمول بالجزائر، حيث استولت عليها " دجيزي " بفضل مرونتها وتسهيلها للحصول على خط محمول، ووجدت موبيليس نفسها في وضعية لا تحسد عليها، فكان لزاما عليها إدخال نظام معرفي لتسييرها قبل أن تجد نفسها في وضعية حرجة ، فبدأت تفتني أثر " جيزي " وتعرض بدورها خدمات كبيرة لزيائنها من تخفيضات كبيرة في الأسعار و جودة عالية وتوسيع شبكة تغطيتها.

### المطلب الأول : الركائز التي تبنى عليها الميزة التنافسية في موبيليس

سوف نقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى العناصر الثلاث التي تبنى عليها أي الميزة التنافسية ونحاول أن نسقطها على واقع مؤسسة موبيليس ، هذه العناصر هي :<sup>165</sup> الكفاءة ، الجودة ، و الإستجابة للعميل . تفصيل هذه العناصر يأتي كما يلي :

<sup>164</sup> حططاش عبد الحكيم، الرؤية الإستراتيجية الحديثة لتحقيق رضا الزبون و وفائه، إدارة العلاقة بالزبون، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006 -2007، ص 104 .

<sup>165</sup> بويعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص 161-163.



## أولاً: الكفاءة في موبيليس :

سنذكر بعض الإجراءات التي وضعتها المؤسسة في بعض وظائفها من أجل رفع من مستوى الكفاءة ، لكن ما نلمسه بأن موبيليس تطبق مفاهيم الكفاءة والمعرفة وكذا رأسمالية مواردها ، لكن هي لا تهتم به كمصطلح إقتصادي ، ويرجع عدم تواجد إطار نظري للكفاءة والمعرفة ورأسمال فكري أو بشري إلى عدم تركيز المؤسسة على وظيفة البحث والتطوير التي تعتبر من أهم الوظائف لدى المؤسسات الرائدة في مجالها ولم تخصص لها مديرية لوحدها ، ولا زالت مرتبطة بإدارة التسويق ، لكن مع كل هذا سنقوم بعرض نشاطات تقوم بها الإدارة العليا و الإدارة الوسطى( وظيفة إدارة الموارد البشرية ، ووظيفة التسويق ، .. ) تساهم بها هاتين الإدارتين في رفع كفاءة مؤسسة موبيليس ككل ، وتسعى من خلالها إلى رفع ميزتها التنافسية في السوق.

### 1- رفع كفاءة الإدارة العليا : تلعب الإدارة العليا دورا هاما في تحقيق الكفاءة، هذه الأخيرة لا يمكن الوصول إليها على مستوى كل

وظيفة بمعزل عن الأخرى، و من بين الإجراءات التي تضعها مؤسسة موبيليس من أجل استغلال مواردها بشكل أمثل ما يلي:

أ- الإعتماد على هيكل تنظيمي يساهم في إحداث التعاون ما بين بين الوظائف ؛

ب- سرعة انتقال المعلومات بين مختلف الوظائف والمديريات الجهوية أي بمعنى التقيد بالوقت ؛

ج- إنشاء إدارة متخصصة في نظم المعلومات ، تضمن الاستغلال الأمثل للمعلومة حيث تمثل المعلومة موردا جوهريا واستراتيجيا

لمؤسسات الاتصالات لأننا في وقت من يملك المعلومة يملك السلطة ؛

### 2- رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية : تعد كفاءة العامل والتي تتمثل بالخصوص في إنتاجيته أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المؤسسة

، ومن أهم الإجراءات التي قامت بها وظيفة إدارة الموارد البشرية في موبيليس، والتي التزمت بالاستثمار في قدرات الفرد عن طريق

السياسات التالية :

أ- استقطاب الإطارات الشابة المتمتعة بالكفاءة حتى تستطيع المؤسسة استغلال هذه الكفاءات البشرية أكبر مدة ممكنة ، ويمثل الأفراد

الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 30 سنة أكبر نسبة %35 ، وهذا مؤشر هام يدل على سيطرة جانب الشباب في الموظفين ؛

ب- الإهتمام بالمستوى التعليمي كمعيار رئيسي للتوظيف في مؤسسة موبيليس، حيث نجد أن %66 من الموظفين لديهم مستوى

جامعي و %29 لديهم مستوى ثانوي ، %5 لديهم المستوى المتوسط وهؤلاء يمثلون الإطارات القديمة في المؤسسة حيث تبقينهم نظرا

لخبراتهم وطول مساهمهم المهني ؛

ج- تركز على الخبرة المهنية كمعيار آخر في التوظيف ، حيث يوجد ما نسبته %32 من الموظفين لديهم خبرة من خمس إلى عشر

سنوات ، و %17 لديهم خبرة تتراوح ما بين سنتين إلى أقل من خمس سنوات، و %35 لديهم خبرة أقل من سنتين ؛

د- تدريب الموظفين في مؤسسة موبيليس وتكوينهم في مراكز خاصة بالمؤسسة أو إجراء التبرصات لموظفيها خاصة منهم الجدد ؛

هـ- تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز موظفيها من خلال تقديم رواتب وعلاوات وكذا ترقيات على حسب الكفاءة الفردية ؛

### 3- رفع كفاءة وظيفة التسويق : من خلال المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية، نستنتج أن مسؤولية التسويق في مؤسسة

موبيليس ليست محصورة بقسم واحد أو مكان ما، بل إنها مسؤولية تقع على عاتق كل أفراد المؤسسة، هذا بالإضافة إلى أنه يوجد قسم

لممارسة وظائف عملية التسويق كإجراء بحوث ودراسات التسويق والتخطيط، الاتصال الترويجي والقضايا المتعلقة بتسعير الخدمات،

والإعلان والتوزيع ، ونلخص النشاطات التي تقوم بها وظيفة التسويق في مؤسسة موبيليس لدعم ورفع من كفاءة عملية التسويق في النقاط التالية :

أ- إعتاد مؤسسة موبيليس على إستراتيجية تسعيرية تقوم على أساس تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة وتراعي من خلالها طريقة دفع ثمن الخدمة (خدمات الدفع المسبق وخدمات الدفع البعدي ، إلى غير ذلك ..) ؛

ب- رفع وتيرة الإعلان والإشهار في جميع الوسائل سواء كانت المقروءة كالجرائد والالات أو المسموعة والمرئية كالإذاعة والتلفزيون والانترنت ؛

ج- التركيز على أساليب الدعاية عن طريق إقامة المعارض، وتمويل الملتقيات والندوات ؛

د- تحسين كفاءة عملية التوزيع وتسهيل وصول خدمات المؤسسة لكل الزبائن و في أي مكان في الجزائر؛

هـ- التفكير في استرجاع حصتها السوقية، وهذا لا يكون إلا بالقضاء على مشكلة تحول بعض المشتركين من منتجات المؤسسة موبيليس إلى منتجات المنافسين، جيزي و نجمة ، وهذه المشكلة جعلت من موبيليس تقدم بعض الامتيازات والتسهيلات للمشاركين القدامى، فعلى سبيل المثال إمكانية استرجاع الرقم وإعادة تشغيله في أطول فترة صلاحية ممكنة <sup>166</sup> .

## ثانيا :جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس

الخدمة الأساسية والجوهرية التي تقدمها موبيليس هي عملية الإتصال ، وعليه فالمؤسسة تحاول أن تحسن من جودة خدمة الإتصال المتمثلة أساسا في الإرسال والاستقبال

### 1- بعض الجوانب المؤثرة على الجودة المدركة لخدمة الاتصال :

من خلال ما سبق ذكره عن الخدمات التي تقدمها مؤسسة "موبيليس"، نستنتج أن هناك بعض الجوانب والعوامل المؤثرة على الجودة المدركة من قبل العميل حول خدمة الاتصال، ونلخصها في العناصر التالية :

أ- الإستعمال الخاطئ للهاتف النقال يؤدي إلى تكوين انطباع لدى العميل عن تدني جودة الخدمة المقدمة من مؤسسة الاتصال ؛

ب- قد يكون هناك عطل في الهاتف النقال أو أن العميل لا يحسن استغلاله بسبب جهله للخصائص المتواجدة في هذا الهاتف ؛

ج- قد يتواجد عطل أو مشكلات تقنية لدى الشبكات الأخرى ، والعميل قد لا يدرك ذلك ويلقي باللوم على مؤسسة الاتصال التي تزوده بالخدمة ؛

### 2- بعض المعايير المعتمدة في مؤسسة موبيليس لتقييم جودة الخدمة المقدمة

تعتمد المؤسسة مجموعة من المعايير في تقييم الخدمة التي تقدمها لزيائنها ،

من أهم المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة موبيليس لتقييم جودة خدماتها والقضاء على تلك العوامل السلبية التي تدني جودة الخدمة المقدمة نوجزها فيما يلي :

أ- نسبة تغطية الشبكة والتي بلغت 100% على كل ريع التراب الوطني (وهي أحسن شبكة ) ؛

ب- معيار عدد الشكاوى الواردة من المشتركين حول الخدمة ؛

<sup>166</sup>مقابلة شخصية مع مدير التسويق ومدير الموارد البشرية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس فرع بشار استنادا لوثائق داخلية لمؤسسة موبيليس يوم 14-01-2015م .

ج- معيار نسبة الحلول المقترحة والناجحة لحل المشاكل التي تواجه المشتركين ؛

د- معيار نسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى شبكات الإتصال ، حيث أن هذه النسب عرفت تناقص مستمر من سنة إلى الأخرى ، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بمسألة الجودة ، وتشكل هذه المسألة أولى اهتماماتها .

هـ- يعتبر معيار الحصول على شهادة ضمان جودة ضمان الجودة ISO 9000 من أهم المعايير التي تحدد مدى استجابة المؤسسة للعملاء ، وكذلك يعتبر أحد الأهداف التي تسعى إليها مؤسسة موبيليس<sup>167</sup> .

بالنسبة للمعيار الخامس و حسب تصريحات المسؤولين تنافي هذا الهدف تماما ، فهو إذن موضوع ضمن متطلباتها لكن فعليا لا يوجد . أما المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة "موبيليس" تشمل الجوانب التقنية فقط ، وهذا يعكس ما صرحت به من الأهداف كالحصول على شهادة ضمان الجودة ISO 9000 ، أي أن الإدارة العليا للمؤسسة تلتزم بتحسين جودة الخدمة المقدمة لعملائها دون مراعاة لبعض الشهادات الضمان العالمية ، وكما تبين لنا من خلال الملاحظات الميدانية والحوارات مع مختلف إدارات المؤسسة ، أن أغلب موظفي المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ليس لهم تصور حقيقي لمفهوم جودة الخدمة خاصة فيما يتعلق بشهادة الضمان العالمية ، أي أن هذه الأخيرة تبقى مجرد شعارات بعيدة كل البعد عن التطبيق العملي والممارسات اليومية.

### ثالثا : الاستجابة لحاجات العميل ( الوقت )

إن عنصر الاستجابة للعملاء من خلال الاهتمام والتعرف عليهم والإصغاء لاهتماماتهم، يحقق لمؤسسة موبيليس التميز في الأسواق وتصبح قادرة على إشباع حاجات ورغبات زبائنها بشكل أفضل ونسبي مقارنة بالمنافسين دجيزي ونجمة ، لهذا فبحلول سنة 2008 توجهت إستراتيجية المؤسسة في السوق إلى إستراتيجية الحفاظ على الزبون والتسيير الجيد لهذه العلاقة نظرا لتثبيح السوق أي الانتقال من ثقافة الخدمة والعروض إلى ثقافة الزبون، فالحفاظ على الزبون يدفع بالمؤسسة بأن تتعرف على توجهات وتصرف الزبائن ، و ترتبط بالدرجة الأولى بالقدرة على كسب ثقة و ولاء زبائنها ، لهذا فهذا التميز ارتبط أساسا من خلال تبني موبيليس توجه تسويقي قائم على معرفة وتحديد حاجيات ورغبات زبائنها ثم العمل على إشباعها بالكيفية الأحسن، إذ أنها تستجيب بسرعة لحاجات زبائنها ، وتقوم بالتكيف مع كل تغير يحدث في احتياجات ورغبات هؤلاء الزبائن بمرور الوقت وبحسب الظروف، ولا تزال تراعي هذه التغيرات وتسعى لمواكبتها ، مما يعني أنها تسعى إلى تحسين وتطوير وابتكار المنتجات باعتبارها أداة الإشباع الأولى<sup>168</sup> .

وستتناول في هذا السياق أهم العناصر التي تدعم الاستجابة للعملاء لمؤسسة موبيليس<sup>169</sup> :

### 1- التعرف على العميل :

تستوجب عملية التعرف على العميل امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول كل المشتركين، بحيث يتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء مختلف التحاليل الإحصائية لحساب مختلف المؤشرات، واستخلاص النماذج، والقيام بالتنبؤ، وفيما يخص مؤسسة "موبيليس" ، يمكن القول أنها لا تملك نشاطا متكاملًا للتعرف على العميل، وأما ما يتعلق بقاعدة بيانات العملاء ، فلا توجد

<sup>167</sup> سعاد قوئي، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات التنافسية لتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص04.

هناك قاعدة بيانات شاملة وموحدة ، فحسب مدير التسويق لمؤسسة "موبيليس" فإن إدارة التسويق لا تمتلك سوى قاعدة بيانات شاملة بمشركي الدفع البعدي، وذلك لارتباط هذه الفئة بالفاتورة، حيث يتم تقييد كل المعلومات المتعلقة بالمشارك ، أما فيما يخص مشركي الدفع المسبق ، في ظل الخصائص الغير الملائمة الذي يشهدها سوق الهاتف النقال في الجزائر، رغم أن سلطة الضبط تنص على إلزامية الاكتتاب، إلا أن كثير من الموزعين لم يلتزموا بهذه للقوانين ، حيث شهد بيع لشرائح الدفع المسبق أرففة ، سواء كانت هذه الشرائح لمؤسسة موبيليس أو للمتعاملين الآخرين ، أي أن كمية هائلة من المنتجات الاتصالية يتم بيعها في القطاع غير الرسمي ، إلا أن المسؤول عن هذا كله هو عدم قيامهم بعملية الرقابة على الموزعين متعاملي الهاتف النقال؛

## 2- تجزئة العملاء: تقوم مؤسسة موبيليس بتجزئة عملائها إلى:

أ- **مشركي الدفع المسبق:** وهم المشاركون في إحدى خدمات الدفع المسبق ويمثلون نسبة 96% من عملاء المؤسسة.

ب- **مشركي الدفع الآجل:** ويمثلون نسبة 4 % من العملاء وأغلبهم من المؤسسات، ونظرا للنقص الموجود في قاعدة بيانات المشركين، فإنه لا يمكن الاعتماد عليها لإجراء تجزئة دقيقة لعملاء المؤسسة ، ومن ثم تقوم موبيليس بتعويض هذا النقص من خلال الاستفادة من الأبحاث والدراسات التي تقوم بها سلطات الضبط بشكل دوري و التي تحتوي على إحصائيات حول مشركي الهاتف النقال لكل متعامل على حدى وتوزيعهم حسب الجنس، السن ، الدخل الشهري ، المهنة ، المستوى التعليمي، والحالة المدنية، وفي الأخير التوزيع الجغرافي للمشركين ، نوع ومدة العقد وكل هذه المعلومات تعتبر ضرورية للقيام بتصنيف العملاء على حسب معايير متعددة من أجل تحديد قيمة كل فئة بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي تقدم العروض الملائمة والتي تلي حاجات كل أصناف من العملاء ؛

3- **الإصغاء للعميل :** يعد الإصغاء الجيد للعميل من أهم المصادر الذهبية للمعلومات ، التي تمكن المؤسسة من إدراك حاجات و رغبات العملاء المشبعة وغير المشبعة، والمشاكل المطروحة وحتى اقتراحات العملاء لهدف تحسين جودة الخدمة، وعلى أساس هذا تستطيع المؤسسة أن تضع هذه المعلومات في اعتبارها عند صياغة استراتيجياتها ، وفيما يخص مؤسسة موبيليس فإن الوسيلة الرئيسية المستخدمة للإصغاء إلى العملاء؛ هي مركز الاتصال، والتي تتمثل وسيلة اقتصادية فعالة؛ لأن المؤسسة تستمد المعلومات من العملاء في الوقت الحقيقي، مما يسمح باتخاذ الإجراء التصحيحي أو التحسيني المناسب ؛

4- **إدارة شكاوي المشركين :** تركزت شكاوي المشركين حول مشكلة التغطية وضعف إشارة الشبكة، مما يتسبب في انقطاعات متكررة للمكالمات الهاتفية ، ولقد التزمت مؤسسة " موبيليس" بحل هذه المشكلة التقنية ، وتوصلت إلى إنشاء شبكة ذات جودة عالية نسبيا، حيث تغطي معظم مناطق الوطن، حيث وصلت التغطية أكثر من 100% سنة 2014 ، بفضل استثمارات المؤسسة وشراكتها مع شركات أجنبية ذات خبرة في مجال الاتصالات ؛

5- **متابعة معدل رضا المشركين وولائهم للمؤسسة :** تقوم إدارة التسويق لمؤسسة " موبيليس" بإعداد دراسات واستبيانات لعينات من زبائنها بشكل دوري ، لتحديد جوانب الرضا وعدمه، ومتابعة تطور معدل الولاء للمؤسسة، كما تحاول أن تواكب كل تحركات منافسيها ، لمواكبة العروض الابتكارية التي تطرحها المؤسسات المنافسة " جيزي" و "نجمة" لضمان عدم تحول عملاءها عن خدماتها .

**المطلب الثاني : الموارد المعرفية الخاصة بمؤسسة "موبيليس"**

تبنّت موبليس سياسة إستثمارية تتمثل أساسا في بناء رأس المال معرفي للمؤسسة ، خاصة بعد ما اشتدت المنافسة التي يفرضها العميل أوراسكوم تيلكوم إلى السوق الجزائرية وتصدره المرتبة الأولى دون منازع ، وكانت تهدف من خلالها إلى <sup>170</sup> :

## 1- المستوى القيادي الأعلى :

تقوم الإدارة العليا بأدوار فعالة من خلال إستعمالها الأمثل لمواردها ، فصممت هيكل تنظيمي مرن ساهم في إحداث التنسيق بين كافة وظائف المؤسسة لغاية تحقيق الكفاءة على مستوى المؤسسة ككل، ومن أجل تسهيل عملية الإتصال وانتقال المعلومات بشكل سهل وسريع ؛

## 2- إدارة الموارد البشرية :

تنمية الموارد البشرية لأي مؤسسة هو نجاحها وتحقيقها لمستويات كفاءة عالية ، وعليه ركزت موبليس على هذا الإطار من خلال تطوير هذا المورد عن طريق التسيير الحسن للموارد ، كون أن هذا العنصر متميز على مستوى السوق ، ولتطابق إستراتيجية التميز مع إستراتيجية المؤسسة تسعى المؤسسة عبر مديرية الموارد البشرية إلى :

1- تشجيع فرق عمل من خلال تهمين روح التعاون ما بين العمال ؛

2- رفع وتطوير مستوى الإطارات والتقنيين ؛

3- تقويم وتهمين المعرفة ؛

4- رفع من مؤهلات وقدرات العاملين ؛

5- مراجعة طريقة التوظيف ( توظيف إطارات شابة وذات كفاءة ، حيث أن أكثر من 75% من إطارات المؤسسة ذو مستوى جامعي ) ؛

6- تصنيف المتعاونين في سلم الأجور ؛

7- بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة في تطوير هذا المورد من خلال التدريب والتكوين المتواصلين سواء الداخلي أو الخارجي من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعد بالخصوص العمال الجدد على الإندماج في المؤسسة ، وكذلك التحكم الجيد في مختلف التغيرات الحاصلة على مستوى أساليب وتقنيات العمل .

8- إن سياسة التكوين المتبعة في مؤسسة موبليس تعمل على رفع قدرات الموارد البشرية و إشراك العاملين في ثقافة المؤسسة من خلال تنظيم سلسلات من الندوات المترجمة لتقييم موبليس ، و هو أداة للرفع من مستوى الإنخراط والإيمان بسياسة التطوير والتغيير التي تعرفها موبليس ، وبالتالي أهداف التكوين التي تسعى مؤسسة موبليس لتحقيقها نعرضها في النقاط التالية :

أ- تطوير المهن وتشخيص العمل بالمؤسسة : تعمل هذه الإستراتيجية على الرفع من الكفاءات التنظيمية ( فهي تشارك في تحسين المؤسسة ، الرفع من مسؤوليات الأفراد ) ، وذلك من خلال خلق تفتح على المحيط الذي يساعد على إمكانية تطور الفرد بأداء دور التنسيق الذي يساهم في تطوير القدرات والمهارات اللازمة لنجاح المؤسسة ؛

<sup>170</sup> بلقيدوم صباح ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره، ص 244.

ب- التأقلم مع الوظيفة والارتقاء : تأقلم الأفراد مع الوظيفة الحالية والمستقبلية ، الرقي والتنقل ( promotion mutation ) إعادة الترتيب والتحول ( reclassement | reconversion ) .

ج- مسابقة التغيير : تحفز على خطوة التوقع والتنبؤ ؛ إعداد الأفراد لتغيرات التكنولوجيا ؛ تطور الأفراد على مستوى مساهم المهني .  
ومن أهم مجالات التكوين التي تهتم به مؤسسة موبليس نجد المجالات أو التخصصات التالية : التسيير ، تكنولوجيا الإتصالات وثقافة المؤسسة الذي نلخصه في الجدول رقم (3-11) الأتي :

**الجدول رقم (3-11) : مجالات التكوين في مؤسسة موبليس**

قطاع النشاط	مجال النشاط	التعداد	عدد الأيام	الساعات
التسيير	مناجنت ، الموارد البشرية ، المالية والمحاسبة ، التجاري ، الشراء ، التموين ، الإتصال واللغات	1303	875	26635
تكنولوجيات الإتصالات	التطوير ، الشبكة ، الإستغلال ، الإشارة ، تصليح الشبكة ،	750	603	21197
الوافدون الجدد	ثقافة المؤسسة	3300	23	24870
الإطارات	عبارة عن أيام دراسية ، ندوات في داخل وخارج الوطن ، تریصات قصيرة المدى			
الإطارات السامية	عبارة عن ملتقيات ومشاركات وطنية ودولية ، زيارة معارض لاكتساب التجارب والاطلاع على المستجدات			

**المصدر :** بلقيدوم صباح ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة موبليس ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراة دولة تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012-2013، ص 242 .

### 3- إدارة التسويق :

تساهم كل إدارة من إدارات مؤسسة موبليس بصورة أو بأخرى في رفع ودعم كفاءة المؤسسة ، حيث تتبنى وظيفة التسويق إستراتيجية تسعيرية من خلال تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة اعتمادا على عمليات الإعلان والإشهار والدعاية ، وتسريع وتسهيل وصول خدمات المؤسسة لمختلف عملائها في مختلف المناطق ، كما تسعى وظيفة التسويق إلى تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تقديم إمتيازات وتسهيلات لجلب أكبر عدد ممكن من المشتركين<sup>171</sup> .

### 4- التطوير في مؤسسة موبليس :

تعتبر عملية التطوير والتحسين من بين أهم القواعد التي تبني عليها إستراتيجية مؤسسة موبليس ، غير أنها لحد الآن لم تأسس قسم خاص بالتطوير والتحديث على مستوى الإدارة العليا ، حيث تقوم وظيفة التسويق بكل العمليات الخاصة بها ، بالإضافة إلى نشاطات

<sup>171</sup> عز الدين عمران، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006 ، ص 98 .

خاصة بوظيفة ( **Recherche et Développement** ) حيث أن وظيفة البحث والتطوير تتعلق بتطوير وتحسين الخدمات والعروض المقدمة ، أما إدارة قسم نظم المعلومات تقوم بنشاطات إبداعية وتوليد أفكار جديدة ، كما تركت مهمة تطوير الجوانب التقنية إلى الإدارة التقنية ، وهنا يمكننا القول أن مؤسسة موبيليس قد وزعت أنشطة عملية البحث والتطوير على مختلف الوظائف ، وهذا على خلاف ما تقتضيه طبيعة القطاع الذي يشهد منافسة حادة بين المتعاملين الثلاثة، حيث يتطلب الأمر من موبيليس مزيدا من الاهتمام بالجانب المعرفي ، أما إستراتيجية مؤسسة موبيليس في مجال الإبداع فهي إستراتيجية دفاعية حيث أنها تعمل على إدخال تحسينات على عروضها ، كطريقة ترد بها على ما قامت به المؤسسات المنافسة في القطاع " جيزي و نجمة " <sup>172</sup> .

لكن ما يميز الإستراتيجية التي تتبناها موبيليس إستراتيجية دفاعية خطأ إستراتيجي إذا ما ركزت عليها بشكل مستمر أو دائم ، لكن من الضروري أو يجب عليها أن تأخذ بزمام المبادرة في كل الأوقات من اجل خلق قيم جديدة بإسم مؤسسة موبيليس و الدفع بالجانب الإبداعي فيها ، كما أن المؤسسات التي تبادر تحقق فرصة إغراء زبائن جدد للإشتراك معها ، وكسب ولاء عملائها أكثر فأكثر يعني هذا، أن الاستثمار في الوقت عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات المنافسة والتي تبحث عن رفع حصصها في السوق <sup>173</sup> .

