

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير

- البيض -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية.

**الموضوع:**

**مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.  
دراسة حالة: مؤسسة توزيع الكمرباء والغاز - سونلغاز - البيض.**

إشراف الأستاذة:

د/ موفق سهام.

من إعداد الطالبتين:

➤ بوعزة فضيلة.

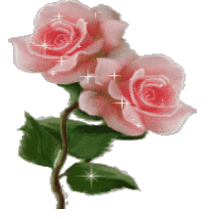
➤ جلايلي فاطمة الزهراء.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/...

أمام أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. فرح إلياس الهناني	أستاذ محاضر	المركز الجامعي نور البشير	رئيسا
د. موفق سهام	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير	مشرفا ومقررا
د. قوادرية ربيعة	أستاذ محاضر	المركز الجامعي نور البشير	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022م-2023م



## الإهداء

حمدا لله باسط الدين بالعطايا والنعم، ذو الجلال والإكرام، منبع التوفيق ميسر الأعمال والذي أنار  
وسطر لنا الأسباب بما يكفي لقطف ثمار الجهد والاجتهاد



ثم أزكى الصلاة والتسليم على سيدنا محمد معلم البشرية وهادي الأمة



أهدي ثمرة نجاحي وتفوقي هذا إلى من قال فيهما تعالى: ﴿وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه

وبالوالدين إحسانا﴾ الإسراء-24-

إلى أسمى مراتب الحب ونبع الحنان من وضعت الجنة تحت قدميها، إلى التي اسمها أحلى ما  
نطق به لساني ودعائها سر نجاحي وتوفيقني ونبض قلبي وقرّة عيني أُمّي حفظها الله ورعاها  
وأطال عمرها.

إلى الذي ضحى لأجلي وأضاء طريقي بالتوجيهات وعلمني البذل والعطاء أبي الغالي أطال الله  
في عمره وأدامه تاجا فرق رأسي ووساما على صدري.



إلى من أرى التفاؤل والأمل بأعينهم والسعادة تغمر محياهم، إلى من حبهم يجري في دمي إخوتي  
وأخواتي

إلى من عرفهم قلبي ونسيهم قلّمي، إلى كل من يعرفني

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

فاطمة الزهراء



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه

الميامين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد:

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي التي أنارت دربي بنصائحها  
وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب والبسمة إلى من منحنتي القوة والعزيمة  
لمواصلة الدرب وكانت سببا في مواصلة دراستي إلى من علمتني الصبر والاجتهاد  
إلى الغالية على قلبي أُمي.

إلى أفراد أسرتي سندي في الحياة ولا أحصي لهم الفضل إخوتي أطال الله في عمرهم

إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة "موفق سهام" حفظها الله ورعاها إلى كل من سعتهم

ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

بوعزة فضيلة

# تشكر وعرفان

بداية الشكر لله عز وجل الذي أعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا البحث،

ونشكره راكعين ، الذي وهبنا الصبر والتحدي والحب

لنجعل من هذا المشروع علما ينتفع به ، ونصلي ونسلم على خير نبي أرسل

للعالمين سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة وأفضل التسليم

وعلى آله وصحبه الطاهرين

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "من لم يشكر الناس لن يشكر الله".

نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلوب فائضة بالمحبة والاحترام

إلى أستاذتي الفاضلة "موفق سهام" التي أكرمتنا بالإشراف على دراستنا

ولما قدمته لنا من توجيهات قيمة فبارك الله فيها وأدامها منارة للعلم نستتير

بنورها

في الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد

في انجاز هذه المذكرة.

# الملخص

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبوني) في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - البيض - حيث تم تصميم استبيان تضمن 34 عبارة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وزعت على عينة من العمال بلغ حجمها 52 عامل، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS: V: 20، تم الوصول إلى عدة نتائج من أهمها:

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاث في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

وبناء على نتائج الدراسة تم التقدم بعدد من التوصيات أهمها:

❖ ضرورة تكوين العمال وتأهيلهم للقيام بابتكارات وإبداعات جديدة، تشجيع بناء فرق العمل والعمل بروح الفريق، لما له دور مهم في تكوين رأس مال بشري متميز، وضع استراتيجية للاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبوني، الميزة التنافسية، مؤسسة سونلغاز-البيض.

## Summary:

This study aimed to highlight the contribution of intellectual capital in its three dimensions (human capital, structural capital, customer capital) in achieving the competitive advantage of the Electricity and Gas Distribution Corporation - Al-Beidh -

Where a questionnaire was designed that included 34 phrases as a main tool for collecting information, it was distributed to a sample of 52 workers, and after analyzing the data using the SPSS statistical program: V: 20, several results were reached, the most important of which are:

- ❖ There is a statistically significant effect of intellectual capital in its three dimensions in achieving the competitive advantage of the institution under study.

Based on the results of the study, a number of recommendations were made, the most important of which are:

- ❖ The necessity of training workers and qualifying them to carry out new innovations and creations, encouraging the building of work teams and working in a team spirit, because of its important role in the formation of distinguished human capital, and developing a strategy to respond to changes in the needs and desires of customers

**Keywords:** intellectual capital, human capital, structural capital, customer capital, competitive advantage, Sonelgaz-Egg Foundation.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ - ط	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
12	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
13	المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري
14	المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري
16	المبحث الثاني: مكونات، أدوات ومتطلبات رأس المال الفكري
16	المطلب الأول: مكونات رأس المال الفكري
19	المطلب الثاني: أدوار رأس المال الفكري
20	المطلب الثالث: متطلبات رأس المال الفكري
21	المبحث الثالث: تنمية إدارة، قياس رأس المال الفكري
21	المطلب الأول: تنمية رأس المال الفكري
21	الفرع الأول: طرق تنمية رأس المال الفكري
22	الفرع الثاني: أهمية تنمية رأس المال الفكري
23	المطلب الثاني: إدارة رأس المال الفكري
23	الفرع الأول: ماهية إدارة رأس المال الفكري
23	الفرع الثاني: خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري
24	المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
30	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