## 5- استخدام التكنولوجيات لتحقيق الاستجابة للعميل:

ومن أهم هذه التكنولوجيات التي تستخدمها نجد :

أ- **الانترنت**: استخدمت المؤسسة شبكة الإنترنت كوسيلة من وسائل الإتصال لنشر خدماتها عن طريق موقعها الإلكتروني، هذا الأخير كان له الفضل في ترويج كيان هذه المؤسسة الاتصالية ، من خلال عرض تعريفا مفصلا للمؤسسة وإجراءاتها وسياساتها وثقافتها ، كما يتضمن عرض لمنتجاتها وخدماتها ، ومن أهم خدماتها المعروضة على مستوى الأنترنت الفاتورة الالكترونية ، وكذلك عرض البيع الإلكتروني أو ما يسمى بالتجارة الإلكترونية موجهة للزبائن الذين يفضلون إقتناء خدمات موبيليس من خلال وسيلة الأنترنت وهذا كله من خلال موقع المؤسسة ، وحسب مدير التسويق فهذه التجارة الإلكترونية مرتبطة أساسا بالنظام المالي والمصرفي الجزائري ، وكذلك لها علاقة بمدى انتشار واستعمال شبكة الإنترنت و النمط الاستهلاكي للمجتمع الجزائري ، لكن ما يعاب في هذه النقطة بالذات أن المستوى المعرفي لأغلبية الزبائن الجزائريين لا يؤهل مؤسسة موبيليس بأن تحقق أرباحا كبيرة من خلال هذا النمط من البيع ، بسبب أن المجتمع الجزائري لم يحسن ولم يتحكم بعد في استعمال هذه التكنولوجيا .

ب- **مركز الاتصال**: تضع مؤسسة "موبيليس" مركز الاتصال بخدمة الزبون للإصغاء للمشركين ، وهو مفتوح من الساعة الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا، يشغل في هذا المركز المئات من المستشارين ذوي الكفاءة والخبرة العاليتين ، ولهم التزام تجاه استقبال مكالمات وشكاوي الزبائن وتقديم استشارات وحلول بعض المشكلات التي تصادفهم <sup>174</sup> .

**المطلب الثالث : الإستراتيجية والأهداف التي تسعى مؤسسة موبيليس لتنمية موردها البشري من خلالها**

في هذا المطلب سنعالج عنصرين ، أولهما الإستراتيجية المتبعة من طرف مؤسسة موبيليس لتنمية موردها البشري ، والأخر الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسة من خلال إتباعها لهذه الإستراتيجيات .

<sup>172</sup> بلقيدوم صباح ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره، ص 243 .

<sup>173</sup> عز الدين عمران ، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص99 .



أولا - الإستراتيجية المتبعة من طرف مؤسسة موبيليس لتنمية مواردها البشري :

هناك بعض الإستراتيجيات التي تبعتها مؤسسة لموبيليس من تنمية وتطوير مواردها البشرية تتمثل في<sup>175</sup> :

### 1- إستراتيجية توظيف ديناميكية :

وهي تشمل كل سياسات التوظيف من استقطاب ( خروج المؤسسة للبحث عن فرص العمل والمهارات الفكرية)، اختيار، وتعيين وأيضا الترقية. وتتحللها إجراء مراقبة على الموارد الإستراتيجية للتأكد من أن الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق هذه الإستراتيجية المتاحة في المدى المتوسط، فإستراتيجية التوظيف على مستوى " موبيليس "تهدف إلى تسليط الضوء على الاتجاهات المحتملة ومتطلبات المهارة وتكون هذه السياسة متصلة بالتغيرات التكنولوجية .

### 2- إستراتيجية تنمية وتدريب الموارد البشرية : وتقوم هذه السياسة على ثلاثة أسس وهي:

أ- تنمية المهارات الفردية والجماعية .

ب- حسن سير مسار الحياة المهنية ؛

ج- التدريب المستمر ؛

مع العلم أن المؤسسة تقوم بتجديد أدوات تقييمها للمهارات والقدرة على القيادة حيث تطبق في المدى القصير على برامج الفرد في إطار تسيير الحياة الوظيفية.

### 3- إستراتيجية الأجور المشجعة:

تسعى موبيليس لتطبيق هذه الإستراتيجية التي تتضمن التحفيزات المادية والمعنوية إلى :

أ- جذب المترشحين الذين يتوافقون مع احتياجات المؤسسة ؛

ب- الإعتزاز بمدى مساهمة الموظفين بأداء مهامهم بأحسن الطرق ؛

ج- ضمان العدالة الداخلية .

### ثانيا - الأهداف المرجوة من خلال إتباع الإستراتيجيات السابقة :

هناك أهداف تسعى مؤسسة "موبيليس" لتحقيقها من خلال إتباع للإستراتيجيات السابقة ، نوجزها فيما يلي<sup>176</sup> :

- تنظيم السيرة المهنية للعمال من خلال سياسات التحفيز و الأجور ؛

- القيام مع مختلف المديرات بالتقييمات الفردية والجماعية للكفاءات والمؤهلات الموجودة لدى المستخدمين ؛

-الإشراف على السير الحسن للموارد البشرية ؛

-وضع سياسات لحسن سير الموارد البشرية في موبيليس ؛

-المشاركة في وضع إستراتيجية جد فعالة لتنمية الموارد البشرية ؛

-التسيير الأحسن لمختلف الوظائف والمهارات ؛

<sup>175</sup> كرشاش رحمة ، دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري ، مرجع سبق ذكره ، ص174.



- تنفيذ السياسات عن طريق الحث على تطبيق التوجيهات الإستراتيجية لموبيليس ( التوظيف، التدريب، مكافآت، تقييم الأداء، المهارات الإدارية والدوافع المهنية) ؛
- المشاركة في تسيير التنمية المقترحة لإدارة الموارد البشرية؛
- وضع قواعد إدارية ( التأمين الاجتماعي ورواتب الموظفين) ؛
- ضمان تنفيذ إستراتيجية التوظيف؛
- ضمان الانتظام والجودة في مجال تسيير البيانات وتقديم تقارير لوحدة أجهزة القياس؛
- متابعة تطور سوق العمل الجزائري؛
- المشاركة في وضع سياسة اتصال داخلية مرتبطة مع إدارة العلامة التجارية والاتصالات؛
- الاتفاقات الجماعية مع الشريك الاجتماعي؛
- وصف العمليات الداخلية للإدارة مع التعاون مع إدارة الجودة ؛
- صيغة وانتاج لوحات التقارير التي تساهم في التحكم على أهداف العمل لموبيليس وتحقيق الإنتاجية .

على الرغم من كل هذا إلا أن مؤسسة"موبيليس" مع اهتمامها بعملية بناء رأس المال الفكري ، ووضعها ضمن الأسس التي تقوم عليها إستراتيجيتها ، إلا أننا نلاحظ أن موبيليس من خلال المقابلات الميدانية التي أجريناها على مستوى مؤسسة موبيليس فرع بشار لم تخصص وظيفة مستقلة تتعلق بالبحث والتطوير ، لأن هذه الوظيفة تعتبر وظيفة مهمة للمؤسسة في الوقت الحالي ، خاصة فيما يتعلق بتنمية الجانب الفكري لديها ، هذا الأخير يعتبر تحدي كبير لدى المؤسسات الرائدة ، خاصة منها التي تنشط في قطاع الإتصال .

#### المبحث الرابع: واقع رأس المال المعرفي لمؤسسة موبيليس وأثره في رفع الميزة التنافسية

في هذا المبحث سنتطرق لأثر المورد المعرفي الذي تتوفر عليه مؤسسة موبيليس للهاتف النقال على دعم الميزة التنافسية بها ، من خلال إسقاط هذا الأثر على القوى الخمس لتنافسية مؤسسة موبيليس ، مع عرض المؤسسة المتمثلة في المديرية الجهوية بشار ، والتي سنقوم بدراسة حالة بها .

#### المطلب الأول : إسقاط أثر المورد المعرفي الخاص بمؤسسة موبيليس في تدعيم الميزة التنافسية

إن رأس المال الفكري له علاقة مباشرة بتحقيق ميزة تنافسية في السوق ، إذ أن النظام المعرفي يعمل على تدعيم الميزة التنافسية و ذلك من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية و المتمثلة في <sup>177</sup> : قوة المنافسين الحاليين في الصناعة، قوة المنافسين الداخليين الجدد، قوة إحلال المنتجات البديلة، قوة مساومة الموردين، و قوة مساومة المشترين .

سنحاول في هذا المطلب التعرض إلى أثر المورد المعرفي على تنافسية مؤسسة موبيليس من خلال إسقاط هذه العلاقة على " نموذج بورتر" للقوى الخمس في النقاط التالية <sup>178</sup> :

#### 1- أثر رأس المال المعرفي على قوة المنافسين الحاليين الصناعة :

<sup>177</sup> بوركوة عبد المالك ، إدارة المعرفة ودورها في دعم الميزة التنافسية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاتصالات نجمة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير فرع تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2011-2012 ، ص 111-113.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصا لكل مؤسسة أعمال التعامل تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة و ذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة و متطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو في تقديم خدماتها ما بعد البيع وقبله ، كما أن الإدارة المعاصرة تعتمد من خلال أسلوب إدارة المعرفة على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين بتقديمها سلعة أو خدمة جديدة ومتميزة بقيمة حقيقية محددة بمقدار ما تحتويه من معرفة تعد أساسا للميزة التنافسية ؛

## 2- أثر رأس المال المعرفي على قوة المنافسين الجدد:

يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمؤسسة خاصة، كما أن المؤسسات القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء و تقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، و بالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا، ولتفادي حدوث هذا يجب إعاقه المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، و حتى تتمكن هذه المؤسسات من إعاقه دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرامجها التسويقية سواء على مستوى السلع المقدمة، أو السعر المعروض، أو برامج الترويج، وهذا لا يمكن توفيره إلى من خلال أنظمة معلومات متقدمة و متطورة و حديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة ، وتعد مثل هذه النظم بمثابة مضادات ضد رياح الدخول إلى صناعة من قبل الشركات المنافسة ؛

## 3- أثر رأس المال المعرفي على قوة إحلال المنتجات البديلة:

إن وجود المنتجات البديلة يحد و يقلص من أرباح المؤسسات الصناعية السابقة، فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة وإسمها التجاري، وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين والإحلال محل منتجات هذه المؤسسات، على اعتبار إن ما يهم المستهلك بالنهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالمعلومات و فلسفة التوجه بالعمل تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى منتجات البديلة ، كما أن استخدام نظام التصنيع المرن واستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتجة عن تقديم المنافسين لمنتجات بديلة أو خصائص جديدة نظرا لتحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتحقيق مزايا تنافسية ؛

## 4- أثر رأس المال المعرفي على قوة مساومة الموردين:

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة، لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمؤسسات الأعمال، والمقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام إلى المؤسسة، والتجهيزات اللازمة للإنتاج، السلع شبه المصنعة، والمواد المصنعة، بالإضافة إلى الذين يزودون المؤسسة بالأيدي العاملة، وهي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية وتظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدراتهم على رفع الأسعار أو

تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين وعدم توافر البدائل وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة، وقد اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمتة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين ، كما تستطيع المؤسسة تخفيض قوة مساومة الموردين وذلك بخلق روابط مع الموردين، كربط الموردين بمواعيد التسليم، وبجدول الأسعار الموضوعية من قبل المؤسسة ؛

#### 5- أثر رأس المال المعرفي على قوة مساومة المشتري :

تعد القوة التي يتمتع بها المشتري والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة (costs switching) استطاعت هذه المؤسسات تقليل هذه القوة وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين والتكاليف المترتبة عن إعادة هندسة الإنتاج والتصميم، وتكاليف الآلات والمعدات، وتكاليف خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المورد إلى المشتري، وغيرها من التكاليف ، الأمر الذي ساعد كافة أطراف التبادل على تقليل تكاليف الشراء والتخزين والاستلام، بالإضافة إلى دور نظام المعلومات في تسريع عمليات التوريد وهذا بالتالي سيقول من قوة مساومة المشتري .

#### المطلب الثاني : أثر رأس المال المعرفي على تحقيق حصص سوقية و رفع تنافسية موبيليس :

بمرور الوقت بدأت موبيليس تستعيد ثقة الجزائريين وتمكنت خلال عام واحد من تحقيق المشترك رقم مليون في نهاية 2004 بعدما كانت تحوز على حوالي 200 ألف مشترك فقط بنهاية 2003 وتغطي شبكة موبيليس حسب تصريحات مسؤوليها تقريبا المساحة الإجمالية للجزائر .

ولم تكن هذه المؤسسة في جوان 2004 إلا مؤسسة فتية تملك شبكة صغيرة ورثتها عن إدارة البريد والمواصلات ثم اتصالات الجزائر، حيث كان عدد عمالها 300 ، أما في أواخر سنة 2014 فسجلنا أزيد من 12 ملايين مشترك ، وشبكة تجارية تفوق 98 وكالة وأكثر من 20000 نقطة بيع موزعة عبر التراب الوطني.

تقدم مؤسسة موبيليس العديد من الخدمات منها : كلمني، موي كونكت، موبيليس (+) وغيرها، وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية، حيث تغطي هذه الشبكة كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر ب % 96.7 وهي ذات نوعية جيدة. واستطاعت هذه المؤسسة بفضل سياسة الابتكار و التجديد التي انتهجتها منذ سنة 2003 إلى كسب المزيد من الحصة السوقية، حيث أنها استطاعت خلال عام واحد أن تنتقل بعدد المشتركين من 1 مليون إلى 5 مليون (من 2004 إلى 2005) والذي ترجم بزيادة في رقم الأعمال وعدد المشتركين<sup>179</sup> . والجدول التالي يبين ذلك :

<sup>179</sup>هلالي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص151

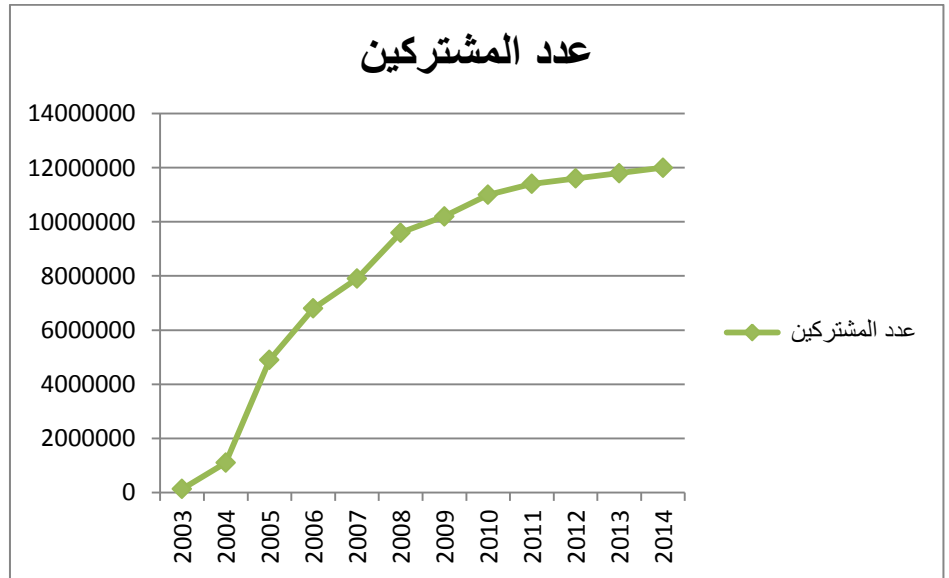
الجدول رقم (3-12) : تطور عدد مشتركى الهاتف النقال موبليس في الجزائر من 2003 إلى 2014 (المليون)

مؤسسة موبليس	عدد المشتركين	نسب مئوية
2003	134.000 مشترك	-
2004	1.176.485 مشترك	24%
2005	4.907.960 مشترك	35.93%
2006	6.880.171 مشترك	35.77%
2007	7.692.762 مشترك	35.2%
2008	9.177.602 مشترك	29%
2009	10.079.500 مشترك	31%
2010	10.646.774 مشترك	28.8%
2011	10.980.098 مشترك	29.18%
2012	11.245.025 مشترك	29.45%
2013	11.789.6344 مشترك	29.76%
2014	12,104,342 مشترك	30.50%

المصدر : سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، التقرير السنوي نوفمبر 2014 ، ص 32 .

ويمكن ترجمة الجدول رقم (3-12) أعلاه إلى الشكل رقم (3-5) الذي يوضح تطور عدد مشتركى الهاتف النقال موبليس

الشكل رقم (3-5) : تطور عدد مشتركى الهاتف النقال موبليس من السنة 2003 إلى 2014



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3-12) ومن خلال مخرجات Excel .

من خلال الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-4) يتضح لنا أن كون اتصالات الجزائر للهاتف النقال تحتل المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال لأنها نتيجة إستراتيجيات المتبناة استطاعت أن تضاعف عدد مشتركىها خلال هذه الفترة أيضا من 4.9 مليون سنة

2004 إلى أكثر من 12 مليون مشترك سنة 2014 بحصة سوقية تجاوزت 30% ، وهذا ما فسرتة مجموع الإجراءات والسياسات التي وضعتها موبليس في السنوات الأخيرة والتي ركزت أساسا على الإهتمام بالموارد المعرفية ( إدماج تكنولوجيا حديثة للاتصال ، الإستثمار في المورد البشري من خلال التدريب والتكوين ، تحديث وتطوير أنظمة معلومات وقواعد بيانات ،.. الخ ) حيث حققت الهاتفية النقالة موبليس في السنوات الأخيرة عائدات جد معتبرة وهي في ارتفاع مستمر مع تزايد للمشاركين وغيرها من التنوع في الخدمات .

كما استطاعت موبليس حسب الإحصائيات الأخيرة حسب التقرير السنوي 2014 لسلطة ضبط البريد والمواصلات من أن<sup>180</sup> :

- تحفض من عملية التغذية المرتدة من وقت الانتظار ، وتقلص من عدد شكاوي المستهلكين إلى حوالي 60 % ، وبالتالي استعادت هذه المؤسسة ثقة المستهلكين الجزائريين من خلال جودة خدماتها وعروضها المتنوعة، إضافة إلى إبرامها العديد من الاتفاقيات مع مؤسسات تشغيل أجنبية مثل مؤسسة فودافون، موريتال وسورياتيل، لتوفير الخدمة للمشاركين في جميع أنحاء العالم ، فضلا عن تسهيل اتصالات الأجانب المتواجدين بالجزائر ؛

أما بالنسبة للأسعار فقد شهدت تكاليف خدماتها انخفاضا ملحوظا ومستمر إلى أن وصل إلى مجانية الشريحة سنة 2007 ، كما استطاعت أن تصل إلى أكثر من 10 ملايين مشترك نهاية 2011 ، وتمكنت في هذه السنة من الحصول على 29.18 % من سوق الهاتف النقال بالجزائر نهاية 2011 ، ووصلت في نهاية 2014 إلى أكثر من 12 مليون مشترك بحصة سوقية تجاوزت 30.5% حسب آخر إحصائيات وزارة البريد والمواصلات ، كما صرح المدير العام لموبليس في نهاية سنة 2014 أن المؤسسة توصلت إلى 5000 محطة ربط و 40000 نقطة بيع لتغطية كامل التراب الوطني ؛ و ارتفاع رقم الأعمال ب 50 % .

من خلال ما سبق يتضح أن مؤسسة موبليس تبنت إستراتيجية معرفية تجديدية فقد سعت إلى تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن المتزايدة ، وذلك من خلال تنوع وتطوير خدماتها ، إذ تعرض هذه المؤسسة اليوم العديد من الخدمات المتميزة ، وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية ، فهي تغطي بشبكته كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر ب 100 % وهي ذات نوعية جيدة ، تحسين العلاقة مع الزبائن والانطلاق في مخططات الاتصال ، وارتفاع رقم أعمال مبيعاتها مواصلة لتدعيم التغطية كأولوية للمؤسسة لتصل إلى كل الجزائريين مع الحفاظ على الخدمة التقنية وتدعيمها .

### المطلب الثالث : عرض المديرية الجهوية موبليس للهاتف النقال فرع بشار

تعد المديرية الجهوية بشار للهاتف النقال موبليس من أهم المؤسسات الإقتصادية التي تنشط في الجنوب الغربي للجزائر، حيث أن جل زبائن الجنوب يميلون إلى خدمة الهاتف النقال موبليس ، وذلك بسبب التغطية الشاملة لموبليس 100% عكس المؤسسات المنافسة كدجيزي ونجمة الذين لهم تغطية جزئية ويركزون على الشمال أكثر من الجنوب باعتبار أن جل السكان يتمركزون في الشمال ، لهذا فالمؤسسة الجهوية موبليس تحقق ربحية تفوق المنافسين دجيزي ونجمة في هذا الإقليم بالذات ، حسب تلك الخاصية الجغرافية .

## أولاً- المديرية الجهوية بشار<sup>181</sup> :

المديرية الجهوية - لموبليس - بشار تعتبر مؤسسة مسؤولة بالدرجة الأولى عن تحقيق الأهداف المسطرة المديرية الجهوية ، والتي تكلفها المديرية العامة بالعاصمة ( مركزية إدارية ) بالإلتزام بتحقيقها ، وتقوم المديرية الجهوية باتخاذ الإجراءات اللازمة التي تملئها عليها المديرية المركزية ، وهذا يكون دائما باستشارة مدراء المديريات العامة .

هناك بعض الملاحظات التي قمنا بتسجيلها خلال المقابلات الميدانية وعند تواجدها في المديرية الجهوية- موبليس - بشار بأن هناك :

-نقص المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلات الشخصية مع إطارات المؤسسة ؛

-عدم تجاوب بعض الإطارات لتقديم معلومات حول هذا الجانب ؛

-يعتبر جانب الكفاءة من أسرار المؤسسة التي يجب كتمانها عن منافسيها .

وفيما يلي نقوم بشرح أهم مكونات هذه المؤسسة اعتمادا على الشكل التوضيحي رقم (3-6) للهيكل التنظيمي للمديرية :

### 1- المديرية الفرعية للشؤون العامة :

دور هذه المديرية يتمثل في التسيير الإداري لعمال المديرية الجهوية عن طريق إعداد عقود العمل وكل القوانين المتعلقة بإدارة الموظفين والتكفل بمشاكل ومنازعات العمل ، كما تعمل على مراقبة ومتابعة عمليات التكوين التي تخصصها للأفراد العاملين بها ، وكل هذه المهام تقوم بها الدائرة التابعة للشؤون العامة وهي دائرة تسيير الموارد البشرية ، وتقوم دائرة التموين بتحليل الحاجات الموضوعة من طرف مختلف مسيري المديريات الفرعية التابعة للمديرية الجهوية ، والبحث عن الموردين تتوفر فيهم الشروط والقيام بعملية الاقتناء أو الشراء ، أما دائرة الإمداد فلها مهام تتعلق بإمداد المديريات الفرعية بكل الحاجات اللازمة ، أما الدائرة الأخيرة التي تتمثل في تسيير الممتلكات فتقوم بالمحافظة على كل ممتلكات المديرية .

### 2- المديرية الفرعية التجارية

تتكفل هذه المديرية بمهام عديدة عن طريق التنسيق بين مختلف الدوائر والوكالات التابعة لها: وكالة بشار ، وكالة أدرار ، وكالة تندوف ، وكالة البيض ، وكالة النعامة ، ومن هذه المهام نجد :

- تحضير تقارير يومية وتنشيط المبيعات المباشرة وغير المباشرة للمؤسسة ككل؛

- تصميم جهاز استقبال لمراقبة كل الطلبات التي يقترحها الزبائن ؛

- تحرير وإعداد الفواتير ؛

- متابعة شاملة للمشتريين عن طريق مراقبة تغطية الزبائن المعينين بالبيع المباشر والشراء غير المباشر ؛

- متابعة وتحديث أساليب الإعلان على مختلف نقاط البيع ؛

- رفع من وتيرة المهام البيعية .

### 1- منسق التسيير :

ينحصر دور منسق التسيير أساسا في مساعدة المدير الجهوي على إنجاز جميع الأعمال المطالب بتنفيذها ، وذلك من خلال عملية تنسيق التسيير مع الوكالات التابعة للمديرية العامة ، أي بمعنى القيام بجزء من مهام المدير بموجب تفويض يمنحه له هذا المدير ، مما يوفر لهذا الأخير التفرغ للقضايا أخرى كالحضور للملتقيات والندوات الدورية التي تنظمها المديرية العامة للهاتف النقال موبليس المتواجدة بالجزائر العاصمة .

#### 4- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة :

يتركز نشاط هذه المديرية في إعداد ومراجعة كل خلل قد يضاف الميزانية المالية للمديرية الجهوية وتصحيح الانحرافات اللازمة لذلك ، وكذا تسجيل كل ماله علاقة بالعمليات المحاسبية ، وتنقسم إلى دائرتين هما :

أ- دائرة المالية :

وظيفتها تتجلى في إعداد الموازنات السنوية ، وتقييم وتحليل كل الفروقات الموجودة ، وإعداد الإجراءات المحاسبية ، والالتزام بالقيام بها .

ب- دائرة المحاسبة :

مهام هذه الدائرة تنحصر في إعداد جدول حسابات النتائج والموازنات المحاسبية ، ومراقبة وتحقيق كل عمليات الجرد الدورية ، وضمان تحليل وشرح أرصدة الحسابات .

#### 5- المديرية الفرعية لتوسيع الشبكة :

تقوم هذه المديرية بكل الوظائف المتعلقة بإنشاء وتصميم مراكز التحويل ، وقواعد المراقبة ، ومحطات الربط البيني إلى كل المنشآت اللازمة للعمل .

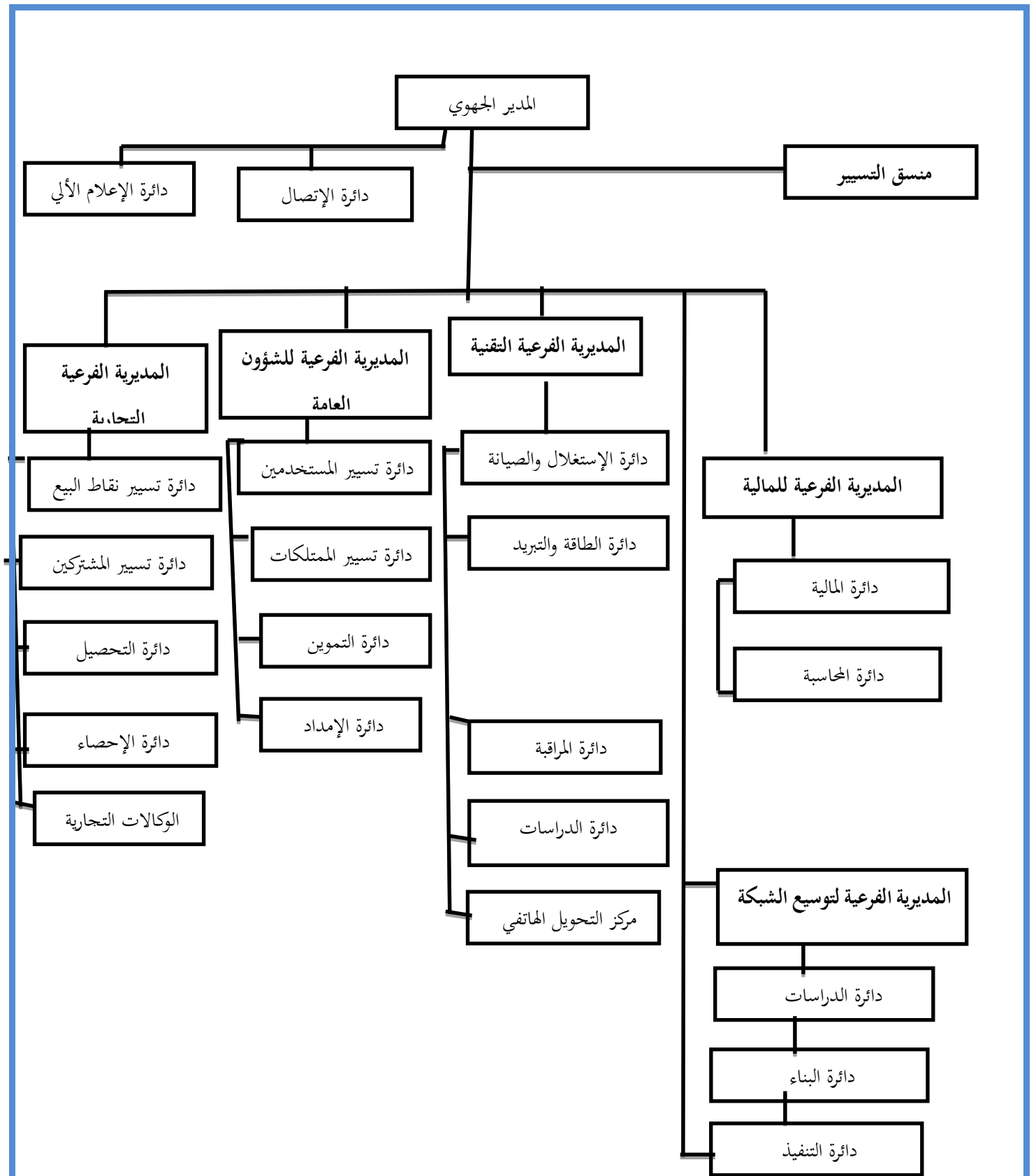
#### 6- المديرية الفرعية التقنية :

تقوم هذه المديرية بمراقبة مركز التحويل ، ومحطة الربط البيني وتقوم بصيانته بشكل دوري ، والتدخل في حالة انقطاع الشبكة ، وهذا من أجل ضمان جودة في شبكة الإتصال ، وإصلاح أي عطل قد يصادف هذه الأجهزة ، وضمان التبريد والتهوية لهذه الأجهزة ، كما تعمل المديرية التقنية على إعداد دراسات و مشاريع تنمية بإمكانها تحسين جودة هذه الشبكات .

#### ثانيا - الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بشار

الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس فرع بشار موضحة في الشكل رقم (3-6) التالي :

الشكل رقم (3-6) : يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بشار "موبليس"



المصدر : بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المديرية الجهوية – موبليس بشار .



## خلاصة:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أنه قد تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على مؤسسة للهاتف النقال تنشط في ظل محيط تنافسي ، وذلك من خلال إجراء عملية تشخيص شملت المحيط الخارجي للمؤسسة، وبعض الجوانب الداخلية الهامة وذلك وفقا للمصلحة التي يقتضيها البحث ويمكن القول أن رأس المال الفكري أمر محتوم لا يمكن رفضه ولا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة فعالة للموارد المعرفية محكمة ومدروسة بدقة ، وهذا ما سعت إليه مؤسسة موبيليس وقد كانت النتائج المحققة دليل قاطع على نجاح إستراتيجيات التجديد المعرفي المتبناة و التي مكنتها من استرجاع المكانة التي تليق بها كمتعامل عمومي في سوق الهاتف النقال ، ولكن مع كل هذا فعلى موبيليس بذل المزيد من الجهود و انتهاج آليات جديدة لتطوير العلاقة بين المتعامل والزبون بالدرجة الأولى ، وذلك من خلال العمل الميداني والمستمر وتحسين نوعية الخدمات لمختلف شرائح زبائن الهاتف النقال، وأن تسعى إلى التعاون الخارجي في ذلك ، كما عليها أن تحاول اكتساح أسواق جديدة وتوفير بعض الطرق والآليات المساعدة على الإبداع .

إن ثقافة المؤسسة النابعة من تراكم الموروث المعرفي للمؤسسة العمومية الجزائرية بصفة عامة، قد أثرت سلبيا على العديد من الأنشطة والممارسات، وهذا ما أدى إلى عرقلة سير الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في ظل احتدام المنافسة ، أما فيما يخص ركائز الميزة التنافسية فنوجزها في النقاط التالية :

- تحقيق الكفاءة في مؤسسة "موبيليس" يتجلى في بعض الممارسات والإجراءات في كل من الإدارة العليا والمتمثلة أساسا في إحداث التنسيق والتعاون بين مختلف الوظائف، إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، وهذا حسب معيار ما تخزنه من معلومات ؛
- تتركز جودة خدمة الاتصال في المؤسسة في بعض الجوانب التقنية ، ولا تعبر عن بعض المعايير الدولية ، كون هذه الأخيرة مجرد فقط شعارات وليست واقع عملي تعيشه المؤسسة ؛
- مع كل الأهمية التي توليها عملية التحديث والتطوير في قطاع الاتصالات، خاصة في ظل هذه المنافسة الشرسة، إلا أن مؤسسة "موبيليس" لا تملك إلى حد الآن إدارة مستقلة للبحث والتطوير ، وهذا الأمر من شأنه أن يؤثر سلبا على جانب التطوير والتحديث بالمؤسسة وبالتالي خلق تهديد للحصة السوقية التي تملكها .

الفصل الرابع : قياس أثر رأس المال  
الفكري على تنافسية مؤسسة  
"موبليس"

## تمهيد :

إن طبيعة مشكلة الدراسة ونوع المعلومات والحقائق التي يريد الباحث الوصول إليها وطريقة تحليلها وتفسيرها كل هذا يفرض المنهج المستخدم في الدراسة المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب دراسة حالة مؤسسة ما، فوق الاختيار على مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس " وبالضبط المديرية الجهوية بشار كفرع منها ، حيث خصصنا المبحث الأول لعرض أدوات وأساليب الدراسة من معالجات إحصائية ، أما المبحث الثاني والثالث فخصصناه لوصف عينة الدراسة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ، أما المبحث الأخير فخصصناه لإختبار فرضيات الدراسة الميدانية إضافة إلى معالجة النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان .

وعلي سنحاول من خلال الاستبيان الموزع على إطرارات المديرية الجهوية بشار للهاتف النقال - موبيليس - إلى التعرف على مدى مساهمة رأس المال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - وذلك استنادا لإجابات أفراد عينة الدراسة .

## المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث إيضاحاً لنموذج الدراسة الذي سوف يتم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة و التأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها .

### المطلب الأول: أساليب جمع البيانات

إن عملية جمع المعلومات والبيانات تمت وفق استمارة الاستبيان مدعومة بمقابلة مباشرة مع بعض رؤساء الاقسام لمصلحة لمستخدمين والقسم التجاري من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة وتفصيل وقد تمت على عدة مراحل كان النقاش فيها مفتوحاً بالإضافة إلى المقابلة الأخيرة أين كانت الأسئلة مكتوبة وبطريقة منهجية مقننة، وكما استخدمت الملاحظة كوسيلة ثالثة و مكتملة.

لكن قبل التطرق في تفاصيل الدراسة الميدانية لا بأس وأن نشير إلى بعض أدوات جمع البيانات ، حيث أن هذه العملية (جمع البيانات) تتم بطرق مختلفة الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، وسوف نتعرض لهما بحسب أهميتها في هذه الدراسة كما يأتي<sup>182</sup> :

#### 1- الملاحظة :

هي عبارة عن عملية مشاهدة، أو متابعة لسلوك ظواهر محددة، أو أفراد محددین خلال فترة، أو فترات زمنية محددة، وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد، أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات، أو معلومات . "أما الملاحظة العلمية فهي الاعتبار المتنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسباب والوصول إلى القوانين التي تحكمها ؛

#### 2- المقابلة:

تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث ، والتي تدور حول آرائه ومعتقداته، حيث تعتبر أنها أفضل وسيلة لاختيار وتقويم الصفات الشخصية ، وأنها ذات فائدة كبرى في تشخيص ومعالجة المشاكل الإنسانية وخاصة العاطفية منها ، وأنها تزود الباحث بمعلومات إضافية كتدوين المعلومات التي حصل عليها بواسطة وسائل أخرى من وسائل جمع المعلومات ، كما أن لها عيوب أن نجاحها يعتم إلى حد كبير على رغبة المستجيب في التعاون وإعطاء معلومات موثوقة ودقيقة ؛

#### 3- الاستبيان :

يمكننا تعريف الاستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب. إن أهم أداة مستعملة في مثل هذه المواضيع هي الاستبيان (استمارة الإستبانة)، فقد عرفت على أنها:"مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً والتي توجه إلى المستجوبين للحصول على إجاباتهم وظيفة الإستبيان هي القياس حيث يمكن استخدامه لقياس السلوك الماضي، الاتجاهات والمواقف، الخصائص الشخصية " ، وبالتالي هذه الأداة تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، من مزاياه يمكن من الحصول على معلومات من عدد كبير من الأفراد متباعدين جغرافياً بوسيلة الاستبيان بأقصر وقت ممكن بالمقارنة مع وسائل جمع البيانات البديلة، و يعتبر كثير من الباحثين المعلومات التي تتوفر عن طريق الاستبيان أكثر موضوعية من إجابات المقابلة أو غيرها من طرق جمع البيانات بسبب أن معظم الاستبيانات لا تحمل اسم المستجيب مما يحفزها على

<sup>182</sup> عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية : الرسائل والأطروحات، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، جامعة الجزائر3، 2005، ص27

إعطاء معلومات موثوقة وصحيحة ، و توفر الاستبيان وقتاً كافياً للمستجيب للتفكير في إجابته مما يقلل الضغط عليه ويدفعه إلى التدقيق في معلوماته ؛

كما أن له عيوب تتمثل في أنه من المعروف أنه لا يعيد جميع الأفراد الذين ترسل إليهم استبيانات تلك الاستمارات مما يقلل من تمثيل المعلومات للعينات التي وزع عليها . وقد دلت تجربة الباحثين الذين استخدموا الاستبيان أن نسبة إعادة الاستبيانات تتراوح بين % 20 إلى % 25 من الاستمارات المرسله إلى المستجيبين ، و قد يعطي المستجيب إجابة غير صحيحة حين يملأ الاستبيان ولا يستطيع أحد أن يتابع نقطة أو بندا ما بأسئلة منشأة ، و سبب الوقوع في هذا الخطأ هو أن كثيراً من العبارات والمصطلحات تحمل أكثر من معنى لأفراد مختلفين مما يجد من قيمة الاستبيان .

فعلى مستوى هذه الدراسة تم الاعتماد على هذه الاداة انطلاقاً من وضع مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الإطلاع على عدة أبحاث ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع ، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة وكذا من خلال المقابلة وآراء الموظفين للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، إذ أعدت استمارة أولية ووزعت على ثلاث أفراد من عينة الدراسة قصد الوقوف على أهم الملاحظات والتعقيبات وعلى إثر ذلك وبعد إدخال تعديلات عليها تم إعداد استمارة ثانية نهائية مقسمة إلى قسمين :قسم خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية، وقسم ثاني خاص بفقرات تتعلق بموضوع الدراسة، هذه الأخيرة هي الأخرى مقسمة إلى محورين أساسين :

1- المحور الأول :يتعلق بمعرفة مدى اهتمام " موبيليس " برأس المال الفكري ؛

2- المحور الثاني : يتعلق بمدى اهتمام " موبيليس " بالميزة التنافسية .

### المطلب الثاني :تصميم الاستبيان

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة وعليه فقد تم تصميم الإستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري والميزة التنافسية. إن أول ما قمنا به لإعداد الاستبيان هو تحديد محاوره، انطلاقاً من وضع مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الإطلاع على عدة أبحاث ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع ، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة ومن خلال فرضيات الدراسة و المعلومات المحصل عليها من خلال المقابلات وآراء الموظفين للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، إذ أعدت استمارة أولية ووزعت على ثلاث أفراد من عينة الدراسة قصد الوقوف على أهم الملاحظات والتعقيبات وعلى إثر ذلك وبعد إدخال تعديلات عليها تم إعداد استمارة ثانية تضم فقرة تعريفية بموضوع الدراسة، تحث الإطارات على التعاون ، مع حسن التجاوب و الصدق في الإجابة ، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص الجنس ،السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة . ، وقسم الثاني الخاص بفقرات تتعلق بموضوع الدراسة، مقسم إلى محورين أساسين

إن كل ما سبق سمح لنا بتصميم استبيان ضم 52 عبارة موزعة على أربعة محاور هي :

1-محور خاص برأس المال الفكري :و يضم العبارات من 1 إلى 37 ؛

يضم ثلاثة أجزاء وهي :

أ- الجزء الأول والمتمثل في فقرات رأس المال البشري ضم 15 عبارة ؛

ب- الجزء الثاني والمتمثل في فقرات رأس المال الهيكلي ضم 12 عبارة ؛

ج- الجزء الثالث والمتمثل في فقرات رأس المال العلاقي ضم 10 عبارة ؛

2- محور خاص بالميزة التنافسية : و يضم العبارات من 1 إلى 15 .

هذا و قد تم تدريج هذه العبارات على سلم ذو خمسة درجات ( سلم ليكرت) و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (4-1) التالي:

جدول رقم (4-1) : سلم ليكرت

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

وقد تم الاعتماد في الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث (likert scale) وذلك باستخدام مقياس ليكرت يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية : لا أتفق تماما، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماما والمتناسبة مع الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي كما شملت الاستبانة على رسالة موجه أفراد العينة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

المطلب الثالث : نموذج الدراسة حدودها وعينتها

سوف نتناول في هذا المطلب نموذج الدراسة ثم محددات الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة:

أولاً- نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل رأس المال الفكري ومتغير تابع الميزة التنافسية، و الذي يساند الافتراض كون أن رأس المال الفكري له علاقة وتأثير في تدعيم الميزة التنافسية و ذلك أن تطبيق رأس المال الفكري في المؤسسة يضمن معرفة متميزة حول قوى التنافس الخمس، وأن تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة يتطلب توفر معرفة حول قوى التنافس الخمس وفي هذا السياق فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تنعكس في كون أن:

رأس المال الفكري علاقة وتأثير القدرة التنافسية .

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية :  $(Y) = f(X)$

حيث أن:

متغير تابع (Y): الميزة التنافسية

متغير مستقل (X): رأس المال الفكري

ثانيا - فرضيات الدراسة الميدانية :

1- الفرضية الرئيسية : صيغتها كالتالي

رأس الفكري له علاقة تأثيرية على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 %

## 2- الفرضيات الفرعية أو الجزئية : تضم ثلاث فرضيات بالصيغ التالية

- أ- رأس المال البشري له علاقة تأثيرية على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05% ؛
- ب- رأس المال الهيكلي له علاقة تأثيرية على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05% ؛
- ج- رأس المال العلائقي له علاقة تأثيرية على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05% .
- د- هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في التأثير على الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس المديرية الجهوية بشار عند مستوى دلالة (0.05%) .

### ثالثا- حدود الدراسة :

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات المكانية والبشرية والزمنية الآتية:

#### 1- الحدود المكانية :

لقد تم اختيار مؤسسة موبليس للهاتف النقال ( المديرية الجهوية بشار كفرع لها ) ، ولعدة أسباب دعت الباحث لاختيار هذه المؤسسة كمجال للدراسة كونها :

- تعد من أكثر المؤسسات التي تمتلك قاعدة زبائن قوية في سوق الهاتف النقال ، وقد تم التوصل إلى هذه النقطة من خلال المقابلات المستمرة زبائن وعمال موظفي للمؤسسة ؛
- تمتلك المؤسسة تشكيلة واسعة ومتنوعة من خدمات الهاتف النقال ؛
- لم تجر عليها أي دراسات بحثية في هذا المجال .

#### 2- الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على عدد من الإطارات الإدارية لمؤسسة موبليس فرع بشار .

#### 3- الحدود الزمانية للدراسة :

استغرقت فترة الدراسة الميدانية مدة شهرين ، ثم من خلالها القيام بعدة زيارات لمؤسسة موبليس وإجراء مقابل مختلفة مع مسؤولي بعض المصالح والاقسام وعمال المؤسسة ، ثم توزيع الاستمارة على عينة البحث ، ليتم بعد ذلك تحصيلها ومعالجتها عن طريق برنامج SPSS الإحصائي ، ومن ثم تحليل كل فقرة من فقرات الإستبيان على حدى ووضع استنتاجات خاصة بكل منها ، وفي الأخير تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة الذي يتعلق بالجانب الميداني .

#### رابعا- عينة الدراسة :

بعد اختيار العينة التي تعتبر من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكذلك نظرا لكبر العدد و قلة الوقت ، و في هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريبا لو أننا قمنا بإجراء الدراسة مع المجتمع ككل وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة 50 عامل من مجموع 160 إطار إداري والتي تمثل ما نسبته 35% من حجم المجتمع. تم توزيع 50 استمارة على عينة الدراسة شملت إطارات جميع المديريات و المصالح(مديرية الجودة، مديرية التكوين، مديرية الموارد البشرية، مديرية المسائل القضائية والقانونية ، مديرية التموين واللوجستيكية، مديرية العلامة والاتصال، مديرية الإستراتيجية البرمجة والنجاعة،

مديرية أنظمة المعلومات، و أخير مديرية المالية والمحاسبة ) ، و قد تم تحديدهم بتعاون مع مسؤول التوظيف و التكوين بمديرية الموارد البشرية، هذا و تمكننا من استرجاع 40 استمارة فقط نظرا استبعاد 10 منها للأسباب التالية :

5- إطارات لم يقوموا بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في الاستمارة ( تكتم عن المعلومات ) ؛

1- إطار أجاب جزئيا عن الأسئلة الموجودة في الاستمارة ؛

4- إطارات أجابوا عن الأسئلة كلها ولم يملئوا القسم الخاص بالمعلومات الشخصية .

#### المطلب الرابع: تحليل الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها و لأغراض التحليل الإحصائي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical Package for social sciences) والتي يرمز لها بالرمز . spss

#### أولا | الأساليب الإحصائية المستعملة :

ومن بين الأساليب الإحصائية المستعملة هي كالأتي :

- معامل الثبات كرونباخ ألفا :يكمن الغرض في استعماله في التأكد من التناسق الداخلي لعبارات الاستبيان المكونة لمحاور الدراسة؛
- قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة من الاستبيان استنادا إلى الإجابات أو اختيارات أفراد العينة ، من أجل التعرف على مدى تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة برأس المال الفكري والميزة التنافسية ، والمتوسط الحسابي لهذين المتغيرين ككل ( المستقل والمتغير التابع ) ؛
- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية ؛
- معامل الارتباط سبيرمان : لحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما؛
- حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع ؛
- استعمال اختبار فيشر بمستوى معنوية (0.05%) لاختبار صحة الفرضيات الجزئية بين عدة متغيرات ؛
- استعمال اختبار ستودانت بمستوى معنوية (0.05%) لاختبار صحة الفرضية العامة للدراسة ؛
- استعمال Interactive Graph للرسم البياني ببرنامج Mic Excel.

#### ثانيا : تحليل الوصفي للمتغيرين المستقل التابع

لتحليل الجزء الثاني من استبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية، وقبل البدء في التحليل نقوم بتوضيح العمل بمقياس ليكارت.

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات : ( غير موافق تماما ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق تماما ) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان، وهي ( غير موافق تماما =1، غير موافق =2 ، محايد = 3 ، موافق = 4 ، موافق تماما = 5 ) ، ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي، ويتم بعد ذلك حساب طول الفترة أولا وهي في دراستنا هذه عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 ، حيث



4 تمثل عدد المسافات ( من 1 الي 2 مسافة أولي، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، من 3 إلى 4 مسافة ثالثة ، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة، 5 تمثل عدد الاختيارات وعند قسمة 4 علي 5 ينتج طول فترة يساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول رقم (16) التالي:

#### الجدول رقم (4-2) : مقياس جدول التوزيع ليكارت

المستوى	المتوسط المرجح
لا أتفق تماما	من 1 - 1.79
لا أتفق	من 1.80 - 2.59
محايد	من 2.60 - 3.39
أتفق	من 3.40 - 4.19
أتفق تماما	من 4.20 - 5

وعليه من خلال هذا الجدول يمكن أن نحدد درجة موافقة كل فقرة من فقرات الإستبيان .

#### المبحث الثاني: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

قبل الانطلاق في التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ، لا بد من اختبار ثبات وصدق الإستبيان ، لهذا سنتطرق في المطلب الأول في هذا المبحث إلى إختبار ثبات وصدق فقرات الإستبيان ، ومن ثم نقوم بعرض التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة في المطالب الموالية .

#### المطلب الأول : إختبار ثبات وصدق الإستبانة

تم عرض الاستبيان قبل تطبيق الدراسة على مجموعة من أساتذة لكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير لجامعتي بشار ووهران ( أنظر لأسماء المحكمين في الملحق 1) ، وهذا بعض عرض الفرضيات المصاغة لهذه الدراسة لغاية تحكيم المقياس ، وبعد هذا قمنا بإعادة ملء استمارة الدراسة الميدانية بصفة نهائية من أجل قياس معامل الثبات .

ندرس أولا ثبات الإستبانة وصدقها وهذا باستعمال معامل الثبات كرونباخ ألفا كما وهو مبين في الجدول رقم (4-2) ، حيث تم حساب الثبات الكلي للإستبانة عن طريق برنامج SPSS ( أنظر للملاحق بشكل مفصل ) ، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه كلما اقتربت قيمة المعامل من 2 كلما كان هناك ارتفاع في ثبات وصدق بيانات الاستبيان .

وقد تم إجمال معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة وصدقها المعبر عنه بالجذر التربيعي للثبات في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (4-3) : معامل الثبات والصدق لعبارات الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
1- محور رأس المال الفكري	37	0.874	0.934
أ- محور رأس المال البشري	15	0.830	0.911
ب- محور رأس المال الهيكلي	12	0.876	0.935

ج- محور رأس المال العلاقاقي	10	0.78	0.883
2- محور الميزة التنافسية	15	0.903	0.950
رأس المال الفكري والميزة التنافسية	52	0.930	0.964

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (4-3) يمكن ملاحظة عدة نقاط تقودنا لمعرفة مدى ثبات عبارات الإستبانة المستعملة:

1- وجد أن معامل ألفا كرونباخ لمحوري رأس المال الفكري والميزة التنافسية على مستوى المديرية الجهوية "موبيليس" يساوي (0,93) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 ،

2- وجد أن معامل ألفا كرونباخ لمحور رأس المال الفكري على مستوى المديرية الجهوية "موبيليس" يساوي (0.874) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 ، بحيث عناصر رأس المال الفكري جاءت معاملاتها كما يلي :

أ- معامل ألفا كرونباخ لمحور رأس المال البشري على مستوى المديرية الجهوية "موبيليس" يساوي (0.874) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 .

ب- معامل ألفا كرونباخ لمحور رأس المال الهيكلي على مستوى المديرية الجهوية "موبيليس" يساوي (0.876) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 .

ج- معامل ألفا كرونباخ لمحور رأس المال العلاقاقي على مستوى المديرية الجهوية "موبيليس" يساوي (0.785) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 .

3- معامل ألفا كرونباخ لمحور المتغير التابع (الميزة التنافسية) على مستوى المديرية الجهوية "موبيليس" يساوي (0.903) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 .