## قائمة المحتويات

31	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية
33	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
36	المبحث الثاني: أهمية، أهداف، شروط ومصادر الميزة التنافسية للمؤسسة
36	المطلب الأول: أهمية وأهداف الميزة التنافسية
36	الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية
37	الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية
37	المطلب الثاني: شروط الميزة التنافسية وأسباب تطورها
38	الفرع الأول: شروط الميزة التنافسية
39	الفرع الثاني: أسباب تطور الميزة التنافسية
40	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
41	المبحث الثالث: أبعاد، استراتيجيات، محددات، معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وعلاقتها بالقيادة الاستراتيجية
41	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية
43	المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية ومحدداتها
43	الفرع الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية
44	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
46	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على انشاؤها
46	الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
47	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على انشاء الميزة التنافسية
48	المطلب الرابع: مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
48	الفرع الأول: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
49	الفرع الثاني: مساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية
49	الفرع الثالث: مساهمة رأس المال العلائقي (الزبوني) في تحقيق الميزة التنافسية
52	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: تحليل مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البيض
54	تمهيد

## قائمة المحتويات

55	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
55	المطلب الأول: تاريخ المؤسسة، المهام، الأهداف
59	المطلب الثاني: وحدة توزيع الكهرباء والغاز بالبيض ميدان الدراسة
60	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
60	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
65	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
67	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
67	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
67	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
69	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
70	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
70	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
71	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
75	المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة
78	خلاصة الفصل
79	خاتمة عامة
82	قائمة المصادر والمراجع

## مقدمة عامة

يشهد الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة تغيرات وتحولات جذرية، سريعة ومستمرة في مختلف المجالات من أهمها مجالات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، ففي ظل هذه البيئة غير المستقرة، تعمل المنظمات على تحسين أدائها، وتطوير أوضاعها، وإعادة تكوين قدراتها التنافسية، من خلال مراجعة مواردها وتقييمها، تأتي في مقدمتها الموارد البشرية، باعتبارها أصل المعرفة وموردها الأساسي، مما فرض على المنظمات استقطاب وجذب نوعية جديدة من الموارد البشرية، تتميز بمعرفة عالية، وطاقات ذهنية وقدرة متميزة، عكس الموارد المالية التي تتآكل مع الزمن وتتنخفض قيمتها السوقية. لقد أصبح رأس المال الفكري، بما يتضمنه من أصول بشرية وفكرية أهم ثروة تمتلكها المنظمات، وشرطاً أساسياً لاستثمارات المنظمة، ومثل هذه الأصول باتت تمثل الركيزة الأساسية لبقاء واستمرار المنظمة، في مجال الأعمال، في ظل عصر المعلومات الذي قد تفوق فيه قيمة الأفكار المبتكرة قيمة الثروات المادية، إذ أصبح لزاماً على المنظمة تنميته وتطويره وتعلم كيفية تحويله إلى أرباح لأجل الاستفادة منه، وتحقيق ميزة تنافسية من خلاله.

### 1- إشكالية الدراسة:

نظراً لزيادة التحديات والعقبات أمام منظمات الأعمال، أصبحت المؤسسات تبحث عن وسائل وطرق حديثة توصلها إلى أهدافها، وتعزز مركزها التنافسي، ويظهر رأس المال الفكري كأحد أهم هذه المصادر، القادرة على خلق قيمة معتبرة، ويمنح للمؤسسات أفضلية تنافسية تحقق لها التميز والتفوق الحقيقي. لهذا تأتي هذه الدراسة لتوضيح مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال دراسة العلاقة بينهما، أين تم استقصاء ذلك في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -البييض. وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - البييض-؟

### 2- تساؤلات الدراسة: يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ☒ هل يوجد تأثير معنوي لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البييض عند مستوى الدلالة 0.05؟
- ☒ هل يوجد تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البييض عند مستوى الدلالة 0.05؟
- ☒ هل يوجد تأثير معنوي لرأس المال الزمني في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البييض عند مستوى الدلالة 0.05؟

3- فرضيات الدراسة: للإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم الانطلاق من الفرضيات التالية.

3-1 الفرضية الرئيسية: وتتص على أنه:

## مقدمة عامة

☒ يوجد تأثير معنوي لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البيض عند مستوى الدلالة 0.05.

3-2 الفرضيات الفرعية: تمخضت عن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية صيغت كالآتي:

✓ يوجد تأثير معنوي لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البيض ، عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ يوجد تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البيض ، عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ يوجد تأثير معنوي لرأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البيض ، عند مستوى الدلالة 0.05.

4- أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي تدفعنا لاختيار موضوع نذكر:

☒ يعد موضوع يتماشى والتحول التي يشهدها العالم اليوم، والذي أصبح فيه رأس المال غير الملموس أهم من رأس المال الملموس ويشكل ميزة تنافسية.

☒ الميول الشخصي لمثل هذه الدراسات الاقتصادية المتعلقة بالعنصر البشري.

☒ روح الفضول في اكتشاف خبايا هذا البحث.

☒ الرغبة في الوصول إلى نتائج مجدية تتعلق بهذا الموضوع ، والتي يمكن للمنظمات الاقتصادية الجزائرية الاستفادة منها.

5- أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في تحقيق المزايا التالية:

☒ حداثة الموضوع حيث يتم الجمع بين متغيرين (رأس المال الفكري والميزة التنافسية)، لما لهما من أهمية بالغة في الوقت الراهن باعتبارهما مهمين في مواجهة التغيرات الحاصلة والتكيف معها ومجاهاة المنافسة الشرسة التي تواجهها.

☒ التعرف على مستوى رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) ومدى الاهتمام به على مستوى مؤسسة - سونلغاز - محل الدراسة.

☒ الوقوف على طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة .

☒ التعرف على مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة.

☒ تسليط الضوء على أهم متطلبات رأس المال الفكري الواجب توفرها والتي من شأنها تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

## مقدمة عامة

✘ تتجلى أهمية البحث ميدانيا في توجيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو الاهتمام برأس مالها الفكري وتطويره كونه العنصر الفعال في تحقيق الأهداف المنشودة وبناء ميزة تنافسية من خلال دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -البيض.

### 6- أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تتحدد الأهداف المتوخاة من معالجتها فيما يلي:

✘ محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بكل من رأس المال الفكري والميزة التنافسية ، وذلك في الإطار النظري.

✘ التعرف على مستوى راس المال الفكري بالمؤسسة قيد الدراسة .

✘ التعرف على مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة بأبعادها المختلفة.

✘ التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين راس المال الفكري و الميزة التنافسية بالمؤسسة قيد الدراسة.

✘ الكشف عن أكثر ابعاد راس المال الفكري تأثيرا في الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة.

✘ توجيه انظار مسؤولي المؤسسة قيد الدراسة، الى أهمية راس المال الفكري في تعزيز ميزتها التنافسية.

✘ تدعيم الجوانب الايجابية والعمل على تصحيح الجوانب السلبية التي أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية.

✘ تقديم توصيات ومقترحات للمؤسسات عموما، والمؤسسة قيد الدراسة خصوصا، فيما يخص تنمية رأس

المال الفكري ، من أجل تحقيق ميزة تنافسية في ظل النتائج التي ستسفر عنها الدراسة.

### 7- حدود الدراسة: تتمثل كالاتي:

➤ **الحدود الموضوعية:** يقتصر الموضوع على دراسة العلاقة التي تربط راس المال الفكري والميزة التنافسية.

➤ **الحدود المكانية:**تمت الدراسة على مستوى توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البيض -

➤ **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البيض -

➤ **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة 2023/02/25 إلى غاية 2023/05/30.

8- **النموذج الافتراضي للدراسة:** بناء على إشكالية الدراسة وفرضياتها ، تم اعتماد نموذج الدراسة ، الذي يوضع متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها.

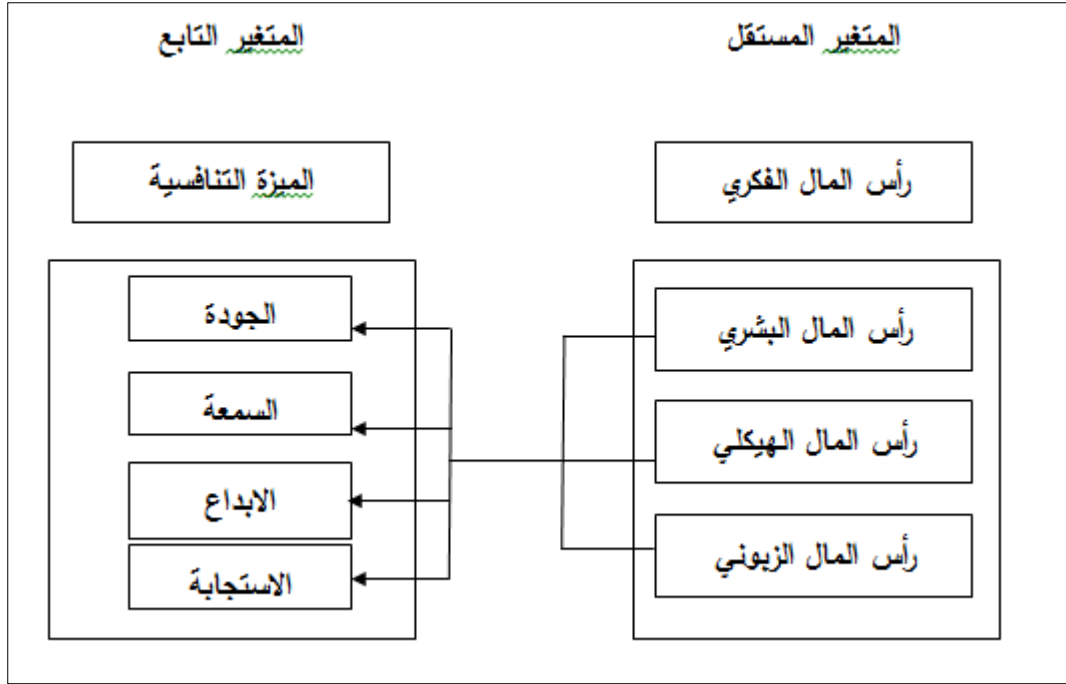
8-1 **المتغير المستقل:** يتمثل المتغير المستقل للدراسة في رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني).

8-2 **المتغير التابع:** يتمثل المتغير التابع للدراسة في الميزة التنافسية والتي تشمل على أربعة أبعاد (الجودة، السمعة، الابداع، الاستجابة).

والشكل التالي يوضح النموذج الافتراضي للدراسة:

## مقدمة عامة

الشكل رقم (01): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### 9- الدراسات السابقة:

#### 9-1 الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري:

☒ دراسة عبد الله كاظم (2008)، بعنوان: أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (10)، العدد (03).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد رأس المال الفكري (البشري - الهيكلية - الزبائنية) في الابداع التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، منطلقاً من فرضية مفادها "هناك أثر لرأس المال الفكري في الابداع التنظيمي، ولتحقيق أهداف البحث تم توزيع (30) استمارة استبيان على المدراء والمعاونين ورؤساء الأقسام والشعب الانتاجية والخدمية في الشركة ، وبعد تحليل النتائج واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى استنتاج بأن لرأس المال الفكري أثر في الابداع التنظيمي، أما بقية المكونات فليس لها أثر معنوي، لذا تم رفض الفرضية الرئيسية للبحث، وقد خرج البحث بجملة من التوصيات أهمها ضرورة اعطاء اهتمام أكبر لرأس المال البشري والزبائنية ، من خلال بناء قدرات بشرية وتوسيع العلاقات بين الزبائن.

☒ دراسة سليمان حسين البشتاوي، اسماعيل أحمد حسين بني طه، (2014)، بعنوان: أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (10)، العدد (2).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، وقد حاولت الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما أثر رأس المال الفكري ومكوناته في تحسين ربحية المنشأة؟

وشمل مجتمع الدراسة الشركات الصناعية الدوائية في الأردن على عينة مكونة من (11) شركة دوائية أردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة شملت (38) فقرة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (80) استبانة من أصل (88) أي بنسبة استرداد 90.9%، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية SPSS، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لرأس المال الفكري ومكوناته الثلاثة الرئيسية (البشري والهيكلية والزبائنية)، دوراً كبيراً وفعالاً في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، أما أهم التوصيات فهي ضرورة استثمار الأموال في رأس المال الفكري للحصول على الموارد المعرفية ، ووضع خطة للمحافظة على رأس المال الفكري من خلال برنامج التحفيز المادي والمعنوي.

### 9-2 الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية.

☒ دراسة (محمد شقراني، 2018\_2019) بعنوان المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة زيان عاشور الجلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، السمعة، الإبداع، الاستجابة، الجودة) في منظمات الأعمال، وأسقطت الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، بحيث أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (100) موظف من مختلف أقسام ومديريات مؤسسة اتصالات الجزائر، موبيليس، اعتمد الباحث على استبانته شملت (69) فقرة كأداة لجمع المعلومات .

وتمخضت عن الدراسة جملة من الاقتراحات والتوصيات أهمها :

✓ ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية التي تحقق للمنظمة التميز التنافسي.

✓ ضرورة هيكلة إدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

☒ دراسة: طه علي نايل (2013)، بعنوان: علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10.