4- صدق محاور الإستبانة مرتفع هو الآخر حيث تم تسجيل في كل من المحور الكلي للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمحور الآخر للمتغير التابع القيمتين التاليتين على الترتيب (0.934) و (0.964) .

#### المطلب الثاني : التوزيع حسب الجنس والعمر

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس والعمر

#### أولا: التوزيع حسب الجنس

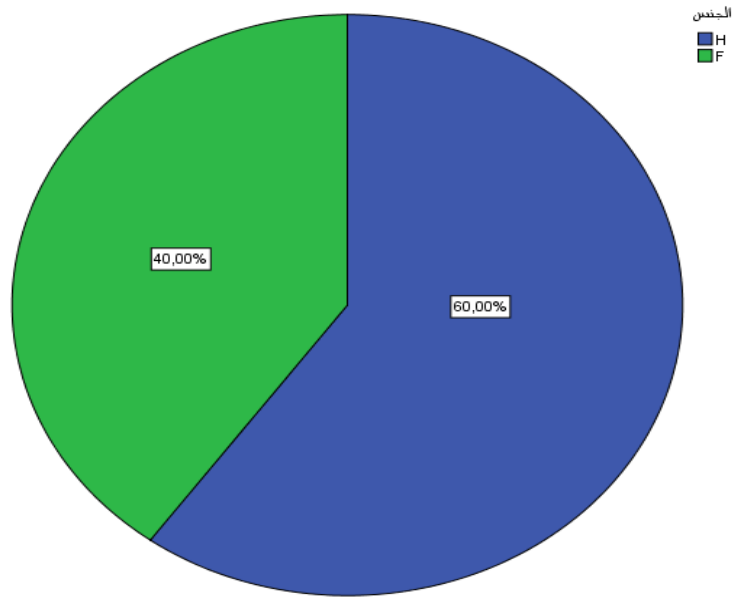
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس

الجدول رقم (4-4) : يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	24	16	40
النسبة	60	40	%100

المصدر : من إعداد الطالب ( مستخرج من النظام spss )

الشكل رقم (4-1) : يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات Spss .

يتضح من الجدول رقم(4-4) والشكل رقم (4-1) أعلاه أن نسبة 60 % من الذكور يمثلون جل أفراد العينة المبحوثة، في حين بلغت نسبة الإناث 40 % من عينة الدراسة، حيث أن الفارق بينهما هو 8 أفراد بنسبة 20% من عينة الدراسة ويرجع هذا إلى كون أن التوظيف بالنسبة للمديرية الجهوية موبليس بشار يركز على الذكور أكثر من الإناث من خلال سياسة التوظيف المتبنية من طرف مسئولي المؤسسة التي تعطي الأولوية لعنصر الرجال .

ثانيا :التوزيع حسب العمر

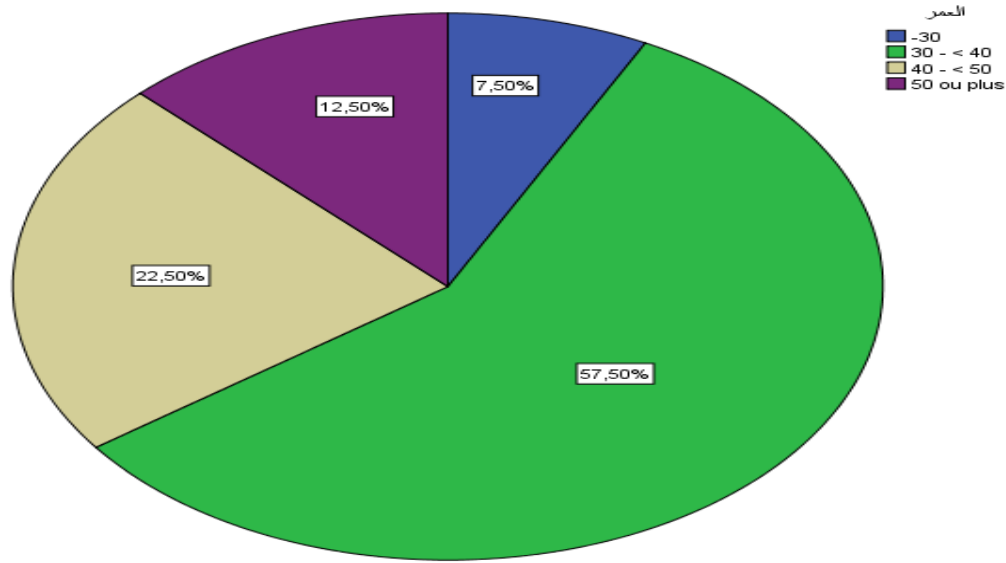
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب فئات العمر.

الجدول رقم (4-5) : يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39	من 40 إلى 49	أكبر من 50 سنة	المجموع
العدد	3	23	9	5	40
النسبة %	7.5	57.5	22.5	12.5	100

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss .

الشكل رقم (4-2) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم (4-5) والشكل رقم (4-2) أعلاه أن أفراد العينة الدراسة المبحوثة التي تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة يمثلون نسبة 57.5% والتي تمثل اعلى نسبة مسجلة من إجمالي أفراد العينة الدراسة ، وتليهم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من أكبر من 40 وأقل من 50 سنة بنسبة تساوي 22.5 % ، ثم تليهم الفئة العمرية التي تتجاوز أعمارهم 50 سنة بنسبة 12.5 % من إجمالي أفراد العينة الدراسة المبحوثة، وتليهم في الأخير الفئة العمرية التي تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 7.5% من إجمالي أفراد العينة المدروسة ، وهذا ما يؤكد بأن المؤسسة تعتمد بقوة على عنصر الشباب في عملها إذ يمثلون بالتقريب من 60 % من عمال المؤسسة .

المطلب الثالث : التوزيع حسب المؤهل وسنوات الخبرة

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي والوظيفة وسنوات الخبرة

أولا : التوزيع حسب المستوى التعليمي

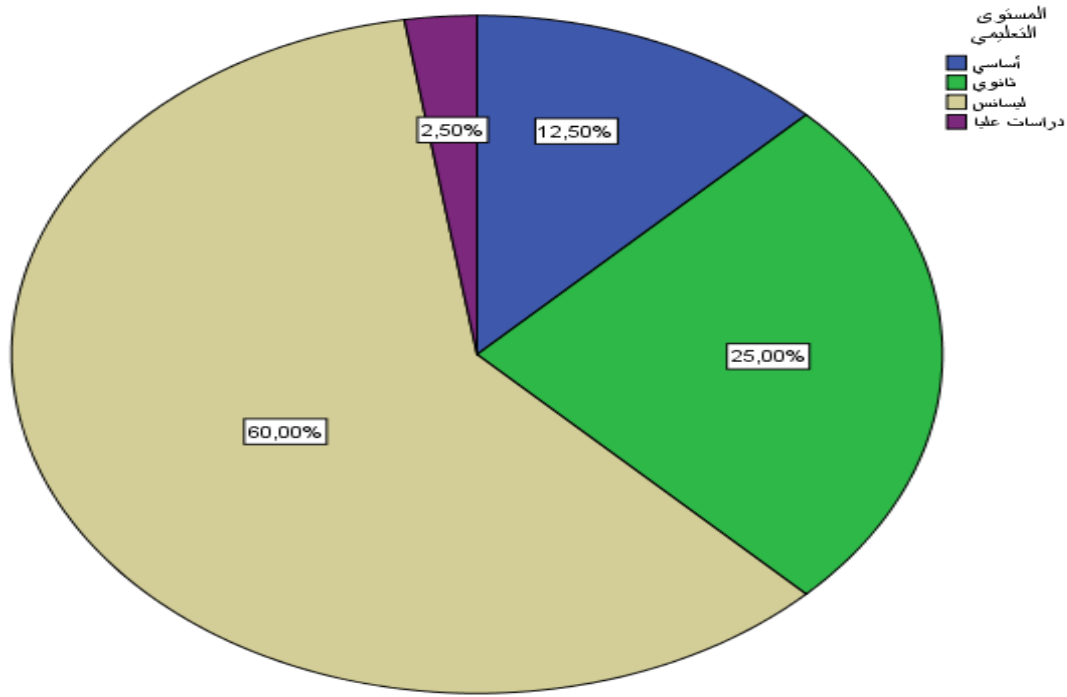
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .

الجدول رقم (4-6) : يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب المستوى التعليمي

المؤهل	إبتدائي	أساسي	ثانوي	ليسانس	دراسات عليا	المجموع
العدد	5	6	4	24	1	40
النسبة %	12.5	15	10	60	2.5	100

المصدر : من إعداد الطالب ( مستخرج من النظام SPSS )

الشكل رقم (4-3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات Spss .

يتبين من الجدول رقم (4-6) والشكل رقم (4-3) أن أغلبية إطارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية ليسانس إذ بلغت نسبتهم أكثر من 60% من إجمالي أفراد العينة المدروسة وأن النسب 12.5% و 15% و 10% من أفراد العينة المدروسة هم من مستوى إبتدائي وأساسي و ثانوي ، وسجلت أدنى نسبة 2.5% للدراسات عليا التي تتعلق بشخص وحيد في المؤسسة .

ثانيا- التوزيع حسب الوظيفة :

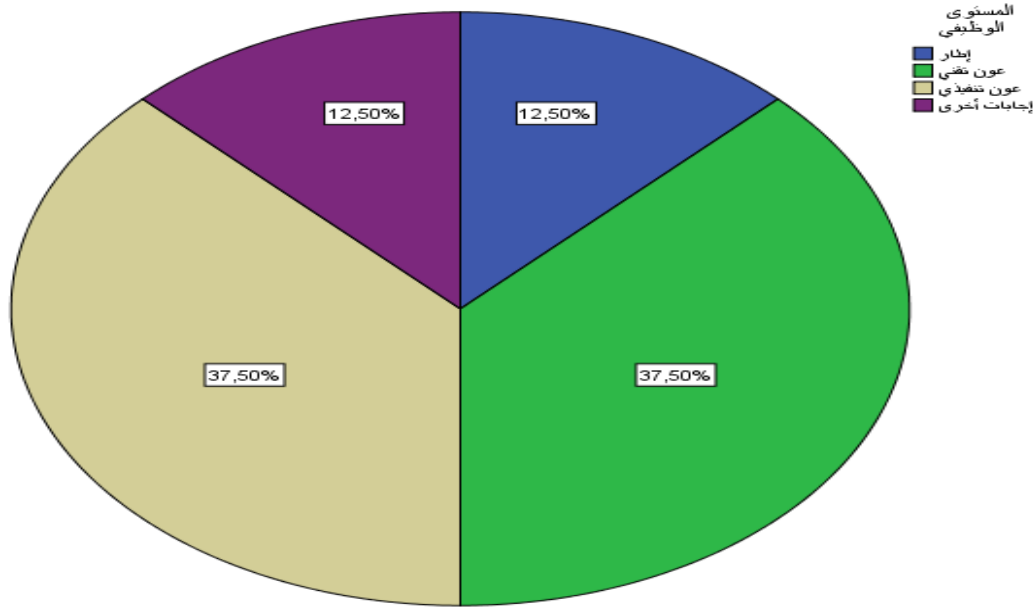
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلونها.

الجدول رقم (4-7) : يوضح أفراد مجتمع الإطارات حسب الوظيفة المشغولة.

الوظيفة	إطار	تقني	عامل تنفيذي	إجابات أخرى	المجموع
العدد	5	15	15	5	40
النسبة%	12.5	37.5	37.5	12.5	100

المصدر : من إعداد الطالب (مستخرج من النظام spss)

الشكل رقم (4-4) : يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الوظيفة المشغولة



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (4-7) والشكل رقم (4-4) أن نسبة 37.5% من أفراد العينة المدروسة يشغلون وظائف في الإدارة الدنيا أو العمال التنفيذيون داخل المؤسسة ، وكذلك النسبة ذاتها (37.5%) تمثل العمال التقنيون ، وأن نسبة 12.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تمثل 5 إدارات أي بمعنى المدراء ونواب المدراء الذين يشغلون وظائف رؤساء الأقسام، وأن النسبة نفسها (12.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تمثل إجابات أخرى بمعنى العمال الذين يشغلون وظائف أخرى .

ثالثاً- التوزيع حسب سنوات الخبرة :

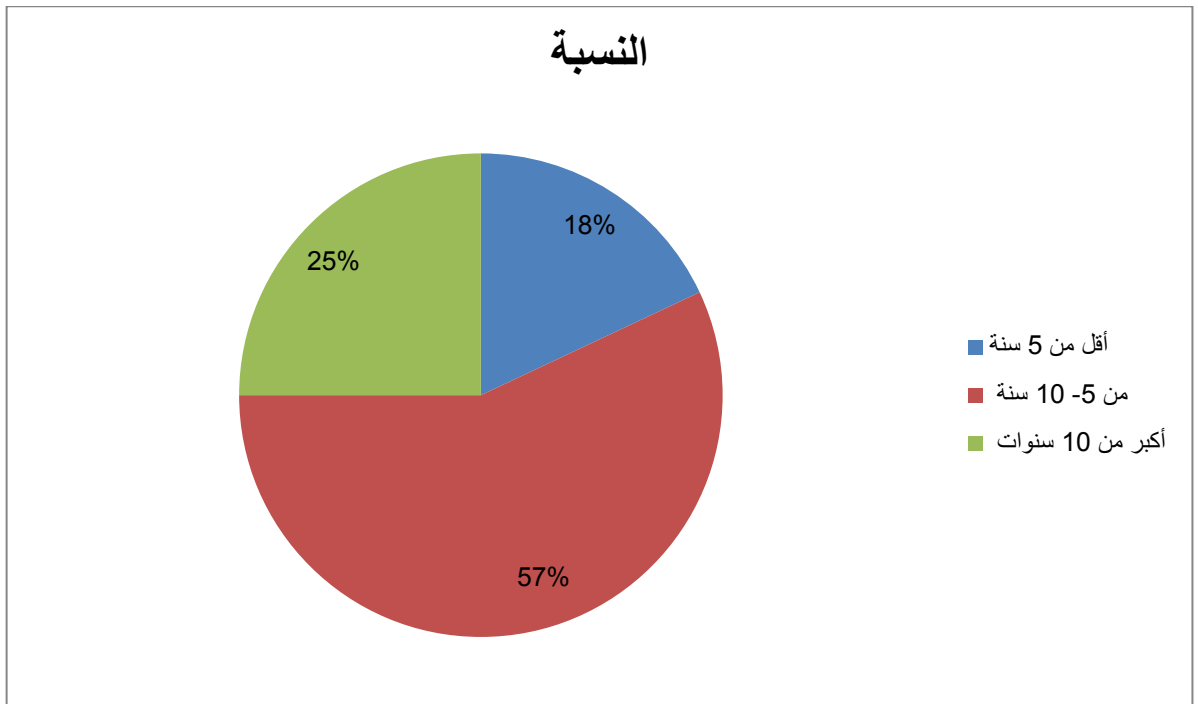
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (4-8) : يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكبر من 10 سنوات	المجموع
العدد	7	23	10	40
النسبة %	17.5	57.5	25	100

المصدر : من إعداد الطالب ( مستخرج من النظام spss )

الشكل رقم (4-5) : يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الخبرة المهنية



**المصدر :** من إعداد الطالب بالإعتماد الجدول رقم(15) واستنادا لمخرجات Excel.

يتضح من الجدول رقم (4-8) والشكل رقم (4-5) أن أعلى نسبة سجلت 57.5% من أفراد مجتمع الإطارات لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات وهم الفئة الغالبة ، تليهم فئة العمال ذوي الخبرة أكبر من 10 سنوات بنسبة 25% و هي تعتبر معتبرة ، و في المقام الثالث نجد الفئة التي لديها سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 17.5% من إجمالي أفراد العينة المبحوثة والتي تمثل أغلبية العمال الجدد بالمديرية الجهوية للهاتف النقال موبليس .

#### المبحث الثالث : التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض و تحليل آراء العينة حول مدى تأثير رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية المؤسسة ، و ذلك من خلال دراسة متغيرين وهما :متغير رأس المال الفكري ، متغير تابع الميزة التنافسية .

احتوى الاستبيان أيضاً على فقرات متصلة بالمتغير المستقل رأس المال الفكري ، ووزعت هذه الفقرات على ثلاثة محاور:

- رأس المال البشري ؛

- رأس المال الهيكلي ؛

- رأس المال العلاقتي ؛

وفيما يلي عرض التحليل الإحصائي لمتغيري رأس المال الفكري والميزة التنافسية من خلال عرض التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هاتين المتغيرين .

وقد جاءت نتائج التحليل على النحو الآتي :

#### المطلب الأول : التحليل الوصفي لمتغير رأس المال البشري

وقد جاءت نتائج التحليل الخاص بمتغير رأس المال البشري على النحو التالي:

الجدول رقم (4-9) : نتائج التحليل الإحصائي لمتغير رأس المال البشري

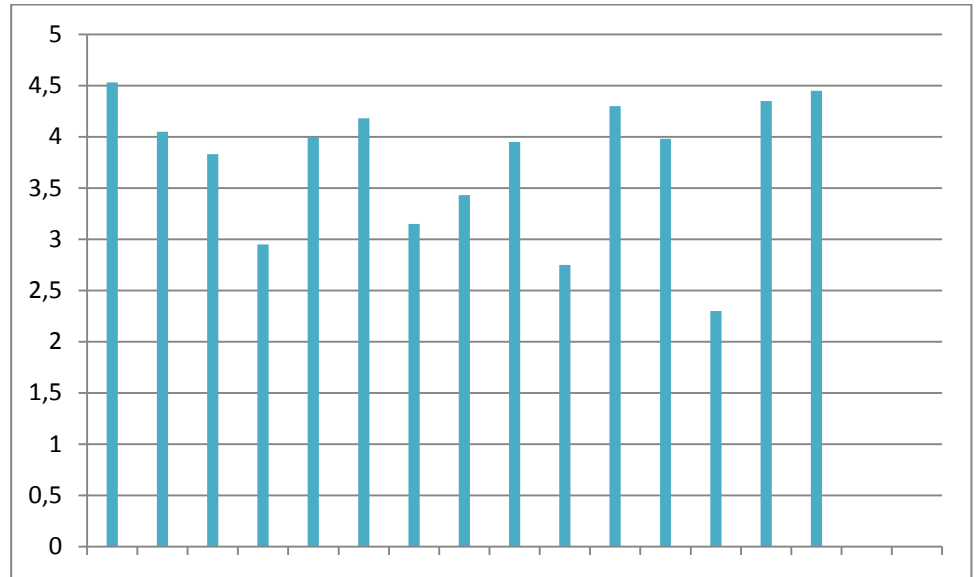
الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات الخاصة برأس المال البشري في مؤسستكم
موافق	0.97	3.70	<b>المعرفة</b>
موافق بشدة	0.81	4.45	1- تتوفر لديك المعرفة اللازمة بالمهارات المستخدمة لتأدية عملك
موافق بشدة	0.7	4.35	2- يشارك العمال القدامى المعرفة مع غيرهم من العمال الجدد أثناء قيامهم بالعمل .
غير موافق	1.4	2.30	3- لا تشعر بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهمك .
موافق	1.01	3.67	<b>الخبرة العلمية</b>
موافق	1.09	3.98	4- تمتلك خبرة عالية في مجال عملك
موافق تماما	0.68	4.30	5- تسهم خبرتك التي تتمتع بها في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجهك أثناء قيامك بالعمل
محايد	1.25	2.75	6- تمتلك مؤسستك عدد كاف من العمال الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة .
موافق	1.14	3.51	<b>الابداع</b>
موافق	1.01	3.95	7- يتوفر لدى عاملي مؤسستك القدرة على الإبداع وتطوير أساليب العمل
موافق	1.15	3.43	8- تعمل مؤسستك على تعزيز الجهود للاحتفاظ بعاملها ذوي القدرات الإبداعية المتميزة .
محايد	1.27	3.15	9- تلتزم بالمشاركة في الأفكار الجديدة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة
موافق	1.11	3.71	<b>المهارات والقدرات</b>
موافق	0.95	4.18	10- مؤهلاتك تصل إلى المستوى المقبول الذي يتطلبه أداء مهامهمك
موافق	1.03	4	11- تركز مؤسستك على التعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات .
محايد	1.37	2.95	12- يمتاز عمال مؤسستك بقدرات إبداعية تجعلهم لا يقعون في أخطاء سابقة عند أدائهم لمهامهم .



فرق العمل	4.13	1.02	موافق
13- مؤسستك تشجعك على أسلوب العمل الجماعي ، وتكرس من روح الفريق	3.83	1.29	موافق
14- تشارك باقي زملائك في العمل عند مواجهتك لمشكلات	4.05	0.95	موافق
15- تحصل مؤسستك على أفضل مردودية ، عندما يشكل العمال مع بعضهم البعض فريق عمل متعاون .	4.53	0.82	موافق تماما
محور رأس المال البشري	3.74	1.05	موافق

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss .

الشكل رقم (4-6) : ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص برأس المال البشري



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول السابق واستنادا لمخرجات Excel.

يلاحظ من الجدول رقم (4-9) والشكل رقم (4-6) أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3) ، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول الفقرة (15) ذات الوسط الحسابي (4.53) وبانحراف معياري (0.82) ، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، ويعني هذا أن المؤسسة المدروسة تعتمد اعتمادا كبيرا على العمل الجماعي وتكرس من روح الفريق ، وتليها الفقرات على التوالي (1) و(2) و(5) الذي بلغ متوسطاتها على الترتيب (4.45) و(4.35) و(4.30) وبانحرافات معيارية قدرت على التوالي (0.81) و(0.7) و(0.68) ، مما يدل على أن المؤسسة المدروسة قامت بالإهتمام بالمعرفة كمورد رئيسي وجوهري لأعمالها التقنية والتي تعتمد بالخصوص على توفر معارف ومهارات تساعدها على ابتكار طرق وأساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية، وبرامج كفاءة تساعد العاملين على فهم آليات عمل الإدارة. عند تحليلنا لفقرات محور رأس المال البشري بشكل أكثر تفصيلا يتضح لنا أن هناك :

1- المتوسط الحسابي لفقرات المعرفة يساوي (3.70) وانحراف معياري يقدر ب(0.97) هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ومعنى آخر أن مؤسسة موبليس ( المديرية الجهوية بشار ) تساهم في ترسيخ مبدأ اكتساب المعرفة لدى العمال ، خاصة فيما يتعلق بالفقرة الثانية (3.35) والتي تؤكد على أن العمال الجدد يكتسبون معارف وأساليب العمل من خلال الاحتكاك بالعمال القدامى .

2- المتوسط الحسابي لفقرات الخبرة المهنية تساوي (3.67) وانحراف معياري يقدر ب(1.01) هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، مما يعني أن مؤسسة موبليس ( المديرية الجهوية بشار ) تعتمد عند توظيفها على معيار الخبرة المهنية للعمال ، وكذلك تحاول الإحتفاظ بالعمال القدامى الذين يتمتعون بخبرات مهنية عالية وعدم التفريط بهم حتى لا ينتقلوا للمؤسسات منافسة ( كدجيزي أو نجمة ) ، والفقرة رقم (5) التي تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء، و التي جاء متوسطها الحسابي (4.30) بمعنى أن جل إجابات أفراد العينة تؤكد على أن خبرات العمال تساهم في حلول للمشكلات التي يواجهونها .

3- المتوسط الحسابي لفقرات الإبداع يساوي (3.51) و انحراف معياري يقدر ب (1.14) هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية ( موافقة ) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة تحفز عمالها على العمليات الإبداعية من خلال إقحامهم في اقتراح أفكار جديدة في طرق وأساليب العمل لصالح المؤسسة ، وهذا ما تؤكدته الفقرة رقم (7) والتي تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء و التي جاء متوسطها الحسابي (3.95) بمعنى لدى جل عاملي المؤسسة القدرة على المشاركة في كل الاعمال التي ترجع بالقيمة المضافة لهذه المؤسسة.

4- المتوسط الحسابي لفقرات المهارات والقدرات يساوي (3.71) وانحراف معياري يقدر ب (1.11) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية ( موافقة ) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة لها مخزون معتبر من المهارات والقدرات التي تتواجد لدى عمالها خاصة منهم الذين يشغلون الجهاز التقني ، وهذا ما تؤكدته الفقرة رقم (10) التي لها أعلى قيمة في هذا الجزء والتي جاء متوسطها الحسابي (4.18) ، والتي تعني أن المؤسسة تتضمن مؤهلات وقدرات تصل إلى المستوى المقبول الذي يتطلبه العمل .

5- المتوسط الحسابي لفقرات فرق العمل يساوي (4.13) وانحراف معياري يقدر ب (1.02) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة تهتم بإنشاء فرق العمل ، وتحاول أن تكون في ذهن عمالها ثقافة العمل الجماعي ، وهذا ما بينته أكثر الفقرة رقم (15) التي تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء والتي جاء متوسطها الحسابي (4.53) ، والتي توضح أن المؤسسة تحصل على أعلى مردودية عن طريق تعاون العمال وتشكيلهم لفرق عمل منظمة .

وبصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير رأس المال البشري هي إيجابية، كما هو مشار له في الجدول أعلاه، حيث قدر الوسط الحسابي الإجمالي ب(3.74) وانحراف معياري ( 1.05 ) ، وهذا يدل على حالة شبه اتفاق أفراد عينة الدراسة بشأن إدراكها لأهمية رأس المال البشري ، واهتمام المؤسسة بهذا العنصر الهام لما له من أثر كبير في الرفع من ميزتها التنافسية .

**المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمتغير رأس المال الهيكلي**

وقد جاءت نتائج التحليل الخاصة برأس المال الهيكلي على النحو التالي:

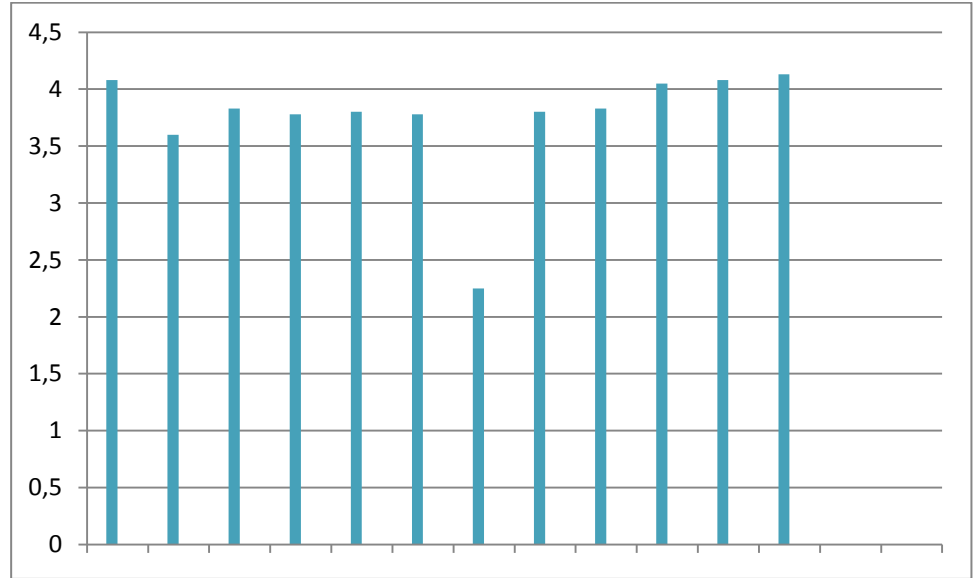
**الجدول رقم (4-10) : نتائج التحليل الإحصائي لرأس المال الهيكلي**

الدرجة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات الخاصة برأس المال الهيكلي في المؤسسة
موافق	0.86	4.08	<b>أنظمة المعلومات وقواعد البيانات</b>
موافق	0.88	4.13	1- تستخدم مؤسستك نظم معلومات خاصة تساهم في سرعة إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب .
موافق	0.79	4.08	2- تستخدم مؤسستك قواعد بيانات متاحة لكل وحداتها المختلف
موافق	0.93	4.05	3- تعمل مؤسستك على تحديث وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات بصفة مستمرة .
محايد	1.22	3.29	<b>السياسات والإجراءات</b>
موافق	1.19	3.83	4- إجراءات مؤسستك توضع من أجل تسهيل عملك وتنفيذه بكفاءة عالية.
موافق	1.24	3.80	5- تسعى مؤسستك نحو تطوير مهارات وكفاءات مواردها البشرية.
غير موافق	1.25	2.25	6- تعتمد مؤسستك على معايير محددة للأداء تحدد من خلالها طبيعة الاختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع .
موافق	1.13	3.78	<b>البرامج التدريبية</b>
موافق	1.12	3.78	7- توفر مؤسستك الميزانية الكافية المخصصة لتطوير مهارات وكفاءات عاملها عن طريق وضع برامج تدريبية خاصة بهم .
موافق	1.04	3.80	8- توفر لك مؤسستك نظم حوافز ومكافآت مناسبة، من أجل تعزيز درجة إبداعك .
موافق	1.25	3.78	9- تقوم مؤسستك بتنفيذ برامج التدريب الخاصة بك باستخدام تكنولوجيا حديثة .
موافق	1.10	3.83	<b>الهيكل التنظيمي</b>
موافق	1.17	3.83	10- الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستك يوفر درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين
موافق	1.35	3.60	11- مؤسستك تعيد تنظيم وتنسيق هيكلها بشكل مستمر(هيكل تنظيمي مرن) تناسبها مع متغيرات البيئة التنافسية المحيطة

موافق	0.79	4.08	12- يضمن الهيكل التنظيمي تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية لمؤسستك
موافق	1.07	3.74	محور رأس المال الهيكلي

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-7) : ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص برأس المال الهيكلي



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول السابق واستنادا لمخرجات Excel.

يلاحظ من الجدول (4-10) والشكل رقم (4-7) أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3) ، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول الفقرة (1) ذات الوسط الحسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.88) ، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، ويعني هذا أن المؤسسة المدروسة تستخدم نظم معلومات خاصة تساهم في سرعة إنجاز الأعمال الموكلة لأفراد عملها ، وتليها الفقرات على التوالي (2) و(3) و(12) الذي بلغ متوسطاتها على الترتيب (4.08) و(4.08) و(4.05) وبانحرافات معيارية قدرت على التوالي (0.79) و(0.93) و(0.79) ، مما يدل على أن المؤسسة المدروسة تعتمد على سياسات وإجراءات تنظم عملها الخدمي والمركّز أساسا على نظم معلومات وقواعد بيانات حديثة ، وكذا اهتمامها بالخصوص على برامج تدريبية ، تساعد على تأهيل وتكوين عملها .

عند تحليلنا لفقرات محور رأس المال الهيكلي بشكل أكثر تفصيلا يتضح لنا أن هناك :

1- المتوسط الحسابي لفقرات نظم المعلومات وقواعد البيانات تساوي (4.08) وانحراف معياري يقدر ب(0.88) هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ومعنى آخر أن المؤسسة المدروسة تتمتع بنظم معلومات حديثة وكذا قواعد بيانات متجددة ، وذلك ما يظهر جليا في بالفقرة الثانية (01) والتي تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء ، بمتوسط حسابي تجاوز (4.13) وبانحراف معياري (0.86) مما أكد أن المؤسسة تستخدم نظم معلومات خاصة تساهم في سرعة إنجاز أعمالها بالشكل المطلوب .

2- المتوسط الحسابي لفقرات السياسات والإجراءات تساوي (3.29) وانحراف معياري يقدر ب(1.22) هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة محايدة ، مما يعني أن عمال المؤسسة المدروسة لهم تحفظ اتجاه المعايير التي تبناه المؤسسة لقياس أداء عمالها ، وكذا عدم دراية جل العمال ( أفراد العينة بالخصوص ) بالمعايير الحديثة لقياس الأداء التنظيمي في المؤسسة ، وكذلك هناك صعوبة في تطبيق السياسات والإجراءات التي تضعها المؤسسة ترجع لعدة عوامل ، من أهمها متغير الوقت ، وكذا عدم وجود ثقافة التغيير لدى جل العمال ، وهذا ما أكدته الفقرة رقم (06) والتي سجلت أدنى قيمة في هذا الجزء بمتوسط حسابي بلغ (2.25) وبانحراف معياري قدر ب(1.25)، هذا ما يعني أن جل عمال (أفراد العينة) المؤسسة المدروسة ليس لهم أي فكرة عن المعايير الحديثة للأداء التي تحدد من خلالها انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع للعامل .

3- المتوسط الحسابي لفقرات البرامج التدريبية يساوي (3.78) و انحراف معياري يقدر ب (1.13)، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية ( موافقة ) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة تهتم بالبرامج التدريبية عن طريق تخصيص ميزانية كافية لوظيفة التدريب ، من أجل تطوير مهارات وكفاءات عاملها و لتعزيز درجة الإبداع فيهم ، وهذا ما تؤكدته الفقرة رقم (08) والتي تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء و التي جاء متوسطها الحسابي (3.80) وانحراف معياري قدر ب(1.04) بمعنى لدى جل عمال المؤسسة (أفراد العينة) يؤكدون على أن المؤسسة المدروسة توفر لهم نظم حوافز ومكافآت مناسبة ،من أجل تعزيز روح الإبداع وتشجيعهم كذلك على التدريب باستخدام تكنولوجيات حديثة كما تبينه الفقرة رقم (09) .

4- المتوسط الحسابي لفقرات الهيكل التنظيمي يساوي (3.83) وانحراف معياري يقدر ب (1.10) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية ( موافقة ) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة لها اهتمام كبير بهيكلها التنظيمي من أجل توضيح مختلف العلاقات التي تربط العمال مع رؤوسهم ، وهذا ما أكدته بالخصوص الفقرة رقم (12) والتي تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.79) أي بمعنى أن جل أفراد العينة يؤكدون على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة المدروسة ملائم ومناسب لطبيعة العمل الخدمي الذي ينشطون فيه ويضمن تدفق وسريان للمعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية .

وبصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير رأس المال الهيكلي هي إيجابية، كما هو مشار له في الجدول أعلاه، حيث قدر الوسط الحسابي الإجمالي ب(3.74) وبانحراف معياري ( 1.07 ) ، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بشأن إدراكها لأهمية رأس المال الهيكلي واهتمام المؤسسة بهذا الجانب بهذا العنصر بالذات، ماله من دور كبير في تطوير ميزتها التنافسية .

### المطلب الثالث : التحليل الوصفي لمتغير رأس المال العلاقتي

وقد جاءت نتائج التحليل الخاصة برأس المال العلاقتي على النحو التالي :

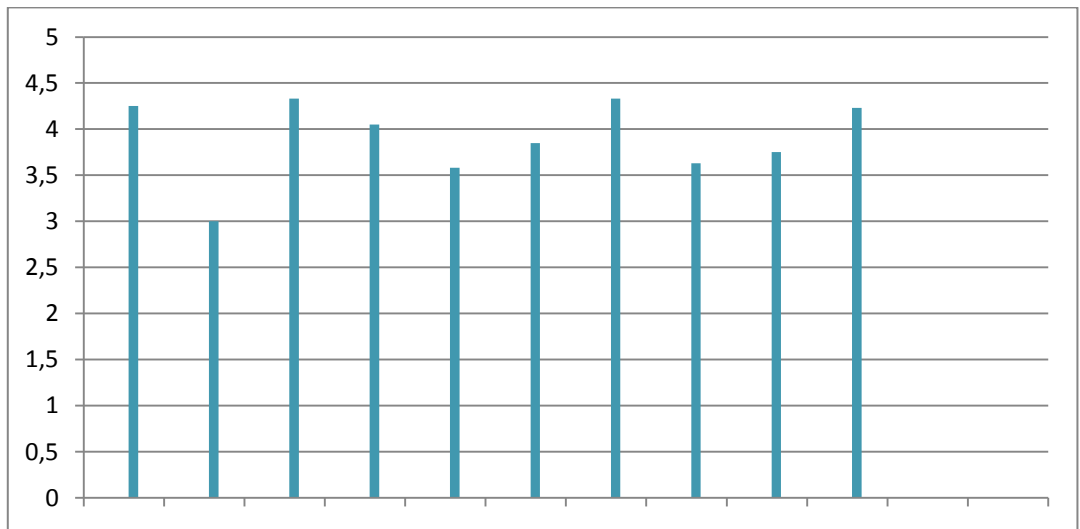
#### الجدول رقم (4-11) : نتائج التحليل الإحصائي لرأس المال العلاقتي

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات الخاصة برأس المال العلاقتي في المؤسسة
موافق	0.80	3.98	العلاقة مع الزبائن
موافق تماما	0.92	4.23	1- تقوم مؤسستك بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات زبائنك

موافق	0.74	3.75	2- تخصص مؤسستك أسعار معقولة وبجودة عالية لصالح زبائننا
موافق	0.83	3.63	3- تشعر أن معظم الزبائن موالون للمؤسسة وراضون عنها.
موافق تماما	0.73	4.33	4- تسعى مؤسستك إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل زبائننا.
موافق	0.82	3.82	<b>العلاقة مع الموردين</b>
موافق	0.89	3.85	5- تمتلك مؤسستك عدة خيارات من الموردين والتي تكسبها وفرة من المواد اللازمة
موافق	0.81	3.58	6- تركز مؤسستك وقتا كبيرا لاختيار مورديها بما يضمن لها معرفة تامة لكل البيانات الخاصة بهم.
موافق	0.78	4.05	7- تلتزم مؤسستك بتنفيذ بعض العمليات لهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع مورديها .
موافق	0.82	3.86	<b>العلاقة مع المنافسين</b>
موافق تماما	0.65	4.33	8- تقوم مؤسستك بمسح دوري للبيئة التنافسية من أجل التعرف على المنتجات التي يقدمها المنافسون
محايد	1.01	3	9- تقوم مؤسستك بالمقارنة بين المنتجات التي تقدمها لزبائننا والمنتجات التي يقدمها المؤسسات المنافسة
موافق تماما	0.80	4.25	10- تقيم مؤسستك بعض التحالفات مع بعض المؤسسات المنافسة
موافق	0.83	3.88	محور رأس المال العلاقتي

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-8) : ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص برأس المال العلاقتي



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه واستنادا لمخرجات Excel .

يلاحظ من خلال الجدول رقم(4-11) والشكل رقم (4-8) أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3) ، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول الفقرتين (4) و(8) حيث بلغ متوسطهما الحسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.73) و(0.65) ، واللذان احتلا المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة ، ويعني هذا أن المؤسسة المدروسة تسعى إلى تحسين علاقاتها مع الزبائن ، وذلك من خلال تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكلهم ، وتقوم كذلك بمسح دوري للبيئة التنافسية حتى تتعرف على المنتجات التي يقدمها منافسوها من أجل تقديم أحسن العروض لزبائنها وبالخصوص الدائمين منهم ، وتليها الفقرات على التوالي (10) و(1) و(7) الذي بلغ متوسطاتها على الترتيب (4.25) و(4.23) و(4.05) وبانحرافات معيارية قدرت على التوالي (0.80) و(0.92) و(0.78) ، مما يدل على أن المؤسسة المدروسة تلتزم بتنفيذ بعض العمليات لهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع زبائنها ومورديها ، ومحاولة في بعض الأحيان في التحالف مع منافسيها من أجل ضمان ديمومة حصتها السوقية

عند تحليلنا لفقرات محور رأس المال العلاقي بشكل أكثر تفصيلا يتضح لنا أن هناك :

1- المتوسط الحسابي لفقرات العلاقة مع الزبائن تساوي (3.98) وانحراف معياري يقدر ب(0.80) هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، وبمعنى آخر أن المؤسسة المدروسة تهتم بمتطلبات واحتياجات زبائنها والسهر على توفيرها بالشكل المطلوب وبالمكان والوقت المناسبين ، وبالخصوص ما سجلناه في بالفقرة الثانية (04) والتي تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء ، بمتوسط حسابي تجاوز (4.33) وبانحراف معياري (0.86) يؤكد أن المؤسسة المدروسة تسعى إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل زبائنها من أجل زرع فيهم روح الولاء والرضا عن هذه المؤسسة.

2- المتوسط الحسابي لفقرات العلاقة مع الموردين تساوي (3.82) وانحراف معياري يقدر ب(0.82) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة موافق ، مما يعني أن عمال المؤسسة المدروسة يؤكدون على أن مؤسستهم تسعى دائما إلى تمتين وربط علاقة جيدة مع مورديها من أجل منحها إمتيازات إضافية من أجل خفض تكلفتها الكلية ، وهذا ما أكدته الفقرة رقم (07) والتي سجلت أعلى قيمة في هذا الجزء بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبانحراف معياري قدر ب(0.78)، هذا ما يعني أن جل أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة المدروسة تسعى للمحافظة على علاقاتها مع مورديها على المدى الطويل .

3- المتوسط الحسابي لفقرات العلاقة مع المنافسين تساوي (3.86) و انحراف معياري يقدر ب (0.82)، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية ( موافقة ) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة تهتم بالمقارنة بين ما تقدمه هي ، وما تقدمه المؤسسات المنافسة ، وهذا ما تؤكدته الفقرة رقم (08) والتي تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء و التي جاء متوسطها الحسابي (4.33) وانحراف معياري قدر ب(0.65) ، بمعنى جل عاملي المؤسسة (أفراد العينة بالخصوص ) يؤكدون على أن المؤسسة المدروسة تقوم بمسح دوري للبيئة التنافسية حتى تتعرف على المنتجات التي يقدمها المنافسون ومن أجل مواكبة التغيرات البيئية .

وبصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير رأس المال العلاقي هي إيجابية (موافقة) ، كما هو مشار له في الجدول أعلاه، حيث قدر الوسط الحسابي الإجمالي ب(3.88) وبانحراف معياري (0.83) ، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة

الدراسة بشأن إدراك المؤسسة المدروسة لأهمية رأس المال العلائقي واهتمامها بهذا العنصر بالذات، لماله من دور كبير في تطوير ميزتها التنافسية .

ويتم عرض نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل رأس المال الفكري بصفة إجمالية من خلال الجدول التالي :

**الجدول رقم (4-12) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري لمكونات رأس المال الفكري**

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
أ- متغير رأس المال البشري	3.74	1.05	موافق
ب- متغير رأس المال الهيكلي	3.74	1.07	موافق
ج- متغير رأس المال العلائقي	3.88	0.83	موافق
متغير رأس المال الفكري	3.78	0.98	موافق

**المصدر :** من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الجداول (17) و(18) و(19) ومن خلال مخرجات Spss .

يشير الجدول(4-12) أن متغير رأس المال العلائقي يحتل الريادة بوسط حساب (3.88) وانحراف معياري (0.83) ثم يأتي بعده المتغيرين الآخرين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ، حيث بلغ وسطها الحسابي(3.74) و بانحراف معياري قدره (1.05) و (1.07) على الترتيب ، وهذا يعني أن المؤسسة المدروسة تهتم أكثر بتحسين علاقتها مع زبائنها ومورديها ، ومحاولة تشكيل علاقات تحالفية مع المؤسسات المنافسة (دجيزي ونجمة) ، لا ننسى كذلك اهتمامها بالعنصرين الداخليين المتمثلين في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ، وهذا ما يظهر جليا في المحافظة على مخزونها من الكفاءات والمهارات المتواجدة لدى العمالة الكفؤة التي تتوفر عليها المؤسسة ( أغلب العمال لهم خبرات مهنية عالية) .

وبصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الميزة التنافسية هي إيجابية، كما هو مشار له في الجدول أعلاه، حيث قدر الوسط الحسابي الإجمالي ب( 3.78) و بانحراف معياري ( 0.98 ) ، وهذا يدل على حالة شبه اتفاق أفراد عينة الدراسة بشأن إدراك المؤسسة لأهمية رأس المال الفكري ، والتركيز على العوامل الثالث من أجل بناء مخزون فكري لدى المؤسسة المدروسة، من أجل تدعيم رأس مالها المادي ، لغاية وحيدة وهي الوصول إلى أقصى حصة سوقية ممكنة .

**المطلب الرابع: المتغير التابع الميزة التنافسية :**

وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي الخاص بمتغير الميزة التنافسية من خلال عرض التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي:



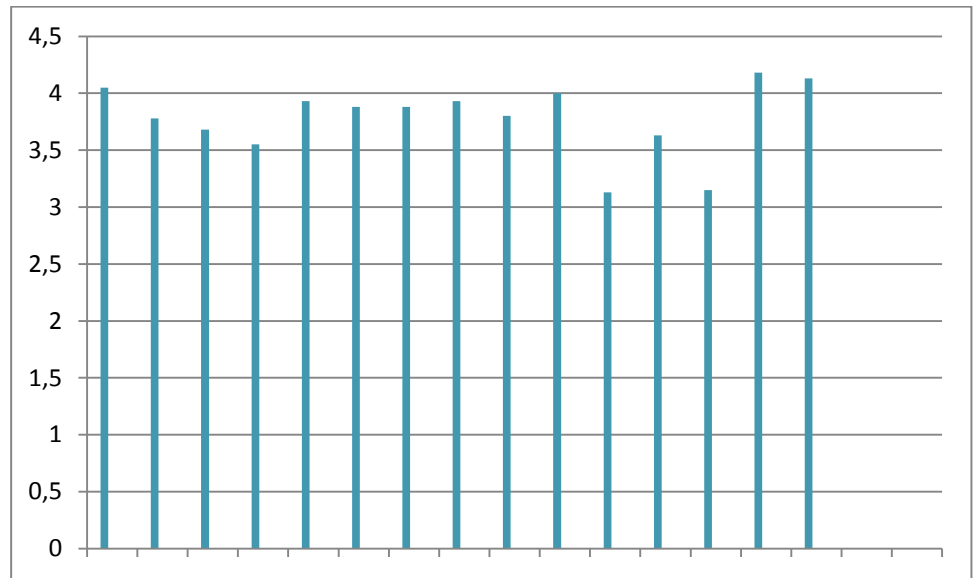
الجدول رقم (4-13) : نتائج التحليل الإحصائي لمتغير الميزة التنافسية

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات الخاصة بالميزة التنافسية في المؤسسة
موافق	1.11	3.77	<b>الجودة</b>
موافق	0.79	4.13	1- تمتلك مؤسستك قدرة تنافسية كبيرة لما تتمتع به منتجاتها بالجودة العالية.
موافق	1.01	4.18	2- تنجز مؤسستك منتجاتها بالشكل الذي يطلبه الزبائن .
محايد	1.38	3.15	3- تخصص مؤسستك وحدة خاصة للتواصل الفردي مع الزبائن ، والتعرف على آرائهم بالخصوص جودة المنتجات المقدمة .
موافق	1.27	3.63	4- تسعى مؤسستك لتحديد مقاييس جودة المنتجات المقدمة للزبائن من أجل تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية
موافق	1.07	3.71	<b>التميز</b>
محايد	1.11	3.13	5- تتميز مؤسستك بتوفرها لمهارات وخبرات عالية لا تتواجد لدى المؤسسات المنافسة
موافق	1.06	4	6- تتميز مؤسستك باستعمال تكنولوجيا عالية لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة
موافق	1.09	3.80	7- تقدم مؤسستك منتجات متميزة وبأسعار منخفضة عن المنتجات المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة.
موافق	1.04	3.93	8- تتميز مؤسستك باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات العالية
موافق	1.09	3.81	<b>التكلفة</b>
موافق	1.06	3.88	9- تسعى مؤسستك إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة من أجل السيطرة على حصتها السوقية
موافق	1.18	3.88	10- مؤسستك تخفض من تكاليف الإنتاج من خلال إستغلالها الأمثل لخبرة عامليها

موافق	0.91	3.93	11- تراعي مؤسستك عند تسويق منتجاتها إلى الإستغلال الأمثل للتوزيع من أجل خفض تكاليفها .
موافق	1.23	3,55	12- تستفيد مؤسستك من اقتصاديات الحجم عندا قتناها للمواد الأولية .
موافق	0.95	3.83	الوقت
موافق	1.07	3.68	13- تتمتع مؤسستك بالسرعة في وضع قرارات وتنفيذها في أوقاتها المحددة دون أي تأخير .
موافق	0.92	3.78	14- تتمتع مؤسستك بالقدرة على تلبية حاجات و رغبات الزبائن بسرعة كبيرة .
موافق	0.87	4.05	15- تتخذ مؤسستك إجراءات سريعة عند كل تغير يطرأ في إحتياجات زبائننا
موافق	1.05	3,78	محور الميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان من خلال مخرجات spss .

الشكل رقم(4-9) : ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بمتغير الميزة التنافسية



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول أعلاه واستنادا على مخرجات Excel .

يلاحظ من الجدول (4-13) والشكل رقم (4-9) أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3) ، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول الفقرة (02) ذات الوسط الحسابي (4.18) وبانحراف معياري (1.01) ، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة ، ويعني هذا أن المؤسسة المدروسة تنجز منتجاتها بجودة

عالية وبالشكل الذي يطلبه الزبائن . ، وتليها الفقرتين (01) و(15) على التوالي الذي بلغ متوسطاهما الحسابيين على الترتيب (4.13) و(4.05) وبانحرافات معيارية قدرت على التوالي (0.79) و(0.87) ، مما يدل على أن المؤسسة المدروسة .  
تتم بمعيار الجودة لكن بمقياس محلي وليس دولي انطلاقاً من آراء أفراد العينة المدروسة ، وكذلك اتخاذ المؤسسة إجراءات سريعة تتماشى مع إحتياجات الزبائن .

عند تحليلنا لفقرات محور الميزة التنافسية واستناداً للجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن هناك :

1- المتوسط الحسابي لفقرات عامل الجودة يساوي (3.77) وانحراف معياري يقدر ب(1.11) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، ومعنى آخر أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على منتجات ذات جودة عالية تؤهلها لرفع تنافسيتها السوقية ، خاصة فيما يتعلق بالفقرة رقم (2) والذي تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء بمتوسط حسابي قدر (4.18) والتي تؤكد على أن المؤسسة تنجز منتجاتها بالجودة وبالشكل الذي يرغب فيه الزبون .

2- المتوسط الحسابي لفقرات عامل التميز يساوي (3.71) وانحراف معياري يقدر ب(1.07) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة تتميز عن المؤسسات المنافسة (دجيزي ونجمة) وبالخصوص في منطقة الجنوب ، وتسعى لتقديم منتجات متميزة أي بجودة عالية وبأسعار منخفضة عن المنتجات المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة وكذلك تتميز باستقطابها لأفراد ذوي مؤهلات وكفاءات عالية ، وجل إجابات أفراد العينة حسب الفقرة رقم (06) تؤكد ذلك حيث جاء متوسطها الحسابي (3.93) بانحراف معياري بلغ (1.04) .