هدفت الدراسة الى معرفة علاقة طريقتي التدريب داخل المنظمة وخارجها على تحقيق الميزة التنافسية، والى معرفة دور المتغيرات الديموغرافية بتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ عدد العاملين في مصنع الفلوجة 285 عامل، ويمثل مجتمع البحث، وتوصلت الدراسة الى نتائج من بينها ان جميع العلاقات موجبة ، مما يدل على ان العلاقة طردية بين التدريب والميزة التنافسية، وكذلك المتغيرات الديموغرافية، وبالتأكيد على الدور التدرجية داخل وخارج المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية.

### 9-3 الدراسات المتعلقة بعلاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

☒ دراسة رندة ابراهيم محمد أحمد أبو عرف، علي عبد الله الحاكم (2019) بعنوان: دور رأس المال الفكري على الميزة التنافسية للشركات الصناعية الغذائية بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، ملحق (01)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري على الميزة التنافسية دراسة حالة الشركات الصناعية الغذائية بولاية الخرطوم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة غير احتمالية وبناء على ذلك تم توزيع (360) استبانة بنسبة استرداد 83.3%، وتم معالجة البيانات الاحصائية عن طريق (برنامج أموس 25) حيث تم التأكد من صلاحية النموذج عن طريقة اختبار ألفا كرونباخ.

## مقدمة عامة

توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أنه هناك علاقة بين رأس مال العلاقات والميزة التنافسية، وأيضاً عدم وجود علاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي والميزة التنافسية.

☒ دراسة مفتاح عبد السلام الصغير وآخرون (2020) بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية للإسمنت بالدولة الليبية، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة، القره، المجلد الأول، العدد (2).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، المعرفة) في الشركة الأهلية للإسمنت محل الدراسة بالاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات واختبار الفرضيات من خلال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، ومن أهم ما أوصت به العمل على تشجيع الأفراد بالشركة، وتشجيع العمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين أفراد الشركة واعتماد التكنولوجيا الحديثة في انجاز عمليات الشركة التشغيلية والادارية.

☒ دراسة جهيدة أمعوش (2021) بعنوان: دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس-سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على البعد الاستراتيجي والديناميكي لدور رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث تم استخدام استبيان وجه لـ 94 إطار في 40 مؤسسة صناعية بولاية سطيف، واعتمد في تحليل البيانات والإجابة على الفرضيات المطروحة على برنامج (SPSS)، وطريقة (Baron and Kenny) واختبار (Sobel).

تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الصناعية محل الدراسة تتبنى إدارة رأس المال الفكري بمستوى متوسط كما أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً ومعنوياً لرأس المال الفكري بمكوناته في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي أيضاً، هناك تأثير إيجابي ومعنوي لتحسين الأداء بأبعاده في تعزيز المركز التنافسي وأكدت الدراسة أن تحسين الأداء يعد وسيطاً مهماً في العلاقة بين رأس المال الفكري وتعزيز المركز التنافسي، أما أهم التوصيات تتبلور بضرورة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يدار أي أصل مادي آخر لكونه مصدراً مهماً للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة الصناعية الحديثة وذلك باستغلال القدرات والأفكار الابتكارية وتوظيفها بفعالية.

### 10- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

✓ أسهمت الدراسات السابقة في البناء النظري للدراسة الحالية، إذ قدمت الدراسات السابقة تصور عام عن ما تم تناوله عن متغيري الدراسة من الناحية النظرية .

## مقدمة عامة

- ✓ أوضحت الدراسات السابقة كيفية صياغة منهجية الدراسة .
- ✓ الاستفادة من أهم الوسائل الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ✓ من خلال الدراسة السابقة تم معرفة أهم الأبعاد التي ركزت عليها الدراسات السابقة، وبالتالي تحديد التوجه الجديد الذي تركز عليه دراستنا.

### 11- منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة المتعلقة برأس المال الفكري والميزة التنافسية، تم الاعتماد في جانبه النظري على المنهج الوصفي التحليلي لضبط مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتحليل ماهية رأس المال الفكري والميزة التنافسية والوقوف على ما يرتبط بينهما.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة، وذلك لدراسة مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز-البييض.

### 12- هيكل الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع ومتطلباته تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين يتعلقان بمتغيرات الدراسة وفصل ثالث يتعلق بدراسة الحالة (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البييض).

#### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري.

تناولنا في المبحث الأول مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه، وأهميته، أما فيما يخص المبحث الثاني فتطرقنا إلى دراسة مكونات رأس المال الفكري وأدواره ومتطلباته، وفي المبحث الثالث تنمية رأس المال الفكري، إدارته وأساليب قياسه.

#### الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

من خلال هذا الفصل تطرقنا في المبحث الأول منه إلى مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأنواعها، وفي المبحث الثاني أهمية وأهداف الميزة التنافسية، شروط وأسباب تطورها ومصادرها، بالنسبة للمبحث الثالث تناولنا أبعاد الميزة التنافسية واستراتيجياتها ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها وكذا علاقتها برأس المال الفكري.

الفصل الثالث: تحليل مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز- البييض.

تناولنا في هذا الفصل في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى منهجية الدراسة وأخيرا تحليل نتائج الدراسة.

### 13- المصطلحات الإجرائية للدراسة:

- ✓ رأس المال الفكري: "مجموعة من الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل ، والعلاقة مع العملاء ، والتي تؤدي إلى الانتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية".
- ✓ الميزة التنافسية: " القدرة على انتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة، والسعر المناسب وفي الوقت المناسب.

الفصل الأول:

رأس المال الفكري

## تمهيد:

شهد العالم في السنوات الأخيرة عدة تغيرات جذرية بسبب التطورات المستمرة، فضلا عن بروز ظاهرة العولمة وانتشار تكنولوجيا الاعلام والمعلومات وغيرها، أدى إلى تحول الاقتصاد إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة والذي يركز بشكل رئيسي على الخبرات والمهارات والقدرات الابداعية للأفراد على توليد معارف جديدة، الأمر الذي جعل الكثير من المؤسسات تدرك حقيقة أن امتلاكها لمصادر المعرفة، وقدرتها على انتاجها وتطويرها أضحى السبيل الأساسي لامتلاك القوة والريادة.

إن تقدم وتطور المؤسسات لا يعتمد على ما تمتلكه من أصول مادية فقط ، ولكنه يعتمد في المقام الأول على ما يمتلكه من أصول فكرية غير ملموسة، الأمر الذي أدى إلى بروز مفهوم رأس المال الفكري، وأهمية ادارته وتنميته، باعتباره موردا مهما في تحديد قيمة المؤسسة ، وتحديد مركزها التنافسي، لهذا ارتأينا أن نتطرق في هذا الفصل إلى ماهية راس المال الفكري، مع إبراز مكوناته، أدواره ومتطلباته ، وكذا إبراز تنميته وادارته بالإضافة إلى كيفية قياسه.

## المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري أصبح موضوعا بارزا من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال، وأحد البنود الثابتة في أجنادات الأعمال بالمنظمات المعاصرة، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهومه وخصائصه وإبراز أهميته.

## المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

لقد وردت العديد من المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، لذلك سوف نتطرق لأهمها:

- مفهوم (Stayer, 1990) والذي مفاده: ( القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للشركات ، التي لم يبتاعها المحاسبون مثلما يبتاعون النقد والموجودات وغيرها)<sup>1</sup>.

- وكما عرف (hamel) عام 1994 رأس المال الفكري بأنه " قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، من تكامل مهارات مختلفة تساهم في زيادة القيمة المقدمة ، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

أما (Spender ; 1996 , 46) فيرى أنه " نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود (Black Box) للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز"<sup>3</sup>.

ويعرف (Brooking ; 1996 :12) رأس المال الفكري على أنه " المصطلح الممنوح للأصول غير الملموسة المجمعّة التي تمكن الشركة من العمل"<sup>4</sup>.

- أيضا عرفه ستيوارت توماس (T. Stewart) بأنه: "المادة، المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة ، التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنتشئ الثروة"<sup>5</sup>.

كما قدم أولرينس Olrish تعريفه الخاص بقول: " إن رأس المال الفكري يكمن في مهارات الأفراد الذين يلتزمون بأهداف المنظمة ، ويعملون على تحقيقها بحسب ما يملكون من معرفة متميزة ومنفوقة"<sup>6</sup>.

- تعرف منظمة (OECD): رأس المال الفكري بأنه " القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة ، هي رأس المال التنظيمي (الهيكلية) ورأس المال البشري<sup>7</sup>.

<sup>1</sup>- زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، (دار اليازوني العلمية، الأردن، 2008)، ص157.

<sup>2</sup>- اعتصام الشكرجي، صلاح هادي الحسيني، القيادة الادارية وأثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا، (مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015) ، ص30.

<sup>3</sup>- حميد الطائي وآخرون، إدارة الجدارات والمواهب، (دار اليازوني العلمية، الأردن، 2018)، ص28.

<sup>4</sup> - Wendy Helen Renne (2003), The role of Human Ressource Management and the Human ressource professional in the New economy, Megastar commerce (HRM) university of Pretoria. P32.

<sup>5</sup>- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: ادارة ما لا يقاس، (دار اليازوري العلمية، الأردن، 2020)، ص121.

<sup>6</sup>- عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري، (دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019)، ص45.

- خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، (دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2019<sup>7</sup>) ، ص224.

- وأشار (Marinez and Garcia, 2005) إلى أن رأس المال الفكري هو " المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي تستخدم لخلق الثروة<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول ان رأس المال الفكري هو " مجموعة من السمات أو القدرات العقلية التي يمتلكها بعض العاملين في الشركة وتميزهم عن غيرهم، والتي تدفعهم إلى الإبداع في المنتج، أو العملية الإنتاجية أو الاثنين معاً، بإدخال التحسينات أو التطوير، بما يؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة متميزة، تشبع حاجات ورغبات الزبائن وتتجاوزها، وتمكن الشركة من اكتساب الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري

من مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع خصائص رأس المال الفكري يمكن الركون إلى الخصائص التالية:<sup>3</sup>

#### 1- الخصائص التنظيمية: وترتبط بالبيئة المؤسسية التي تتضمن:

✓ تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية وينسب متفاوتة فيما يخص المستوى الاستراتيجي.

✓ المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.

✓ احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية.

✓ البعد عن المركزية الادارية والميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

#### 2- الخصائص المهنية: وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن :

✓ امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.

✓ التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.

#### 3- الخصائص الشخصية والسلوكية: وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتتضمن:

✓ الميل إلى تحمل المخاطر بدرجة كبيرة والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة، وحب العمل في ظل

حالات عدم التأكد.

✓ الاستفادة من خبرات الآخرين ( الإفتاح على الخبرة).

✓ المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.

✓ الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات.

✓ القدرة على التخمين وحسن البصيرة وإملاك مستويات ذكاء عالية.

<sup>1</sup>- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، (الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2020)، ص105.

<sup>2</sup>- أكرم أحمد رضا الطويل، صباح أنور يعقوب، رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأداء العمليات، (دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022)، ص16.

<sup>3</sup>- فادية وليد حنفي أبو شامة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2015، ص26.

✓ الاستقلالية في الفكر والعمل، والمثابرة الحادة في العمل، والثقة العالية بالنفس.  
بالإضافة إلى الخصائص السابقة يتميز رأس المال الفكري عن غيره من الأصول بمجموعة من المميزات ومن أهمها:<sup>1</sup>

- ❖ رأس مال غير ملموس: فالمعرفة سواء في رؤوس العمال أو الهيكل التنظيمي، أو غيره تتميز بأنها أثيرية وغير مرتبة.
- ❖ من الصعوبة قياسه بدقة.
- ❖ سريع الزوال والفقدان.
- ❖ يتزايد بالاستعمال: حيث أن إقتصاد المعرفة هو إقتصاد وفرة لا ندرة، وكلما استعملت المعرفة وتم توظيفها تساهم في اكتشاف معارف أخرى أو تحسينها.
- ❖ يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- ❖ يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
- ❖ له تأثير كبير على المؤسسة

#### المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري

رأس المال الفكري هو أحد الموضوعات الرئيسية للموارد البشرية، الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، لقد أكد (Brown) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله: "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج"، هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري وذلك لأنه يقود إلى ما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ زيادة القدرة الإبداعية.
- ✓ إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- ✓ تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين الابتكار والذي يليه.
- ✓ خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.
- ✓ تحسين الانتاجية.
- ✓ تعزيز القدرة التنافسية.

<sup>1</sup>- حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في اطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس ، سطيف1، 2013، ص23.

<sup>2</sup>- رابح عرابة، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016، ص07-

- ✓ كما أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرون لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.
- ✓ توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية.

المبحث الثاني: مكونات، أدوات ومتطلبات رأس المال الفكري.

يعد رأس المال الفكري أكثر الموجودات قيمة في ظل اقتصاد المعرفة، لأنه يمثل قوى عملية قادرة على ادخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في المؤسسة، سنتناول في هذا المبحث مكونات رأس المال الفكري وسنتطرق لأدواره ومتطلبات بناءه.

المطلب الأول: مكونات رأس المال الفكري

لقد وضعت تصنيفات مختلفة لمكونات رأس المال الفكري من قبل الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، كلا بحسب وجهة نظره واختصاصه، وفيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الباحثين

الباحث	السنة	مكونات رأس المال الفكري
Brooking	1996	رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي
Edvinsson et Malone	1997	رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي
Sveiby	1997	الملكية الفردية - الهيكل الداخلي والخارجي.
Ross	1997	رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال التجديد - رأس المال العلائقي
Stewart	1997	رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني
Bontis	2000	رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلائقي
Mertun	2002	رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني
Calvacanti	2006	رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني - رأس المال الاجتماعي

المصدر: حسناوي بلبلال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في اطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس ، سطيف1، 2013، ص25.

رغم تباين وجهات النظر بشأن مكونات رأس المال الفكري، إلا أن الكثيرين يرون أنه يتكون من ثلاث مكونات فرعية هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني، والتي سوف نتطرق لها في الفقرات التالية:

أولاً: رأس المال البشري<sup>1</sup>:

إن رأس المال البشري يتمثل بالإنسان الذي يمتلك مقدرة عقلية متميزة تميزه عن غيره من العاملين في الشركة كامتلاكه القدرة على الابداع بشكل يضمن تحسينات تدخل على منتجات الشركة بحيث تكسبها ميزة تنافسية ومن ثم تمكين الشركة في تحقيق رضا الزبون وولائه، وتسجيل براءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف وامتلاك العلامة التجارية وأسرار الصناعة.

<sup>1</sup>- أكرم أحمد رضا الطويل، مرجع سابق، ص 39-40.

كما عرف بأنه "المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان العاملين في الشركة، وتتضمن المهارات والمعرفة وتوجهات العاملين، والتي تفقدها الشركة بمجرد مغادرة العاملين لديها".

كما عرف بأنه " الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات وأصحاب القرار لدى الشركة".

مما تقدم نجد أن رأس المال البشري: " يتضمن مجموعة المعلومات والمعارف والخبرات والمهارات لدى بعض العاملين في الشركة ، والتي تميزهم عن غيرهم وتمكنهم من الإبداع في منتج الشركة أو في أداء العمليات فيها بالشكل الذي يضمن الوصول إلى رضا وولاء الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: رأس المال الهيكلي<sup>1</sup>:

يعرف بأنه " مجموعة الكفاءات المعبئة، مثل: الكتيبات (الدليل)، الشبكات Networks، العمليات، قاعدة البيانات، الثقافة التنظيمية، كذلك أيضا براءات الاختراع، العلامات التجارية ... إلخ. ويتكون رأس المال الهيكلي في بعض الأحيان من مجموعات فرعية مثل رأس مال العملية Process Capital، ورأس مال الابتكار كنموذج "سكانديا" الذي طور من قبل Edvisson & Malon.

كما يمثل البنية التحتية غير المادية الداعمة كالعمليات وقواعد بيانات المنظمة ، التي تمكن رأس المال البشري من العمل بصورة صحيحة، ويشمل رأس المال الهيكلي، العمليات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية بالإضافة إلى صورة المنظمة في الأسواق ، وتنظيمها ونظام المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات الخاصة بها، ويمكن تصنيف رأس المال الهيكلي بشكل أكبر إلى رأس المال التنظيمي وعملية الابتكار، وبعد مكونا رئيسيا من مكونات رأس المال الفكري، ويسمى أيضا برأس المال التنظيمي، كما يعرف على أنه " كافة العمليات الداخلية والبنية التحتية التي تدعم هذه العمليات، والتي تشمل الملفات الرقمية والنظم المعلوماتية والبرامج التحضيرية".

وبينما يمكن اعتبار رأس المال البشري ، فيما يأخذه العامل معه حين عودته إلى منزله، باعتبار يتجسد في معارف وخبرات هذا الفرد، فإن رأس المال الهيكلي يتمثل ، فيما يتركه هذا المورد وراءه، كما يعتبر رأس المال الهيكلي هو التجسيد والتمكين ، والبنية التحتية الداعمة لرأس المال البشري.

ثالثاً: رأس المال الزبائني<sup>2</sup>:

يشير رأس المال الزبائني إلى شبكة علاقات المنظمة وارتباطاتها الخارجية، وكذلك رضا الزبائن وولائهم، ويشمل المعرفة بقنوات السوق والعلاقات مع الزبائن والموردين والنقابات الحكومية " ، كما ينظر إليه على أنه هو المبادرة، الاحتفاظ، والتطوير، لعلاقات المنظمة الخارجية كالعلاقة مع زبائنها، تجهيزها، وشركاء الأعمال،

<sup>1</sup>- تيشوداد كريمة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص ادارة وتسيير مؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة تسمسليت، 2021، ص81-82.

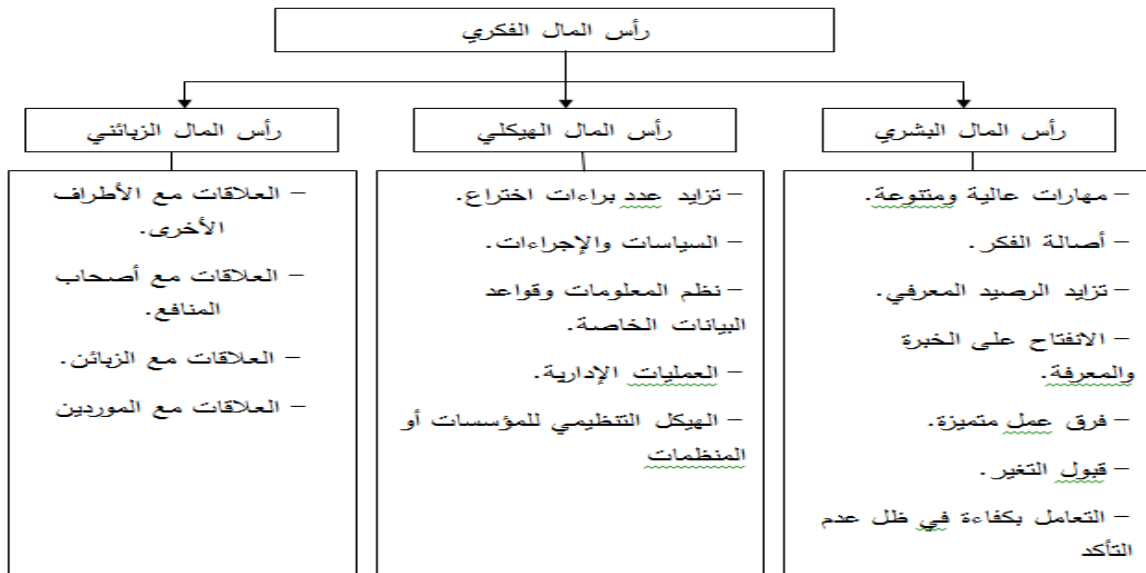
<sup>2</sup>- وائل فاضل حسان العكدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، (دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2019)، ص43-44.