3- المتوسط الحسابي لفقرات عامل التكلفة يساوي (3.81) و انحراف معياري يقدر ب (1.09) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية ( موافقة ) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة تسعى إلى خفض تكاليفها الإنتاجية من خلال استغلالها لاقتصاديات الحجم والاستغلال الأمثل لخبرة عاملها ، وكذا الإستغلال الأمثل لعملية التوزيع ، وهذا ما تؤكدته الفقرة رقم (11) بالخصوص والتي تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء بمتوسط حسابي تجاوز (3.93) وانحراف معياري (0.91) ، حيث سجلنا أن جل إجابات أفراد العينة يؤكدون على أن للمؤسسة خبرة عالية في عملية توزيع وعرض منتجاتها في السوق .

4- المتوسط الحسابي لفقرات عامل الوقت يساوي (3.83) وانحراف معياري يقدر ب (0.95) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية ( موافقة ) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة تهتم بشكل كبير بعامل الوقت ولديها استجابة سريعة لاحتياجات زبائنها ، وهذا ما تؤكدته الفقرة رقم (15) التي لها أعلى قيمة في هذا الجزء والتي جاء متوسطها الحسابي (4.05) ، والتي تعني أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة يؤكدون على أن مؤسستهم تتخذ قرارات سريعة عند كل تغير يطرأ في إحتياجات زبائنها .

ويتم عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية بصفة إجمالية من خلال ما الجدول التالي :

#### الجدول رقم (4-14) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري لأبعاد الميزة التنافسية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
أ- متغير الجودة	3.77	1.11	موافق
ب- متغير التميز	3.71	1.07	موافق
ج- متغير التكلفة	3.71	1.09	موافق
د- متغير الوقت	3.83	0.95	موافق
متغير الميزة التنافسية	3.78	1.09	موافق

**المصدر :** من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الجداول (4-13) ومن خلال مخرجات Spss .

يشير الجدول (4-14) أن متغير الوقت ( الإستجابة السريعة للزبائن) يحتل الريادة بوسط حساب (3.83) وانحراف معياري (0.95) ثم يأتي بعده متغير التكلفة الأقل حيث بلغ وسطها الحسابي (3.81) و انحراف معياري قدره (1.07) ويليه متغير التميز بوسط حسابي ( 3.12 ) وانحراف معياري ( 1.58 ) ، ثم يليه متغيري الجودة والتميز على التوالي بوسطين حسابيين (3.77) و(3.71) وانحرافين معياريين (1.11) و(1.07) على الترتيب وهذا يعني ضرورة اهتمام المؤسسات محل الدراسة على عاملي التكلفة الأقل والوقت ، وهذا ما لحظناه جليا في الاستجابة السريعة للزبائن عند تقديم الخدمة .

وبصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الميزة التنافسية هي إيجابية، كما هو مشار له في الجدول رقم (22) ، حيث قدر الوسط الحسابي الإجمالي ب(3.78) وانحراف معياري ( 1.09 ) ،وهذا يدل على حالة شبه اتفاق أفراد عينة الدراسة بشأن إدراك المؤسسة لأهمية الميزة التنافسية ، والتركيز على العوامل الأربع من أجل خلق ميزة أو ميزات تنافسية توفر لها حصص سوقية إضافية .

#### المبحث الرابع : العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في موبيليس

في هذا المبحث سنقوم بإختبار فرضيات الدراسة الميدانية ، بداية من إختبار الفرضيات الفرعية بإستعمال إرتباط بيرسون ، ثم استعمال إختبار فيشر وستودانت للتأكد من معنوية نموذج الدراسة .

#### المطلب الأول : إختبار فرضيات الدراسة

قبل القيام بإختبار فرضية الدراسة نقوم بتكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، ثم نقوم بتقدير معاملات النموذج الرياضي، وفي الأخير نقوم بتقييمه وإختبار فرضية الدراسة.

#### 1- تكوين نموذج الدراسة:

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة و المشار إليها في الاستبيان باستعمال برنامج (SPSS) اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة ، ولذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة للمستقيم

$$(Y = a X + b) .$$

## 2- تقدير نموذج الدراسة :

أيضا من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج SPSS ومن الملحق رقم 2 تم تقدير نموذج الدراسة والمتمثل في الآتي:

$$Y=0.83 X+2,62$$

## 3- تقييم نموذج الدراسة:

من أجل دراسة جودة و فعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية نُجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية و وظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترح يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية و يتكون هذا الاختبار من مقياس معامل الارتباط ومقياس معامل التحديد . تبقى على أساس الفرضيات الموضوعية :

**الفرضية العامة :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية. وتتفرع إلى الفرضيات التالية :

- 1- **الفرضية الأولى :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال البشري والميزة التنافسية.
- 2- **الفرضية الثانية :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية.
- 3- **الفرضية الثالثة :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال العلاقي والميزة التنافسية.
- 4- **الفرضية الرابعة :** هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة موبليس المديرية الجهوية بشار عند مستوى دلالة (0.05%) .

**أولا : اختبار الفرضيات الجزئية :**

**أ . اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه:**

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال البشري والميزة التنافسية للمؤسسة المدروسة. نختبر هذه الفرضية من خلال استعمال اختبار الارتباط بيرسون ، وعليه كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في رأس المال البشري متضمنة في (SPSS) والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي الجدول الآتي:

**الجدول رقم (4-15) : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " رأس المال البشري" والمتغير التابع " الميزة التنافسية" :**

Sig المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد R2	الميزة التنافسية			المتغيرات
			معامل الثبات	معامل الإنحدار	معامل الارتباط	
0.00	0.74	0.557	0.746	1.37	رأس المال البشري	

**المصدر :** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

انطلاقاً من الجدول السابق رقم (4-15) يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين رأس المال البشري والميزة التنافسية - خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار (0.746) ، وهذا يعني أن رأس المال البشري لوحدها تساهم بنسبة 74% (74)، في دعم تنافسية المؤسسة محل الدراسة وفي التأقلم مع المتغيرات البيئية بسرعة مع افتراض ثبات العوامل الأخرى - وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، أما القيمة (1.37) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى .

يستخدم معامل الارتباط لمعرفة طبيعة العلاقة التي تربط ما بين المتغيرين المستقل والتابع، أما معامل التحديد فيستخدم لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن علاقة Y ب X ، و كلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد كلما كانت العلاقة بين X و Y متينة وقوية<sup>183</sup> .

بالرجوع إلي الجدول السابق واعتمادا على النتيجة الخاصة بمعامل الانحدار بين رأس المال البشري والميزة التنافسية ، نجد أن :

- 1- أن معامل الارتباط (r) بين المتغيرين رأس المال البشري والميزة التنافسية فقد بلغ (R = 0.74) ، وهذا يدل على أنه هناك علاقة ارتباط بين رأس المال البشري والميزة التنافسية ، بمعنى توجد علاقة طردية قوية وموجبة بين المتغيرين رأس المال البشري والميزة التنافسية ؛
- 2- أما القابلية التفسيرية والمتمثلة في معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (R<sup>2</sup>=0.557) ، أي أن نسبة تفسير رأس المال البشري للمتغيرات الحادثة في الميزة التنافسية تقدر ب 55.7% من النموذج الحقيقي -خلال فترة الدراسة- يعود سببها إلى الكفاءات البشرية المتراكمة لدى المؤسسة محل الدراسة .

ومن خلال هذه النتائج نقبل الفرضية الجزئية الأولى ، والتي تنص على أنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05% بين رأس المال البشري والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة .

**ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه :**

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الهيكلية والميزة التنافسية.

نختبر هذه الفرضية من خلال استعمال اختبار الارتباط بيرسون ، كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الهيكلية والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي :

**الجدول (4-16) : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " رأس المال الهيكلية " والمتغير التابع " الميزة التنافسية "**

الميزة التنافسية					المتغيرات
معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	المعنوية Sig	
2.35	0.767	0.588	0.76	0.00	رأس المال الهيكلية

**المصدر :** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

انطلاقاً من الجدول السابق رقم (4-16) يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية (بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية - خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار (0.767)، وهذا يعني أن رأس المال الهيكلي يساهم بنسبة كبيرة في دعم تنافسية المؤسسة محل الدراسة وفي التأقلم مع المستجدات البيئية بسرعة ، بافتراض ثبات العوامل الأخرى وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، أما القيمة (2.35) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى .

بالرجوع إلي الجدول السابق واعتماداً على النتيجة الخاصة بمعامل الإنحدار بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية ، نجد أن :

1- أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية فقد بلغ (R = 0.76) ، وهذا يدل على أنه هناك علاقة ارتباط بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية ، بمعنى توجد علاقة طردية قوية وموجبة بين المتغيرين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية ؛  
2- أما القابلية التفسيرية والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ ( $R^2=0.588$ ) ، أي أن نسبة تفسير رأس المال الهيكلي للتغيرات الحادثة في الميزة التنافسية تقدر ب 58.8% من النموذج الحقيقي - خلال فترة الدراسة - يعود سببها إلى الأنظمة الإدارية من أنظمة معلومات وسياسات وإجراءات تسهل وتسرع من مهام وعمليات المؤسسة محل الدراسة .  
وعليه فهذه النتائج تؤكد الفرضية الفرعية الثانية ، والتي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية ، عند مستوى معنوية 0.05% .

ج . اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال العلاقتي والميزة التنافسية.

نختبر هذه الفرضية من خلال استعمال اختبار الارتباط بيرسون ، كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في رأس المال العلاقتي والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (4-17) : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " رأس المال العلاقتي" والمتغير التابع " الميزة التنافسية"

الميزة التنافسية					المتغيرات
معامل الثبات	معامل الإنحدار	معامل التحديد R2	معامل الارتباط	المعنوية Sig	
1.80	0.792	0.627	0.79	0.00	رأس المال العلاقتي

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

انطلاقاً من الجدول السابق رقم (4-17) يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين رأس المال العلاقتي والميزة التنافسية - خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار (0.792) وهذا يعني أن رأس المال العلاقتي لوحده يساهم بنسبة (79.2%) في دعم تنافسية المؤسسة محل الدراسة و في التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية - مع افتراض ثبات العوامل الأخرى - وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل، أما القيمة (1.80) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى .

وبالرجوع إلي الجدول السابق واعتماداً على النتيجة الخاصة بمعامل الإنحدار بين رأس المال العلاقتي والميزة التنافسية ، نجد أن :

1- أن معامل الارتباط (I) بين المتغيرين رأس المال العلائقي والميزة التنافسية فقد بلغ ( $R = 0.79$ ) ، وهذا يدل على أنه هناك علاقة ارتباط بين رأس المال العلائقي والميزة التنافسية ، بمعنى توجد علاقة طردية قوية وموجبة بين المتغيرين رأس المال العلائقي والميزة التنافسية ؛

2- أما القابلية التفسيرية والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ ( $R^2=0.627$ ) ، أي أن نسبة تفسير رأس المال العلائقي للتغيرات الحادثة في الميزة التنافسية تقدر ب 62.7% - خلال فترة الدراسة- يعود سببها إلى العلاقات القوية التي تنشأ ما بين المؤسسة محل الدراسة وأطراف البيئة المحيطة بها من موردين ومنافسين وبالخصوص الزبائن ، لأن هذا الأخير يعتبر أهم عامل يعود بالربح والمردودية على المؤسسة .

وهذه النتائج تؤكد الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال العلائقي والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة .

#### المطلب الثاني : إختبار الفرضية الرابعة والفرضية العامة للدراسة

في هذا المطلب نختبر الفرضية الفرعية الرابعة بإستعمال الإنحدار المتعدد ، ونختبر كذلك الفرضية العامة للدراسة عن طريق الإنحدار البسيط باستخدام معامل الارتباط بيرسون .

أولاً . إختبار الفرضية الرابعة : تنص الفرضية الرابعة على أن :

هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في التأثير على الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس المديرية الجهوية بشار عند مستوى دلالة (0.05%) ،

تم بناء نموذج إنحدار متعدد لإستخدامه في إختبار الإنحدار المتعدد لإنحدار الميزة التنافسية كمتغير تابع على كل من المتغيرات المستقلة ( رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس مال العلاقات ) ، والنتائج مبينة في الجدول رقم (4-18) ، والذي يبين أن معادلة الإنحدار المتعدد جيدة حيث بلغت القيمة الإحتمالية للنموذج 0.000 ، وهي أقل من 0.05 ، كذلك بلغت قيمة معامل التفسير أو التحديد 81.2% ، وهذه قيمة جيدة لتفسير التغير الحادث في الميزة التنافسية نتيجة التغير الحادث في المتغيرات المستقلة ( رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس مال العلاقات ) .

#### جدول رقم ( 4-18 ) : اختبار تحليل الإنحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

R2	القيمة الإحتمالية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الإحصاءات
0,70	0,000	27,970	9,097	3	27,291	الإنحدار
			0,325	36	11,709	البواقي
				39	39,00	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق رقم (4-18) يبين لنا أن معاملات نموذج الإنحدار ، وأن القيمة الإحتمالية لمعامل رأس المال البشري ورأس المال العلائقي معنوي عند مستوى دلالة (0.05%) ، بينما كان معامل رأس المال الهيكلي غير معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 ،



حيث بلغت القيمة الإحصائية لهذا المعامل 0.170 وهي قيمة لا تبعد كثيرا عن مستوى معنوية ، بمعنى أن رأس المال الهيكلي ليس له أثر معنوي في تحقيق الميزة التنافسية ، لكن نجد أن القيمة الإحصائية لنموذج الانحدار ككل بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما بلغت قيمة معامل التفسير أو التحديد 70% ، وهذه قيمة جيدة لتفسير التغير الحادث في الميزة التنافسية نتيجة التغير الحادث في المتغيرات المستقلة ومن ضمنها رأس المال الهيكلي ، لذلك فإنه سيتم إدراج رأس المال الهيكلي ضمن نموذج الانحدار الذي تم التوصل إليه وهو على النحو التالي :

$$\text{مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس المديرية الجهوية بشار} = 1.72 + (0,277) \text{ رأس المال البشري} + (0,239) \text{ رأس المال الهيكلي} + (0,391) \text{ رأس المال العلاقات}$$

جدول رقم ( 4-19) : الإحصاءات والمعاملات المتعلقة بنموذج الانحدار

المتغيرات المستقلة	المعاملات	قيمة T	القيمة الإحصائية
الثابت	1.72	0.000	0.000
رأس المال البشري	0.277	1.892	0.000
رأس المال الهيكلي	0.239	1.399	0.170
رأس المال العلاقتي	0.391	2.318	0.02

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق رقم ( 4-19) يتضح لنا أن نموذج الانحدار الذي تم التوصل إليه أن معامل رأس المال العلاقتي بلغ (0.391) وهو أكبر معامل ضمن نموذج الانحدار ، وهو ما يفسر أن رأس المال العلاقتي يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية بشكل أكبر من المكونين الآخرين ، ثم يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير في تحقيق الميزة التنافسية رأس المال البشري حيث بلغ معاملته ضمن نموذج الانحدار (0.277) ، ويأتي في المرتبة الثالثة والأخيرة رأس المال الهيكلي بمعامل (0.239) ، مما يعني أن هناك تفاوت بين مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية .

وعليه فالفرضية الرابعة صحيحة بمعنى أن :

هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في التأثير على الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس المديرية الجهوية بشار عند مستوى دلالة (0.05%) ، وذلك من خلال بناء نموذج انحدار متعدد .

ثانيا - اختبار الفرضية الفرعية العامة للدراسة :

تنص الفرضية العامة للدراسة على أنه:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الفكري والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (4-20) : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " رأس المال الفكري" والمتغير التابع " الميزة التنافسية":

الميزة التنافسية					المتغيرات
معامل الثبات	معامل الإنحدار	معامل التحديد R2	معامل الارتباط	المعنوية Sig	
2.61	0.835	0.697	0.83	0.00	رأس المال الفكري

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

انطلاقاً من الجدول السابق رقم (4-20) يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية - خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار (0.835) ، وهذا يعني أن رأس المال الفكري لوحده يساهم بنسبة (83.5%) في دعم تنافسية المؤسسة محل الدراسة و في التأقلم مع المتغيرات البيئية بسرعة ، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى - وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) أو أقل ، أما القيمة (2.61) فتمثل مساهمة العوامل .

وبالرجوع إلى الجدول السابق واعتماداً على النتيجة الخاصة بمعامل الإنحدار بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية ، نجد أن :

1- أن معامل الارتباط (r) بين المتغيرين رأس المال الفكري والميزة التنافسية فقد بلغ (R = 0.83) ، وهذا يدل على أنه هناك علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية ، بمعنى توجد علاقة طردية قوية وموجبة بين المتغيرين رأس المال الفكري والميزة التنافسية ؛

2- أما القابلية التفسيرية والمتمثلة في معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (R<sup>2</sup>=0.697) ، أي أن نسبة تفسير رأس المال الفكري للمتغيرات الحادثة في الميزة التنافسية تقدر ب(69.7%) - خلال فترة الدراسة- يعود سببها إلى المخزون الفكري الذي تتمتع به المؤسسة من معارف ومهارات وبنى تحتية تتواجد لدى المؤسسة ، والعلاقات الخارجية التي تربط هذه المؤسسة مع مورديها وزبائنها ومنافسيها ، ومساهمة كل هذه الاصول في زيادة حصتها السوقية وبالتالي الرفع من ميزتها التنافسية.

وعليه من خلال كل من نتائج الفرضيات الجزئية ونتائج جدول الإنحدار الخاص برأس الفكري والميزة التنافسية نتوصل بأن الفرضية الدراسة العامة صحيحة ، والتي نصت على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05%) بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية .

أي أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05%) بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثالث : اختبار فيشر و ستودانت

1- اختبار فيشر (f) :

يتمثل اختبار فيشر في اختبار الفرضية (H0) حول المعنوية الإحصائية لمعادلة النموذج المقترح، ومدى موضوعية قيمة معامل التحديد المحصل عليه، من أجل ذلك نقوم بمقارنة القيمة الفعلية (f réel) ، و القيمة الحرجة أو الجدولية (f tab) المستخرجة من جدول مقياس فيشر .

إذا كانت القيمة الفعلية أو الحقيقية ( $f \text{ réel}$ ) أكبر من القيمة الجدولية ( $F \text{ tab}$ ) المستخرجة من الجدول فسيتم رفض الفرضية ( $H_0$ ) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة ، أي أن معادلة التمثيل جيدة وقيمة معامل ( $R^2$ ) التي تحصلنا عليها هي قيمة موضوعية وتصلح لاستخدامها كمقياس لتقدير فعالية و جودة التمثيل ؛

إذا كانت قيمة ( $F \text{ réel} < F \text{ tab}$ ) فإنه سيتم قبول الفرضية ( $H_0$ ) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة الانحدار المقترحة غير معنوية إحصائياً و لا تصلح تفسير سلوك المتغير التابع<sup>184</sup>.

و الجدول التالي يوضح القيمة ( $F \text{ réel}$ ) والقيمة الحرجة أو الجدولية ( $F \text{ tab}$ ) المستخرجة من جدول مقياس فيشر.

**الجدول رقم (4-21) : القيمة الفعلية ( $F \text{ réel}$ ) والقيمة الجدولية ( $F \text{ tab}$ ) حسب مقياس فيشر :**

مستوى المعنوية $\alpha$	درجة حرية البسط ( $v_1$ )	درجة حرية المقام ( $v_2$ )	القيمة الجدولية ( $F \text{ tab}$ )	القيمة الفعلية ( $F \text{ réel}$ )
0.00	01	38	4.11	87.61

**المصدر :** من إعداد الطالب اعتماداً على جدول توزيع فيشر و الملحق رقم (02) خاص بمقياس فيشر

بناءً على معطيات الجدول رقم (4-21) نجد أن القيمة الفعلية أو المحتسبة ( $F \text{ réel}$ ) أكبر من القيمة الجدولية ( $F \text{ tab}$ ) ، وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض الفرضية ( $H_0$ ) والمفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة ، أي أن معادلة التمثيل جيدة وقيمة معامل التحديد  $R^2$  التي حصلنا عليها هي قيمة موضوعية ، ويصلح استخدامها كمقياس لتقدير فعالية وجودة التمثيل وبصفة عامة نموذج الدراسة ككل مقبول .

## 2- اختيار ستودنت ( $T$ )

أ- إختبار ستودانت بالنسبة للمعامل ( $a$ ) :

ثم استخدام اختبار ستودنت لاختبار فرضية الدراسة و المتمثلة في الآتي :

$H_0$ : لا يساهم رأس المال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال المديرية الجهوية بشار أي أن  $a=0$

$H_1$ : يساهم رأس المال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال المديرية الجهوية بشار أي أن :

$$a \neq 0 \text{ و } \alpha = 0.05$$

و يتم إجراء هذا الاختبار بمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة ( $T \text{ réel}$ ) والقيمة الجدولية له ( $T \text{ tab}$ ) المستخرجة من جدول التوزيع لستودنت .

إذا كانت القيمة الفعلية أكبر من القيمة المستخرجة من الجدول فسيتم رفض الفرضية  $H_0$  المفترضة لعدم وجود تأثير رأس المال الفكري علي الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس، أي بمعنى قبول الفرضية  $H_1$  أي أن رأس المال الفكري يساهم تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال فرع بشار بمعنى  $a \neq 0$

وإذا كانت القيمة الجدولية أكبر من القيمة المحتسبة فإنه سيتم قبول الفرضية  $H_0$  ، أي أنه لا يوجد تأثير لرأس المال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال فرع بشار .

والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية والقيمة الجدولية المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي عند درجة حرية  $v = 38$  ومستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (4-22): القيمة الفعلية (T réel) والقيمة الجدولية (T tab) بالنسبة للمعامل (a)

مستوى المعنوية	درجة الحرية المقام	القيمة الجدولية	القيمة المحتسبة
0.05	38	1.19	9.36

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على جدول التوزيع لستيودنت والملحق رقم 02 الخاص بمقياس ستيودنت.

بناءً على معطيات الجدول رقم (25) نجد أن القيمة الفعلية أو المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض الفرضية  $H_0$  المفترضة لعدم وجود تأثير لرأس المال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس فرع بشار، أي أن رأس المال الفكري يؤثر على الميزة التنافسية بمعنى  $a \neq 0$

ب- اختبار ستيودنت (T) بالنسبة للثابت (b):

تم استخدام اختبار المتغير الثابت (b) حسب الفرضية التالية:

$H_0$ : الثابت يساوي الصفر أي أن  $b=0$

$H_1$ : الثابت لا يساوي الصفر أي أن  $b \neq 0$

ويتم إجراء هذا الاختبار بمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة (T réel) لستيودنت والقيمة الجدولية له (T tab) المستخرجة من جدول توزيع ستيودنت.

إذا كانت قيمة (T réel) المحسوبة أكبر من قيمة (T tab) المستخرجة من الجدول سيتم رفض الفرضية ( $H_0$ ) المفترضة لعدم وجود المتغير الثابت، أي أن المتغير الثابت لا يساوي الصفر  $b \neq 0$ .

وإذا كانت قيمة (T réel < T tab) فإنه سيتم قبول الفرضية ( $H_0$ )، أي أنه لا يوجد متغير ثابت.

والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية (T réel) والقيمة الجدولية (T tab) المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لستيودنت عند الدرجة  $V=38$  ( $H_0$ ) ومستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (4-23): القيمة الفعلية (Tréel) والقيمة الجدولية (Ttab) بالنسبة للثابت (b):

مستوى المعنوية	درجة حرية المقام	القيمة الجدولية	القيمة الفعلية
0.05	38	1.19	11.79

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

بناءً على معطيات الجدول رقم (4-23) نجد أن القيمة الفعلية أو المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي عدم قبول الفرضية  $H_0$  المفترضة لعدم وجود الثابت أي أن  $b=0$ ، وعليه يبقى نموذج الدراسة كما في الأولى:

$$Y = 0.83x + 2.61$$

## المطلب الرابع : نتائج ومقترحات الدراسة

### أولاً - نتائج الدراسة :

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضية الدراسة تمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسة ( المديرية الجهوية موبيليس بشار ) بقوة على عنصر الشباب في عملها إذ يمثلون أكثر من 60 % من عمال المؤسسة ؛

- إن أغلبية إطرارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية ( بالخصوص ليسانس) تفوق نسبتهم 70% من إجمالي العينة المدروسة ؛

- جل وأغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات إذ يمثلون 50 % من أفراد مجتمع الإطرارات، وهم الفئة الغالبة ؛

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية - خلال فترة الدراسة- فقد بلغ معامل الانحدار (0.83) ، أي أن نسبة لرأس المال الفكري وحده يساهم بنسبة (83%) في مساعدة المؤسسة محل الدراسة - في التأقلم مع المتغيرات والتطورات البيئية التي يشهدها قطاع الإتصالات اللاسلكية .

بالإضافة إلى أن هناك إثبات لفرضيات الدراسة الميدانية وذلك من توصلنا للنتائج التالية:

من خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة قوية طردية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.74$  ؛

كذلك من خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة توجد علاقة طردية حسنة بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية ، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.76$  ؛

توجد علاقة طردية قوية بين رأس المال العلاقي والميزة التنافسية  $R = 0.79$  ؛

- من خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى وجود تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري ( رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقي) في التأثير على الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بشار عند مستوى دلالة (0.05%) ؛

- وباستعمال اختبار فيشر و ستيودنت تم التوصل إلى أن لرأس المال الفكري أثر كبير في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال فرع بشار ، بحيث أن الإهتمام برأس المال الفكري في اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس فرع بشار ، يمكن أن يدعم الميزة التنافسية الخاصة بها .