كما يصفه البعض بأنه "قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والمتمثلة برضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بمقترحاته، ومعالجة الشكاوي المقدمة من قبله، وتلبية احتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعماله وصفقاته، ومد جسور التعاون معه. كما يتضمن شقين داخلي وخارجي، إذ تتحقق قيمة المنظمة على وفق وجهة النظر هذه طبقاً لعلاقتها بزبائنها سواء الداخليين (المورد البشري للمنظمة) وزبائنها الخارجيين (المستفيدين من المنتجات والخدمات)، وأن رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشراً إيجابياً على قدرة المنظمة على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم، فضلاً عن أن المنظمة التي تحتفظ بزبائنها تحقق مزايا تنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية التي تؤدي إلى خلق القيمة المضافة.

ويرى البعض أن رأس المال الزبائني يرتبط بقدرة المنظمات على امتلاك المعرفة المنتجة المستندة إلى الشبكات والعلاقات الاجتماعية، ويعكس قدرة المنظمات على التفاعل الإيجابي مع مجتمع الأعمال بهدف خلق الثروة، ويتضمن كل الموجودات المعرفية المتراكمة من خلال علاقات المنظمة مع الزبائن وشركاء الأعمال الآخرين، المنافسين، الاتحادات والحكومات، المنظمات الأخرى التي تتفاعل مع المنظمة، ويعتمد نمو رأس المال الزبائني وتطوره على دعم رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما يعمل رأس المال العلاقتي بمثابة الجسر أو الوسيط في عمليات رأس المال الفكري، إذ أنه المحدد الرئيسي الذي يعمل على تحويل تلك العمليات إلى قيمة سوقية للمنظمة ونتيجة لأداء أعمالها.

وبوضح الشكل الموالي مكونات رأس المال الفكري وعناصره الأساسية.

الشكل رقم (02): مكونات رأس المال الفكري وعناصره



المصدر: فادي عصام محمد سالم، إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين البيئة الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، 2015، ص 35.

نلاحظ بأن مكونات رأس المال الفكري بدورها هي أيضا تحتوي مجموعة عناصر التي يعتمد عليها للوصول إلى رضا وولاء الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الثاني: أدوار رأس المال الفكري

يقوم رأس المال الفكري بمجموعة من الأدوار والمقسمة إلى أدوار دفاعية وهجومية والمتمثلة في<sup>1</sup>:

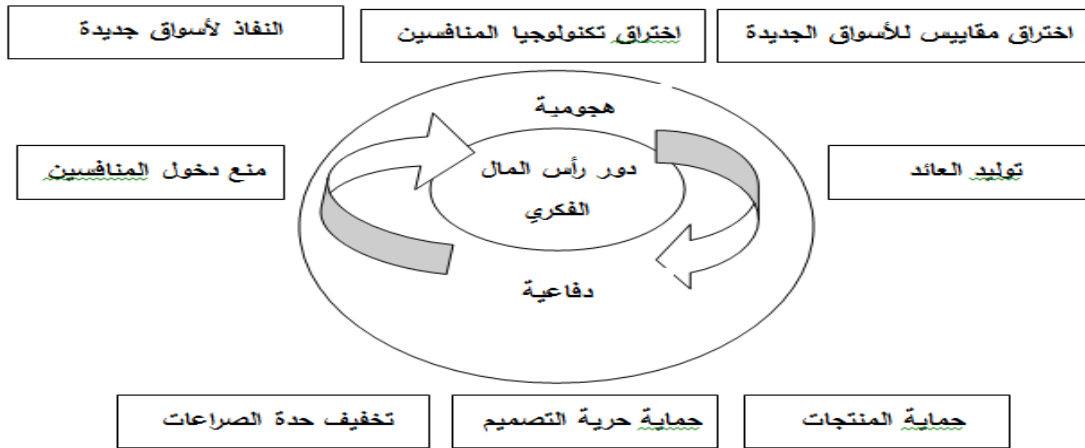
#### 1- أدوار دفاعية: وتشمل الممارسات التالية:

- ✓ حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري للمؤسسة.
- ✓ حماية حرية التفكير والإبداع.
- ✓ تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي القضائية.

#### 2- أدوار هجومية (مبادرة) : وتضم الممارسات التالية:

- ✓ توليد العائد عن طريق المنتجات الناجمة عن ابداعات رأس المال الفكري، الملكية الفكرية للمؤسسة والموجودات الفكرية بها.
- ✓ ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.
- ✓ تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- ✓ تجديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
- ✓ صياغة استراتيجيات تعيق دخول المنافسين الجدد.

### الشكل رقم (03): أدوار رأس المال الفكري



المصدر: دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين

<sup>1</sup> - دلا عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين (دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص 28-29.

تنافسية شركات التأمين (دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص 28.

### المطلب الثالث: متطلبات رأس المال الفكري

يتطلب بناء رأس المال الفكري مجموعة من الشروط والظروف الملائمة والتي تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

✚ إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المنظمات، وتكون قادرة ماديا وبشريا على الاستفادة من المعرفة المتاحة.

✚ انشاء محيط واطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.

✚ ضرورة التعاون بين الجامعة ومحيط الأعمال ومراكز البحث من أجل تكوين المعرفة والاستفادة منها.

✚ على المنظمة أن تركز على العناصر الجوهرية الممثلة في رأس مالها الفكري، وأن أصولها الفكرية ومكوناتها المعرفية تختلف عن تلك التي عند غيرها من المنظمات، لذلك عليها أن تدرك كيفية استثمارها بشكل جيد.

✚ على المنظمة أن تحسن ادارة مواردها المعرفية موجودة أصلا عندها، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة.

<sup>1</sup>- فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة- باتنة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 88.