### ثانياً - مقترحات الدراسة :

بعد استعراض مختلف النتائج المتوصل لها من هذه الدراسة ، نقترح بعض النقاط التي من المستحسن أخذها بعين الاعتبار من قبل مؤسسة " موبيليس " وبالخصوص المديرية الجهوية بشار لتفعيل دور المعرفة المكونة لرأس مالها الفكري في تحقيق ميزات تنافسية متجددة ، من أهم هذه النقاط نجد :

1- ضرورة توسيع نطاق اهتمام موبيليس برأس المال الفكري بمختلف مكوناته وعدم الاقتصار فقط على رأس المال البشري ورأس المال العلاقي ، على اعتبار أن هذا المورد (رأس المال الفكري) يعد المحرك الرئيسي للمؤسسات في القرن الحادي والعشرين خاصة في ظل اقتصاد مبني أساسا على المعرفة ؛

2- العمل على اتباع مختلف أساليب تنمية رأس المال الفكري، من خلال دفع العاملين وتشجيعهم من أجل إقتراح أفكار جديدة بصور إبداعية لتوليد أساليب وسياسات تسهل من إنجاز مهامهم ، و قد يكون هذا العامل له أثر كبير في تعزيز تنافسية لدى مؤسسة "موبيليس." ؛

3- على المؤسسة المدروسة أن تواكب كل التطورات الجديدة التي شهدتها الإدارة الحديثة للمؤسسات على رأسها الطريقة الحديثة والتي هي الإدارة بالمعرفة التي من شأنها تطوير مختلف الأساليب والإجراءات المعتمدة من قبلها على رأسهم أسلوب تمكين العاملين، حيث أنها مطالبة بتوفير مناخ أفضل للعاملين من أجل التعبير عن أفكارهم ونشر المعرفة وجعلها صريحة، سهل تداولها وكذلك مشاركة الإدارة في قراراتها وخططها المستقبلية، كل هذا من شأنه أن يشجعهم على الإبداع والإبتكار وتجديد المعارف بداخلها مما يخلق تميز أو تفوق للمؤسسة عن منافسيها الآخرين ؛

4- ضرورة تفعيل برامج الإستثمار في رأس المال البشري على مستوى " موبيليس" ، حيث أن الإنفاق وحده على المورد البشري غير كاف، إذا لم تصاحبه مراقبة على برامج التدريب والتطوير، ومواكبة التطورات الذي تشهدها آليات الاستثمار في رأس المال البشري بما يضمن أكبر استفادة للعاملين بما يساهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم وبالتالي تكوين تراكمات من رأس المال البشري بإمكانها أن تدعم مسارات المؤسسة في تحقيق ميزات تنافسية مستمرة .

5- ضرورة الإهتمام بشكاوى وإقتراحات الزبائن ، لأن هذا الأخير يعتبر أهم عنصر في عملية تسويق خدماتها ، وبالتالي هو المصدر الأساسي في تكوين رأس مال علاقي متميز ، والذي يضمن لها ديمومة ولو نسبيا لميزتها التنافسية ، ويكسبها حصص سوقية إضافية على المدى الطويل .

## خلاصة :

من خلال تحليلنا لواقع رأس المال الفكري في مؤسسة موبليس وأثره في تدعيم الميزة التنافسية بها واعتمادا على نتائج الاستبيان والمقابلة، فإن نستخلص أن مؤسسة " موبليس " حسب أفراد عينة الدراسة تبدي نوعا من الاهتمام بتكوين رأس مال فكري بها من جهة، حيث أن عامل المعرفة يعد العنصر الأساسي الذي تركز عليه من أجل خلق قيمة مضافة تساهم في دعم تنافسيها السوقية ، وكذا اهتمامها بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال ، حين أن الإستثمار في هذا المورد من خلال عمليات التكوين والتدريب يساهم في تراكم معرفي لديها إضافة إلى الهياكل المعلوماتية التي تتمتع بها من تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة وكذا العلاقة القوية التي تربطها مع زبائنها ، كل هذا يكون لها رصيد معرفي وبالتالي تشكل رأس مال فكري على مستوى " موبليس " له القدرة على تحقيق مزايا تنافسية جديدة ، وبالتالي الرفع من حصصها السوقية .

# الخاتمة العامة



## خاتمة :

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور رأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية، كما أكدنا ضرورته الملحة للمؤسسات في الوقت الحالي وبالخصوص مؤسسة موبيليس التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها لدى ممثلتها المديرية الجهوية بشار ، من خلال إسقاط الإطار النظري على الإطار التطبيقي، والغرض الأساسي من هذه الدراسة هو الإجابة على الإشكالية المطروحة بطريقة تجعلنا نحدد وبشكل دقيق مصطلح ومكونات رأس المال الفكري ، والكشف عن مختلف الأساليب والإستراتيجيات المتبعة لدعم وتنمية هذا النوع من الرأسمال اللاملموس ، وكيفية الإستثمار فيه من أجل الوصول إلى ميزات تنافسية مستدامة لصالح المؤسسة، وقد تم اختيار موبيليس كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بمنافسة شديدة ، أين يشترط في هذا النوع من القطاعات تقديم منتج (سلعة أو خدمة) مع يتناسب و ما يريده الزبائن وبشكل أفضل من المنافسين، وهذا هو جوهر الميزة التنافسية .

وكذا تحديد العراقيل والصعوبات التي تواجه مؤسسة موبيليس ( وبالخصوص المديرية الجهوية بشار كفرع منها) للقيام بتبني قاعدة معرفية كنموذج للمؤسسة الجزائرية العمومية، ومن ثم تقديم بعض الاقتراحات لتذليل الصعوبات التي تجابه و تعرقل من تطور مؤسسة موبيليس .

تطرقنا لهذا المصطلح الجديد من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية المرتبطة برأس المال الفكري من رأس المال البشري ورأس المال الميكلي ورأس المال العلاقي وعلاقات كل هذه المصطلحات بالميزة التنافسية في المؤسسة ، وبالتالي التعمق أكثر في البحث استلزم الخروج بالنتائج التالية:

### أولا : عرض نتائج الدراسة:

1- إن رأس المال الفكري هو رأس مال جوهري يمكن تحقيقه من خلال تبني المؤسسة لإدارة معرفية محكمة ترتكز أساسا على الإهتمام برأس مالها البشري ، لأنه يعتبر أهم مكون لدى رأس المال الفكري ؛

2- رأس المال الفكري هو في الغالب إبداع وخلق أفكار جديدة تتجلى في جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة لصالح زبائنها ؛

3- إن رأس المال الفكري هو مصدر أساسي لتحقيق ودعم الميزة تنافسية ، أما كونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة تراكم رأس مال الفكري في المؤسسة ؛

4- إن رأس المال الفكري أصبح أهم مورد رئيسي لدى المؤسسة ، و يضمن لها البقاء والنمو في بيئة تشهد تغير كبير ، حيث أن المشكلة التي تواجه المؤسسات اليوم هي كيفية المحافظة على العميل وليست كيفية خلق العميل ضمن ظروف بيئية متغيرة تتصف بها بيئة الأعمال ، وذلك من خلال قدرته على تكيف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين، بإضافة تحسينات تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم بالشكل المطلوب ، لهذا فرأس المال الفكري يلعب دور مهم في حل هذه

المشكلة عن طريق إقتناص الفرص ومواجهة التهديدات وتحويلها إلى فرص جديدة، واكتشاف كفاءات ومهارات كامنة لدى الفرد و استخدامها لإضافة قيمة جديدة للمنتج الحالي .

وفيما يخص المؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج فيما يتعلق بواقع رأس المال الفكري لديها ودوره في تحقيق ميزات تنافسية لها من بينها نجد :

- أ- أن المؤسسة ليس لديها مصلحة خاصة برأس المال الفكري بالمعنى الفعلي وقسم خاص به لدى هذه المؤسسة ، بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال إدارة المعرفة ، لكن هناك نوعا ما تطبيقا عملي لإدارة معرفية تشمل بالخصوص في برامج تدريبية تتعلق بالأفراد العاملين خاصة في استعمال التكنولوجيات المعلومات والاتصال الجديدة ، تحديث نظم معلومات وقواعد بيانات ، لكن مع كل هذا إلا أنه لا توجد ركيزة أساسية لقيام رأس المال فكري تعتمد عليه المؤسسة في مجال تسويق منتجاتها أو خدماتها على الصعيد الدولي ؛
- ج- أن المؤسسة ليس لها مصطلح محدد لرأس المال الفكري ،بالإضافة إلى أنها لا تطبق كل الأساليب والمؤشرات لقياس رأسمالها الفكري والتي تم استعراضها في الإطار النظري ، كما أن اعتمادها على أطراف خارجيين من أجل القيام بالتخطيط لمنتجاتها الجديدة حال دون تراكم رأس مالها المعرفي ، حيث تم تثبيط قدرتها على تبني رأس مال فكري يساهم في رفع ميزتها التنافسية ، وهذه الاخيرة لا يمكن تحقيقها من خلال أطراف خارجيين.

#### ثانيا :التوصيات

من خلال ما تقدم ذكره من النتائج توصلنا إلى إقتراح توصيات والحلول التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في إيجاد طريقة فعلية لتبني رأس مال معرفي حقيقي داخلها من أجل مساهمته في دعم ميزتها التنافسية ، وتمثل فيما يلي :

- 1- توفير قسم خاص برأس المال الفكري داخل المؤسسة ، له مسؤولية تحسين وتطوير أداء المؤسسة ، ويعمل أساسا من خلال أفراد ذوي تخصصات عالية في مجالات عديدة : إدارة الموارد البشرية ، التسويق ، .. الخ وتتوفر لديهم سمات الأفراد المبدعين ؛
- 2- يتوجب على المؤسسة أن تقلل من درجة اعتمادها على أطراف خارجيين فيما يتعلق ببرامج وخطط لمنتجاتها الجديدة ؛
- 3-وضع إطار خاص بالتنسيق و الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة تجاه المشروعات التي لها علاقة مباشرة مع رأس المال الفكري من أجل دعمها والسعي نحو تحقيق أهدافها ،خاصة تلك التي من خلالها يتم التوصل إلى منتج أو خدمة جديدة ؛
- 4-تكوين فرق العمل داخل المؤسسة من أجل إستغلال كل القدرات والكفاءات واستثمارها من أجل خلق قيمة مضافة يساهم بها كل عمال الفريق .
- 5- إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص الأفراد العاملين من أجل تحفيز العاملين على الإبداع وتقديم أفكار وإقتراحات جديدة تساهم في خلق قيمة مضافة لصالح المؤسسة ؛

6- وضع صندوق للأفكار عن طريق إستعمال طريقة العصف الذهني ، و يمكن جميع عمال المؤسسة في المساهمة فيه، بالاعتبار أن كل رأس مال لاملوس يبدأ بتراكم لمجموعة من الأفكار ذات الطبيعة المتجددة ؛

7- تكوين لجنة من أفراد يمثلون مختلف مصالح المؤسسة ، تتم من خلالها دراسة ومتابعة مختلف مشاريع الإبداع والإبتكار ؛

8- ربط وتمتين علاقة المؤسسة مع زبائنهم ، وذلك من خلال التواصل المستمر معهم ، عن طريق الاستماع لكل مقترحاتهم فيما يخص الحاجات والرغبات التي يبدونها ، وكذا في طبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة سواء من حيث الكم أو من حيث النوع وكذا ما يتعلق بنظام التسعير ..الغير ذلك ؛

9- زيادة الاهتمام من قبل المؤسسة المدروسة بالإنصات لمقترحات العاملين لإحداث التغيير، من خلال وضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم للابداع الفكري ، مع تقديم الدعم الإيجابي لهم عند تقديمهم لمقترحات جديدة فيما يخص تقديم منتج أو خدمة جديدة ؛

10- يتوجب على الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة أن تتخذ سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها السوقي، بناء على قيامها باستحداث في صياغة إستراتيجياتها، وتصميم خدماتها وضبط نظم الرقابة عليها، ولتحقق ذلك يجب عليها أن تتخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصالات بين العاملين، وتبادل المعارف، وإزالة كافة العوائق بانتهاجها لسياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز؛

11- القيام برسم خطط من شأنها أن تقنع المديرين على ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث، أو إلغاء في هياكلها التنظيمية، وإجراء تغييرات جذرية في استعمال التقنيات الحديثة في كافة المستويات الإدارية، مع ضمان الحرية الكاملة في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات للزبائن، بهدف ضمان المحافظة على الرأس المال العلاقي للمؤسسة؛

12- يتوجب على المؤسسة المدروسة أن تضع ضمن إستراتيجيتها العمل على خلق خدمات جديدة، للحصول على إمتيازات نوعية عن المنافسين، وهذا يعني أن عليها تكاتف جهود المديرين والخبراء التقنيين ومصالح الأقسام لغاية واحدة وهي رفع الحصة السوقية لصالح المؤسسة ؛

13- ينبغي على المؤسسة المدروسة أن تؤسس قاعدة معرفية حقيقية تقود إلى زيادة النشاط الابتكاري لديها بمختلف مجالاته ؛

14- ينبغي أن تدرك موبيليس أن رأس المال الفكري له دورا مهم وفعال في مساعدتها على اتخاذ قرارات تنظيمية بهدف توجيه الأفراد العاملين إلى امتلاك الوسائل التقنية الحديثة للقيام بخلق أفكار إبداعية وابتكارية واستعمالها كسلاح تنافسي في المستقبل.

**ثالثا :آفاق الدراسة:**

خلال فترة الدراسة تبين للباحث عدة مواضيع تحتاج للبحث من بينها :

-واقع رأس المال الفكري و دوره في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية ؛

-أهمية رأس المال العلاقائي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؛

- رأس المال الهيكلي وأثره على الإبداع التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية ؛

- الإستثمار في رأس المال البشري وأثره في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية .

# قائمة المراجع

المراجع المعتمدة :

أولاً- باللغة العربية :

القران الكريم : سورة البقرة ، الآية رقم (35)و(36) ؛ سورة طه ، الآية رقم (114) .

أ- الكتب :

- 1- أبو بكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر،2006 .
- 2- أحمد محمد سمير ، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن،2009.
- 3- أحمد صالح علي ،إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009،
- 4- أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية : الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر ،2001 .
- 5-أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والإبتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ،2008 .
- 6- المفرجي وأحمد علي صالح ، رأس المال الفكري : أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه ، القاهرة : المنظمة العربية المتحدة ، مصر ،2003 .
- 7- توماس ستيوارت ، ثروة المعرفة : رأس المال الفكري ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ،2004
- 8- حسين عجلان حسن ، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، المكتبة الجامعية ، الأردن- عمان ، 2008،
- 9- حسن أحمد الطعاني ، ، التدريب الإداري المعاصر ،الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان - الأردن ، 2007،
- 10- ديفيد ميچينسون وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد صالح، مجموعة النيل العربية، مصر،2002
- 11- راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر ،2005 .
- 12- زكريا غرام، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة 01، عمان- الأردن، 2008
- 13- زغدار أحمد ، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ،2011 .
- 14- طاهر محسن منصور الغالبي ،وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009 .
- 15- مايكل بورتر ، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين ، ترجمة عمر سعيد الأيوبي ، الطبعة الأولى ، أبو ظبي للثقافة والتراث، أبو ظبي، 2010 .
- 16- محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ،الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2010
- 17- محمد أحمد الخضري ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ،مصر العربية ، 2004 .
- 18- محمد علي، الاقتصاد القياسي :دروس ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 .
- 19- نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم والحالات" ، الاسكندرية ، الدار الجامعية .مصر ،2009.
- 20- نبيل مرسي خليل ، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، مصر ،2003 .
- 21- نبيل مرسي خليل ، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، الطبعة الأولى ، مركز الاسكندرية ،مصر،.2002
- 22- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن،2001 ،

- 23- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 24- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 25- نيحل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن الحسني، دار المريخ، الرياض، 2004 .
- 26- عادل حرحوش المرفجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية المتحدة، عمان-الأردن، 2001 .
- 27- عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية : الرسائل والأطروحات، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع جامعة الجزائر، 2005.
- 28- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة، القاهرة مصر، 2001
- 29- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسات شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000 .
- 30- فيلب كوتلر وأخرون، التسويق، ترجمة مازن نفاع، هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث، الطبعة 01، أبو ظبي، 2002،
- 31- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007 .
- 32- سعد علي العنزلي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009 .
- 33- سعد علي العنزلي، دراسة بعنوان: " رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال القرن الحادي والعشرون "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرون، 2001 .
- 34- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفيس، البعد الثالث، القاهرة، مصر، 2011، ص500 .
- 35- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2006 .
- 36- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري ( إنطلاقة إدارية معاصرة )، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2008 .

#### ب- المجالات :

- 38- الجندي نبال احمد، دراسة بعنوان قياس رأس المال الفكري : أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة، نموذج مقترح، مجلة الحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (65)، السنة (44)، جامعة القاهرة - القاهرة مصر، 2005،
- 39- لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر- دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المحور الإداري، المجلد 10، العدد 3، 2008 .
- 41- سملاي يحضية، دراسة بعنوان " التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، 2005 .
- 42- سملاي يحضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 02، بسكرة، جوان 2004 .
- 43- سمية علي أمين، المحاسبة على عناصر رأس المال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الستون، 2003 .

44- طه حسين نوي ، الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة للمنظمة ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، 2006 .

### ج- الملتقيات العلمية :

45- الداودي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004 .

46- حرير بوشعور و صليحة فلاق ، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ،مداخلة ضمن ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلق ، يومي 13 | 14 ديسمبر 2011 .

47- بلقاسم بن عنتر ، التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية، ندوة المعهد العربي للتخطيط ، بعنوان " التنافسية العربية " ، الكويت ، 15 فيفري-15 مارس 2003 .

48- حياة براهيمي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، جامعة الشلف-الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر 2010 .

49- رجم نصب ،أمال عياري، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحويلات المحيط ، ملتقى دولي حول تحولات المحيط والمؤسسة الاقتصادية ، معهد علوم التسيير جامعة محمد خيضر- بسكرة يومي 29 و 30 أكتوبر، 2010 .

50- محمد زبير وشوقي جدي ، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة قدمت ضمن إطار فعاليات الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، يومي 13-14 ديسمبر 2011 .

51- موساوي زهيدة ، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات ،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة ،8-9 مارس 2010 .

52- موسى رحماني وصباح ترغيتي ، دور التعليم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، يومي 13-14 ديسمبر 2011 .

53- صالح مهدي و طاهر محسن الغالي ، دراسة بعنوان " رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي بعنوان : إدارة المعرفة في العالم العربي ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان - الأردن ، 2004 ،

54- طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة ، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف ، 27-28 نوفمبر 2008 .

55- عبد الله بلوناس ، أمينة قذايفية ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، مؤتمر علمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال ، التحديات العالمية المعاصرة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان - الأردن ، 2006 .

56- عبد الرزاق مولاي لخضر و محمد لحسن علاوي ، إشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، 3-12-2008 .



- 57- علي عبد الله ، إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تحقيق مزايا تنافسية، ، جامعة شلف- الجزائر، يومي 4-7 ديسمبر 2007، .
- 58- علي عبد الله ، رأس المال الفكري و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، يوم 04 ديسمبر 2008 .
- 59- عبد الفتاح بوخمحم، سهيلة بومعزة، دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 إلى 29 أبريل 2010 .
- 60- عيسى دراجي ، الإستثمار في رأس المال الفكري ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف ، يومي 13 و14 ديسمبر 2011 .
- 61- فريد كورتل ومقيم صبري، قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الإقتصادية ، دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق المحروقات - سوناطراك ، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة، ، يومي 13 و14 ماي 2008 .
- 62- سمالي محضية ، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الإقتصادية ، المؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، يومي 08-09 مارس 2005 .
- 63- سعاد قوفي، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09 و 10 نوفمبر 2010 ، .
- 64- يوسف مسعداوي ، القدرة التنافسية ومؤشراتها ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 8-9 مارس 2005 .. .

#### د- الأطروحات والمذكرات :

- 65- بوركوة عبد المالك ، إدارة المعرفة ودورها في دعم الميزة التنافسية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاتصالات نجمة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير فرع تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2011-2012 .
- 66- بوبعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية ، مذكرة تخرج تدخل ضمن إطار نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة .
- 67- بوضياف الياس ، إستراتيجية ترقية المبيعات في النشاط التسويقي دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2008 .
- 68- بلقيدم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة على التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة تدخل ضمن إطار نيل شهادة رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2، 2012|2013 .

- 69- حباينة محمد ، بعنوان " دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر(AT) وأوراسكوم تليكوم الجزائر (OTA) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، سنة 2007. | 2008 .
- 70- حططاش عبد الحكيم، الرؤية الإستراتيجية الحديثة لتحقيق رضا الزبون و وفائه، إدارة العلاقة بالزبون، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2007-2008.
- 71- داسي وهيبية حسين، إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا ، 2006 | 2007،
- 72- دويس محمد الطيب، " براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول " ،ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص دراسات اقتصادية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر ، 2005 | 2006 .
- 73- رحماني أسماء ، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009 | 2010.
- 74- عز الدين عمران، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006 | 2007.
- 75- عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3، 2002 .
- 76- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في رفع الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم التجارية ، الجامعة الإسلامية – غزة ، فلسطين ، 2011،
- 77- ميرخان وخالد محمد أمين ، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي ، دراسة تحليلية ، دراسة دكتوراة الفلسفة ، الجامعة المستنصرية العراق ، 2003 .
- 78- كريباش رحمة ، دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري ، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية(موبليس) بالجزائر العاصمة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2013-2014،
- 79- كريبالي بغداد ، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2000.
- 80- سملاي يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005 | 2006 .
- 81- هلال وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006 | 2007 .

1-الموقع الإلكتروني لسلطة ضبط البريد والمواصلات : 1/5-20115-00www.Arpt.dz le

2-الموقع الإلكتروني لمؤسسة الهاتف النقال 1 /5-20115-00www.mobilis.dz le

3- الموقع الإلكتروني لأوراسكوم تليكوم دجيزي www.djizi.dz le | 12:00h 12-01-2015

الموقع 4- الإلكتروني للمؤسسة الوطنية نجمة www.nedjma.dz le 10 -15-2015-00

و- مقابلة :

مقابلة شخصية مع مدير التسويق ومدير الموارد البشرية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس فرع بشار استنادا لوثائق داخلية لمؤسسة موبيليس يوم 14-01-2015م .

ثانيا باللغة الأجنبية :

1- Bong ,Study: " Intellectual capital as competitive advantage of firms within a socio-cultural context :An India case study" A thesis of Doctor of Philosophy in Business & management, University of South Australia, International Graduate School of Management,2005 .

2 -Barney. J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage Journal of Management*, no17. 2003.

3- Drucker , P.FM , ” Knowledge Worker –Productivity : The biggest Challenge “. California Management Accounting , vol.78.No.2,1999.

4 - Eckhard Ammann , “A Hierarchical Modelling Approach to Intellectual Capital Development”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol 8, Issue 2,2010

5- Jacques Castelnau, Loïc Daniel ,Bruno MettLing , " le pilotage stratégique: comment mobiliser l'énergie collective ", édition d'organisation, Paris, 2<sup>em</sup> édition ,2000.

6- Jayne.A , Study: "Knowledge Worker: Human Resource Strategy to achieve -a Competitive Advantage . vuibert, Paris, 7eme édition,2006.

7- Hocine Rahim,"Management de savoir et strategies d'innovation dans les PME Algériennes",Revue économie et management ,université Abou Belkaid-tlemcen, N03,Mars2004,

8-Michael H.Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review ,Vol41, No.3, Spring 1999.

9- Michel Grundstein, le management des connaissances dans l'entreprise problématique,Axe de progrès, orientation ,research report, mg conseil, juillet ,2002.

10- M.Porter,(1998),l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Harvard business Review, Vol.(1) 90 –102

11- Nonaka I, Takeuchi H,La connaissance créatrice-La dynamique de l'entreprise apprenante ,Bruxelles :de Boek ,1997 .

12- Olalla,Marta Fossas, *The resource- based Theory and Human resources*, International advances in economic Research, Vol 5, 1999.

13- Stewart, Thomas, A, “Intellectual capital: the new wealth of organization”, Doubleday Currency, New York.,1997

15- Ulrich, D., (1998), Study: "Intellectual capital competence commitment", Sloan Management Review, No. (39)..

16- W .chan kim et Renée Mauborgne."l'innovation de valeur logique sous-jacente a une forte croissance" ,Harvard Busines revue ,les opportunit  de croissances,  dition d'organisation ,France,1999.

الملاحق

الملحق رقم (1) : إستمارة الإستبيان

إستبيان الدراسة

جامعة وهران(2) - محمد بن أحمد -

في إطار التحضير لمذكرة ماجستير إدارة الأعمال تخصص تسويق حول موضوع: "رأس المال الفكري كدعامة للتنافسية المؤسسة الجزائرية"  
دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس للاتصالات بشار .

يشرفني أن أدعوا سيادتكم بأن تفضلوا بالإجابة على أسئلة هذا الإستبيان مساهمة منكم في إعداد هذه المذكرة .