## المبحث الثالث: تنمية ادارة، قياس رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من بين أهم المداخل الادارية المعاصرة لإكساب المنظمة الميزة التنافسية وتحقيق التقدم والنجاح، باعتباره مورد استراتيجي، لذلك وجب العمل على تنميته وتطويره وحسن ادارته وقياسه، في هذا المبحث سوف نتعرف على تنمية وادارة رأس المال الفكري وطرق قياسه، بالإضافة إلى علاقته في تحقيق الميزة التنافسية.

## المطلب الأول: تنمية رأس المال الفكري

نظرا لتأكيد الكثير من الباحثين على أهمية تنمية رأس المال الفكري، تطرقنا في هذا المطلب إلى طرق وأهمية تنميته.

## الفرع الأول: طرق تنمية رأس المال الفكري

إن إدارة رأس المال الفكري أصبح موضوعا بارزا، وأصبحت أحد البنود الثابتة في أجدات اعمال المنظمات المعاصرة إذا أنها في غاية الأهمية، وعليه فبناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث أن المنظمات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يملكون مخزون أوسع من المعارف والمهارات، والذين بمقدورهم أن يبتكروا وأن يفوزوا في مستقبل مجهول وهذا يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، وفي الحقيقة أنها الطريقة الأنجح للارتقاء بالمنظمة إلى مستوى امكاناتها وقدراتها الحقيقية.

وفيما يلي أهم الطرق التي تساعد في بناء وتنمية رأس المال الفكري في المنظمات<sup>1</sup>.

## 1- الاستقطاب السريع الفعال:

وهو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر استقطاب الأفراد المؤهلين، بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المنظمة، وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين استقطاب داخلي واستقطاب خارجي.

## 2- المهارة والمعرفة:

إذ تحتاج المنظمات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة، فهم بمثابة مخزون واسع من المهارات والمعرفة، وبالتالي يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، وإن تطوير الإمكانيات بتشجيع الذكاء وتشجيع الابتكار والتجديد وممارسة التكامل في العلاقات يجعل بالإمكان بناء قاعدة متينة من الموجودات الفكرية.

## 3 - المحافظة على الموارد البشرية الموجودة:

إن الموارد البشرية كأصل من أصول المنظمة تحتاج إلى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من أجل تحقيق اهداف المنظمة، وهناك نشاطات يمكن الاهتمام بها من قبل المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها كالتدريب والتعويضات والحوافز المالية والمعنوية، وهناك أساليب تتمكن المنظمة من

<sup>1</sup> - ساجد خالد محمد ديب عبد الدايم، واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، 2019، ص 56-58.

استخدامها بهدف المحافظة على رأس مالها الفكري منها تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي للتقدم الوظيفي، وتعزيز التميز التنظيمي.

#### 4- الاهتمام بالمستفيدين:

يمثل الزبائن مصدر اهتمام عمل المنظمات انتاجية كانت أم خدمية، وعلى المنظمة أن تتفهم احتياجاتهم وتعمل على تلبية رغباتهم، ويعد رضا المستفيدين من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المنظمات واتجاهاتها المستقبلية.

#### 5- التدريب والتعليم:

التعليم والتدريب نشاط مهم تركز عليه أغلب المنظمات، إذ من خلاله يمكن أن يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة وحتى تعديل سلوكهم، بالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين، بما يعزز من قدراتهم ومهاراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولاً إلى الحقائق، وعليه فإن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المنظمة له ثماره المستقبلية المشرفة، والتطوير يزود الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد العاملون في الوقت الحاضر ومستقبلاً، في حين أن التدريب يعمل على صقل مهارات العاملين التي يحتاجونها من رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم.

ومما سبق يمكن القول ان متطلبات تنمية وتطوير رأس المال الفكري بما يحقق ارتقاء المنظمة، يحتاج إلى إدارة تؤمن بأن الاستثمار في تطوير رأس المال الفكري يحقق نتائج متميزة للمؤسسة، والاهتمام بتحديد رأس المال الفكري الحقيقي لدى المؤسسة بموضوعية ومنهجية، ومن ثم التركيز على الاستفادة من قدرات ومهارات ومعارف العاملين، وتطوير النظام الداخلي للمؤسسة، وتعزيز التعاون مع كل الأطراف ذات العلاقة.

#### الفرع الثاني: أهمية تنمية رأس المال الفكري

تجسد أهمية التنمية في الأصول الفكرية (رأس المال الفكري) فيما يلي<sup>1</sup>:

- ❖ تعزز تنمية رأس المال الفكري مستوى أداء المنظمات ، وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المنظمات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف، إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمنظمة في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد الفكرية.
- ❖ تساهم تنمية رأس المال الفكري على الزيادة من الإبداع والابتكار، حيث أن إحدى الدراسات توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين تنمية رأس المال الفكري و الإبداع والابتكار من طرف أفراد المنظمة
- ❖ تعزيز التنافس بالوقت، من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة، وتقليل الفترة بين الابتكارات.
- ❖ التخفيض من التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية، بالإضافة إلى تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة الإبداعية.

<sup>1</sup>- تيشوداد كريمة، مرجع سابق، ص113.

- ❖ جذب الزبائن وتعزيز ولائهم والمحافظة عليهم.
- ❖ إكساب المنظمة سمعة طيبة وخلق انطباعات ذهنية جيدة عنها من قبل العملاء.

### المطلب الثاني: إدارة رأس المال الفكري

إدارة رأس المال الفكري يمكن أن ينظر إليها على أنها استراتيجية النجاح والتميز في المستقبل والوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأس مالها الفكري.

### الفرع الأول: ماهية إدارة رأس المال الفكري

تتنوع التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة رأس المال الفكري، وهذا التنوع يرجع إلى اختلاف زاوية الطرح من قبل الباحثين، فهناك من يرى بأنها " مهمة تنسيقية بين مكونات رأس المال الفكري داخل المؤسسة " ، وتعرف إدارة رأس المال الفكري بأنها " عبارة عن تطبيق مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية التي تؤدي إلى تعظيم الاستفادة من الخبرات المتراكمة والقدرات الابتكارية لدى العاملين، بما يسهم في تنمية العائد على الاستثمار في الأصول الفكرية المملوكة للمؤسسة مثل براءات الاختراع، الأسرار التجارية، نظم المعلومات وقواعد البيانات الخاصة بها، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق أكبر فائدة ممكنة من الأصول العلائقية للمؤسسة ، بما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري

تمر عملية إدارة رأس المال الفكري بخطوات أساسية، نردها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

أ) **الخطوة الأولى:** يتم من خلال هذه الخطوة التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج وذلك عن طريق:

✓ التعرف على