الباحث : بن حمين بوجمعة الأستاذ المشرف : الأستاذ الدكتور كربالي بغداد

إليك العبارات التالية ضع إشارة (+) مقابل كل اختيار يناسبك :

الجزء الأول : المعلومات الشخصية :

1. الجنس : ذكر  أنثى

2. السن : أقل من 30 سنة  من 30-أقل من 40 سنة  40-أقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي :

إبتدائي  أساسي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4. المستوى الوظيفي

إطار  تقني  عامل تنفيذي  إجابات أخرى

5. الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5-أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني : أسئلة خاصة برأس المال الفكري

رأس المال الفكري : يقصد برأس المال الفكري هو مجموع المعرفة المقيدة لدى المؤسسة ، والتي يمكن توظيفها واستثمارها من أجل تحقيق قيمة مضافة.

البعد الأول - رأس المال البشري : يقصد برأس المال البشري المعرفة والخبرات والمهارات الإبداعية لدى العاملين .

رقم	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
	<b>المعرفة</b>					
1	تتوفر لديك المعرفة اللازمة بالمهارات المستخدمة لتأدية عملك					
2	يشارك العمال القدامى المعرفة مع غيرهم من العمال الجدد أثناء قيامهم بالعمل					
3	لا تشعر بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامك					
	<b>الخبرة العلمية</b>					
4	تمتلك خبرة عالية في مجال عملك					
5	تسهم خبرتك التي تتمتع بها في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجهك أثناء قيامك بالعمل					
6	تمتلك مؤسستك عدد كاف من العمال الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة .					
	<b>الابداع</b>					
7	يتوفر لدى عاملي مؤسستك القدرة على الإبداع وتطوير أساليب العمل					
8	تعمل مؤسستك على تعزيز الجهود للاحتفاظ بعاملها ذوي القدرات الإبداعية المتميزة					
9	تلتزم بالمشاركة في الأفكار الجديدة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة					
	المهارات والقدرات					
10	مؤهلاتك تصل إلى المستوى المقبول الذي يتطلبه أداء مهامك					
11	تركز مؤسستك على التعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات .					
12	يمتاز عمال مؤسستك بقدرات إبداعية تجعلهم لا يقعون في أخطاء سابقة عند أدائهم لمهامهم					
	<b>فرق العمل</b>					

					13	مؤسستك تشجعك على أسلوب العمل الجماعي ، وتكرس من روح الفريق
					14	تشارك باقي زملائك في العمل عند مواجهتك لمشكلات
					15	تحصل مؤسستك على أفضل مردودية ، عندما يشكل العمال مع بعضهم البعض فريق عمل متعاون .

**البعد الثاني- رأس المال الهيكلي** : يقصد برأس مال الهيكلية تلك الأنظمة والسياسات والبرامج الملائمة لبيئة العمل في المؤسسة

						<b>أنظمة المعلومات وقواعد البيانات</b>
					16	تستخدم مؤسستك نظم معلومات خاصة تساهم في سرعة إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب .
					17	تستخدم مؤسستك قواعد بيانات متاحة لكل وحداتها المختلفة
					18	تعمل مؤسستك على تحديث وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات بصفة مستمرة .
						<b>السياسات والإجراءات</b>
					19	إجراءات مؤسستك توضع من أجل تسهيل عملك وتنفيذه بكفاءة عالية.
					20	تسعى مؤسستك نحو تطوير مهارات وكفاءات مواردها البشرية.
					21	تعتمد مؤسستك على معايير محددة للأداء تحدد من خلالها طبيعة الاختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع .
						<b>البرامج التدريبية</b>
					22	توفر مؤسستك الميزانية الكافية المخصصة لتطوير مهارات وكفاءات عاملها عن طريق وضع برامج تدريبية خاصة بهم .
					23	توفر لك مؤسستك نظم حوافز ومكافآت مناسبة، من أجل تعزيز درجة إبداعك .
					24	تقوم مؤسستك بتنفيذ برامج التدريب الخاصة بك باستخدام تكنولوجيا حديثة
						<b>الهيكل التنظيمي</b>
					25	الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستك يوفر درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين



					مؤسستك تعيد تنظيم وتنسيق هيكلها بشكل مستمر(هيكل تنظيمي مرن) تناسباً مع متغيرات البيئة التنافسية المحيطة	26
					يضمن الهيكل التنظيمي تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية لمؤسستك	27

البعد الثالث- رأس مال العلاقات : رأس المال العلاقي هو قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعلاقات قوية مع زبائنها ومورديها .

					<b>العلاقة مع الزبائن</b>	
					تقوم مؤسستك بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات زبائننا	28
					تخصص مؤسستك أسعار معقولة وجودة عالية لصالح زبائننا	29
					تشعر أن معظم الزبائن موالون للمؤسسة وراضون عنها.	30
					تسعى مؤسستك إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل زبائننا .	31
					<b>العلاقة مع الموردين</b>	
					تمتلك مؤسستك عدة خيارات من الموردين والتي تكسبها وفرة من المواد اللازمة .	32
					تكرس مؤسستك وقتاً كبيراً لاختيار مورديها بما يضمن لها معرفة تامة لكل البيانات الخاصة بهم.	33
					تلتزم مؤسستك بتنفيذ بعض العمليات لهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع مورديها .	34
					<b>العلاقة مع المنافسين</b>	
					تقوم مؤسستك بمسح دوري للبيئة التنافسية من أجل التعرف على المنتجات التي يقدمها المنافسون	35
					تقوم مؤسستك بالمقارنة بين المنتجات التي تقدمها لزبائننا والمنتجات التي يقدمها المؤسسات المنافسة	36
					تقيم مؤسستك بعض التحالفات مع بعض المؤسسات المنافسة	37

الجزء الثالث - الميزة التنافسية: يقصد بالميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بشكل يفوق قدرات منافسيها.

الجودة	غ م ش	غ م	مح	مو	موش
1					
تمتلك مؤسستك قدرة تنافسية كبيرة لما تتمتع به منتجاتها بالجودة العالية.					
2					
تنجز مؤسستك منتجاتها بالشكل الذي يطلبه الزبائن .					
3					
تخصص مؤسستك وحدة خاصة للتواصل الفردي مع الزبائن ، والتعرف على آرائهم بالخصوص جودة المنتجات المقدمة .					
4					
تسعى مؤسستك لتحديد مقاييس جودة المنتجات المقدمة للزبائن من أجل تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية.					
<b>التميز</b>					
5					
تميز مؤسستك بتوفرها لمهارات وخبرات عالية لا تتواجد لدى المؤسسات المنافسة					
6					
تميز مؤسستك باستعمال تكنولوجيا عالية لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة					
7					
تقدم مؤسستك منتجات متميزة وبأسعار منخفضة عن المنتجات المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة.					
8					
تميز مؤسستك باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات العالية					
<b>التكلفة</b>					
9					
تسعى مؤسستك إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة من أجل السيطرة على حصتها السوقية					
10					
مؤسستك تخفض من تكاليف الإنتاج من خلال إستغلالها الأمثل لخبرة عامليها					
11					
تراعي مؤسستك عند تسويق منتجاتها إلى الإستغلال الأمثل للتوزيع من أجل خفض تكاليفها .					
12					
تستفيد مؤسستك من اقتصاديات الحجم عندا قتناؤها للمواد الأولية					
<b>الوقت</b>					
13					
تمتع مؤسستك بالسرعة في وضع قرارات وتنفيذها في أوقاتها المحددة دون أي تأخير					
14					
تتمتع مؤسستك بالقدرة على تلبية حاجات و رغبات الزبائن بسرعة كبيرة					
15					
تتخذ مؤسستك إجراءات سريعة عند كل تغير يطرأ في إحتياجات زبائنها					

ونشكر لكم اهتمامكم وصبركم معنا في المساهمة في الإجابة عن فقرات هذا الإستبيان .

الملحق رقم (2) : الأساليب الإحصائية :

1- معامل الثبات والصدق للمحاور الدراسة ( رأس المال الفكري والميزة التنافسية )

أ- معامل الثبات والصدق لمحور رأس المال الفكري :

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,874	,890	37

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تتوفر لديك المعرفة اللازمة بالمهارات المستخدمة لتأدية عملك	4,45	,815	40
يشارك العمال القدامى المعرفة مع غيرهم من العمال الجدد أثناء قيامهم بالعمل	4,35	,700	40
لا تشعر بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامك	2,30	1,400	40
تمتلك خبرة عالية في مجال عملك	3,98	1,097	40
تسهم خبرتك التي تتمتع بها في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجهك أثناء قيامك بالعمل	4,30	,687	40
تمتلك مؤسستك عدد كاف من العمال الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة	2,75	1,256	40
يتوفر لدى عاملي مؤسستك القدرة على الإبداع وتطوير أساليب العمل	3,95	1,011	40
تعمل مؤسستك على تعزيز الجهود للاحتفاظ بعاملها ذوي القدرات الإبداعية المتميزة	3,43	1,152	40
تلتزم بالمشاركة في الأفكار الجديدة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة	3,15	1,272	40
مؤهلاتك تصل إلى المستوى المقبول الذي يتطلبه أداء مهامك	4,18	,958	40
تركز مؤسستك على التعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات	4,00	1,038	40
يمتاز عمال مؤسستك بقدرات إبداعية تجعلهم لا يقعون في أخطاء سابقة عند أدائهم لمهامهم	2,95	1,377	40
مؤسستك تشجعك على أسلوب العمل الجماعي ، وتكرس من روح الفريق	3,83	1,299	40
تشارك باقي زملائك في العمل عند مواجهتك لمشكلات	4,05	,959	40
تحصل مؤسستك على أفضل مردودية ، عندما يشكل العمال مع بعضهم البعض فريق عمل متعاون	4,53	,816	40

تستخدم مؤسستك نظم معلومات خاصة			
تساهم في سرعة إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب	4,13	,883	40
تستخدم مؤسستك قواعد بيانات متاحة لكل وحداتها المختلفة	4,08	,797	40
تعمل مؤسستك على تحديث وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات بصفة مستمرة	4,05	,932	40
إجراءات مؤسستك توضع من أجل تسهيل عملك وتنفيذه بكفاءة عالية	3,83	1,196	40
تسعى مؤسستك نحو تطوير مهارات وكفاءات مواردها البشرية	3,80	1,244	40
تعتمد مؤسستك على معايير محددة للأداء تحدد من خلالها طبيعة الاختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع	2,25	1,256	40
توفر مؤسستك الميزانية الكافية المخصصة لتطوير مهارات وكفاءات عاملها عن طريق وضع برامج تدريبية خاصة بهم	3,78	1,121	40
توفر لك مؤسستك نظم حوافز ومكافآت مناسبة، من أجل تعزيز درجة إبداعك	3,80	1,043	40
تقوم مؤسستك بتنفيذ برامج التدريب الخاصة بك باستخدام تكنولوجيات حديثة	3,78	1,250	40
الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستك يوفر درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين	3,83	1,174	40
مؤسستك تعيد تنظيم وتنسيق هيكلها بشكل مستمر)هيكل تنظيمي مرن (تناسبا مع متغيرات البيئة التنافسية المحيطة	3,60	1,355	40
يضمن الهيكل التنظيمي تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية لمؤسستك	4,08	,797	40
تقوم مؤسستك بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات زبائنها	4,23	,920	40
تخصص مؤسستك أسعار معقولة وبجودة عالية لصالح زبائنها	3,75	,742	40
تشعر أن معظم الزبائن موالون للمؤسسة وراضون عنها.	3,63	,838	40
تسعى مؤسستك إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل زبائنها	4,33	,730	40
تمتلك مؤسستك عدة خيارات من الموردين والتي تكسبها وفرة من المواد اللازمة	3,85	,893	40
تكرس مؤسستك وقتا كبيرا لاختيار مورديها بما يضمن لها معرفة تامة لكل البيانات الخاصة بهم	3,58	,813	40
تلتزم مؤسستك بتنفيذ بعض العمليات لهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع مورديها	4,05	,783	40
تقوم مؤسستك بمسح دوري للبيئة التنافسية من أجل التعرف على المنتجات التي يقدمها المنافسون	4,33	,656	40

تقوم مؤسستك بالمقارنة بين المنتجات التي تقدمها لزيائنها والمنتجات التي يقدمها المؤسسات المنافسة	3,00	1,013	40
تقيم مؤسستك بعض التحالفات مع بعض المؤسسات المنافسة	4,25	,809	40

ب- معامل الثبات والصدق للمحور الثاني ( الميزة التنافسية )

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,903	,905	15

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تمتلك مؤسستك قدرة تنافسية كبيرة لما تتمتع به منتجاتها بالجودة العالية	4,13	,791	40
تنجز مؤسستك منتجاتها بالشكل الذي يطلبه الزبائن	4,18	1,010	40
تخصص مؤسستك وحدة خاصة للتواصل الفردي مع الزبائن ، والتعرف على آرائهم بالخصوص جودة المنتجات المقدمة	3,15	1,388	40
تسعى مؤسستك لتحديد مقاييس جودة المنتجات المقدمة للزبائن من أجل تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية	3,63	1,275	40
تتميز مؤسستك بتوفرها لمهارات وخبرات عالية لا تتواجد لدى المؤسسات المنافسة	3,13	1,114	40
تتميز مؤسستك باستعمال تكنولوجيا عالية لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة	4,00	1,062	40
تقدم مؤسستك منتجات متميزة وبأسعار منخفضة عن المنتجات المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة	3,80	1,091	40
تتميز مؤسستك باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات العالية	3,93	1,047	40
تسعى مؤسستك إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة من أجل السيطرة على حصتها السوقية	3,88	1,067	40
مؤسستك تخفض من تكاليف الإنتاج من خلال إستغلالها الأمثل لخبرة عامليها	3,88	1,181	40
تراعي مؤسستك عند تسويق منتجاتها إلى الإستغلال الأمثل للتوزيع من أجل خفض تكاليفها	3,93	,917	40
تستفيد مؤسستك من اقتصاديات الحجم عند اقتناءها للمواد الأولية	3,55	1,239	40
تتمتع مؤسستك بالسرعة في وضع قرارات وتنفيذها في أوقاتها المحددة دون أي تأخير	3,68	1,071	40

تتمتع مؤسستك بالقدرة على تلبية حاجات و رغبات الزبائن بسرعة كبيرة	3,78	,920	40
تتخذ مؤسستك إجراءات سريعة عند كل تغير يطرأ في إحتياجات زبائننا	4,05	,876	40

## 2- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

### أ- التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية للدراسة :

#### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
H	24	60,0	60,0	60,0
Valid F	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

#### العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-30	3	7,5	7,5	7,5
30 - < 40	23	57,5	57,5	65,0
Valid 40 - < 50	9	22,5	22,5	87,5
50 ou plus	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

#### المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أساسي	5	12,5	12,5	12,5
ثانوي	10	25,0	25,0	37,5
Valid ليسانس	24	60,0	60,0	97,5
عليا دراسات	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

#### المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار	5	12,5	12,5	12,5
تقني عون	15	37,5	37,5	50,0
Valid تنفيذي عون	15	37,5	37,5	87,5
أخرى إجابات	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

#### الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
- 5	7	17,5	17,5	17,5
5 - < 10	23	57,5	57,5	75,0
Valid سنوات 10 يساوي أو من أكثر	9	22,5	22,5	97,5
4	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ب- التحليل الإحصائي الوصفي للجزء الخاص برأس المال البشري :

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
تتوفر لديك المعرفة اللازمة بالمهارات المستخدمة لتأدية عملك	40	1	5	4,45	,815	,664
يشارك العمال القدامى المعرفة مع غيرهم من العمال الجدد أثناء قيامهم بالعمل	40	2	5	4,35	,700	,490
لا تشعر بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامك	40	1	5	2,30	1,400	1,959
تمتلك خبرة عالية في مجال عملك	40	1	5	3,98	1,097	1,204
تسهم خبرتك التي تتمتع بها في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجهك أثناء قيامك بالعمل	40	2	5	4,30	,687	,472
تمتلك مؤسستك عدد كاف من العمال الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة	40	1	5	2,75	1,256	1,577
يتوفر لدى عمالي مؤسستك القدرة على الإبداع وتطوير أساليب العمل	40	2	5	3,95	1,011	1,023
تعمل مؤسستك على تعزيز الجهود للاحتفاظ بعمالها ذوي القدرات الإبداعية المتميزة	40	1	5	3,43	1,152	1,328
تلتزم بالمشاركة في الأفكار الجديدة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة	40	1	5	3,15	1,272	1,618
مؤهلاتك تصل إلى المستوى المقبول الذي يتطلبه أداء مهامك	40	1	5	4,17	,958	,917
تركز مؤسستك على التعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات	40	1	5	4,00	1,038	1,077
يمتاز عمال مؤسستك بقدرات إبداعية تجعلهم لا يتعون في أخطاء سابقة عند أدائهم لمهامهم	40	1	5	2,95	1,377	1,895
مؤسستك تشجعك على أسلوب العمل الجماعي ، وتكرس من روح الفريق	40	1	5	3,83	1,299	1,687
تشارك باقي زملائك في العمل عند مواجهتك لمشكلات	40	1	5	4,05	,959	,921
تحصل مؤسستك على أفضل مردودية ، عندما يشكل العمال مع بعضهم البعض فريق عمل متعاون	40	1	5	4,53	,816	,666
Valid N (listwise)	40					

ج- الإحصائي الوصفي للجزء الخاص برأس المال الهيكلي :

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
تستخدم مؤسستك نظم معلومات خاصة تساهم في سرعة إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب	40	2	5	4,13	,883	,779
تستخدم مؤسستك قواعد بيانات متاحة لكل وحداتها المختلفة	40	2	5	4,07	,797	,635
تعمل مؤسستك على تحديث وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات بصفة مستمرة	40	1	5	4,05	,932	,869
إجراءات مؤسستك توضع من أجل تسهيل عملك وتنفيذه بكفاءة عالية	40	1	5	3,83	1,196	1,430
تسعى مؤسستك نحو تطوير مهارات وكفاءات مواردها البشرية	40	1	5	3,80	1,244	1,549
تعتمد مؤسستك على معايير محددة للأداء تحدد من خلالها طبيعة الاختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع	40	1	5	2,25	1,256	1,577
توفر مؤسستك الميزانية الكافية المخصصة لتطوير مهارات وكفاءات عاملها عن طريق وضع برامج تدريبية خاصة بهم	40	1	5	3,78	1,121	1,256
توفر لك مؤسستك نظم حوافز ومكافآت مناسبة، من أجل تعزيز درجة إبداعك	40	1	5	3,80	1,043	1,087
تقوم مؤسستك بتنفيذ برامج التدريب الخاصة بك باستخدام تكنولوجيات حديثة	40	1	5	3,78	1,250	1,563
الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستك يوفر درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمؤوسين	40	1	5	3,82	1,174	1,379
مؤسستك تعيد تنظيم وتنسيق هيكلها بشكل مستمر)هيكل تنظيمي من (تناسبا مع متغيرات البيئة التنافسية المحيطة	40	1	5	3,60	1,355	1,836
يضمن الهيكل التنظيمي تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية لمؤسستك	40	2	5	4,08	,797	,635
Valid N (listwise)	40					

د - التحليل الوصفي للجزء الخاص برأس المال العلاقتي :

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
تقوم مؤسستك بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات زبائننا	40	1	5	4,23	,920	,846
تخصص مؤسستك أسعار معقولة وبجودة عالية لصالح زبائننا	40	2	5	3,75	,742	,551
تشعر أن معظم الزبائن موالون للمؤسسة وراضون عنها.	40	2	5	3,63	,838	,702
تسعى مؤسستك إلى تحقيق الوقت اللازم لحل مشاكل زبائننا	40	2	5	4,32	,730	,533
تمتلك مؤسستك عدة خيارات من الموردين والتي تكسيها وفرة من المواد اللازمة	40	2	5	3,85	,893	,797



تكرس مؤسستك وقتا كبيرا لاختيار مورديها بما يضمن لها معرفة تامة لكل البيانات الخاصة بجم	40	1	5	3,57	,813	,661
تلتزم مؤسستك بتنفيذ بعض العمليات لمهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع مورديها	40	2	5	4,05	,783	,613
تقوم مؤسستك بمسح دوري للبيئة التنافسية من أجل التعرف على المنتجات التي يقدمها المنافسون	40	3	5	4,32	,656	,430
تقوم مؤسستك بالمقارنة بين المنتجات التي تقدمها لزملائها والمنتجات التي يقدمها المؤسسات المنافسة	40	1	5	3,00	1,013	1,026
تقيم مؤسستك بعض التحالفات مع بعض المؤسسات المنافسة	40	1	5	4,25	,809	,654
Valid N (listwise)	40					

### هـ- التحليل الوصفي للمحور الخاص بالميزة التنافسية :

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
تمتلك مؤسستك قدرة تنافسية كبيرة لما تتمتع به منتجاتها بالجودة العالية	40	2	5	4,13	,791	,625
تنجز مؤسستك منتجاتها بالشكل الذي يطلبه الزبائن	40	1	5	4,17	1,010	1,020
تخصص مؤسستك وحدة خاصة للتواصل الفردي مع الزبائن ، والتعرف على آرائهم بخصوص جودة المنتجات المقدمة	40	1	5	3,15	1,388	1,926
تسعى مؤسستك لتحديد مقاييس جودة المنتجات المقدمة للزبائن من أجل تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية	40	1	5	3,62	1,275	1,625
تتميز مؤسستك بتوفرها لمهارات وخبرات عالية لا تتواجد لدى المؤسسات المنافسة	40	1	5	3,13	1,114	1,240
تتميز مؤسستك باستعمال تكنولوجيا عالية لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة	40	1	5	4,00	1,062	1,128
تقدم مؤسستك منتجات متميزة وبأسعار منخفضة عن المنتجات المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة	40	1	5	3,80	1,091	1,190
تتميز مؤسستك باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات العالية	40	1	5	3,92	1,047	1,097
تسعى مؤسستك إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة من أجل السيطرة على حصتها السوقية	40	1	5	3,87	1,067	1,138
مؤسستك تحفض من تكاليف الإنتاج من خلال إستغلالها الأمثل لخبرة عاملها	40	1	5	3,87	1,181	1,394
تراعي مؤسستك عند تسويق منتجاتها إلى الإستغلال الأمثل للتوزيع من أجل خفض تكاليفها	40	2	5	3,92	,917	,840
تستفيد مؤسستك من اقتصاديات الحجم عند قتناها للمواد الأولية	40	1	5	3,55	1,239	1,536
تتمتع مؤسستك بالسرعة في وضع قرارات وتنفيذها في أوقاتها المحددة دون أي تأخير	40	1	5	3,67	1,071	1,148
تتمتع مؤسستك بالقدرة على تلبية حاجات و رغبات الزبائن بسرعة كبيرة	40	2	5	3,78	,920	,846

تتخذ مؤسستك إجراءات سريعة عند كل تغير يطرأ في احتياجات زبائننا	40	2	5	4,05	,876	,767
Valid N (listwise)	40					

3- معامل الارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة :

أ- معامل الارتباط سبيرمان لمكونات رأس المال الفكري والميزة التنافسية

#### Correlations

		البشري المال رأس	الهيكلية المال رأس	المال رأس العلاقاتي	التنافسية الميزة
رأس المال البشري	Correlation Coefficient	1,000	,798**	,746**	,764**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
رأس المال الهيكلية	Correlation Coefficient	,798**	1,000	,842**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
	N	40	40	40	40
رأس المال العلاقاتي	Correlation Coefficient	,746**	,842**	1,000	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
	N	40	40	40	40
الميزة التنافسية	Correlation Coefficient	,764**	,767**	,762**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	40	40	40	40

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ب- معامل الارتباط سبيرمان للمتغيرين رأس المال الفكري والميزة التنافسية :

#### Correlations

		التنافسية الميزة	الفكري المال رأس
الميزة التنافسية	Correlation Coefficient	1,000	,822**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	40	40
رأس المال الفكري	Correlation Coefficient	,822**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	40	40

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4- معامل الإنحدار الخاص بمتغيرات الدراسة :

أ- معاملات الإنحدار البسيط لمكونات رأس المال الفكري والميزة التنافسية :

- معامل الإنحدار لنموذج رأس المال البشري والميزة التنافسية :

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,746 <sup>a</sup>	,557	,545	,675

a. Predictors: (Constant), رأس المال البشري

- معامل الإنحدار البسيط لنموذج رأس المال الهيكلية والميزة التنافسية

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,767 <sup>a</sup>	,588	,577	,650

a. Predictors: (Constant), رأس المال الهيكلي

- معامل الإنحدار البسيط لنموذج رأس المال العلاقتي والميزة التنافسية :

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,792 <sup>a</sup>	,627	,617	,619

a. Predictors: (Constant), رأس المال العلاقتي

- معامل الإنحدار البسيط لنموذج رأس المال الفكري والميزة التنافسية :

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,835 <sup>a</sup>	,697	,690	,557

a. Predictors: (Constant), رأس المال الفكري

ب- معاملات الإنحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة :

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,724E-016	,090		,000	1,000
	البشري المال رأس	,277	,146	,277	1,892	,067
	الهيكلية المال رأس	,239	,171	,239	1,399	,170
	العلاقاتية المال رأس	,391	,169	,391	2,318	,026

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,202	1	27,202	87,615	,000 <sup>b</sup>
	Residual	11,798	38	,310		
	Total	39,000	39			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), رأس المال الفكري

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,610E-016	,088	,000	1,000
	رأس المال الفكري	,835	,089	,835	9,360

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية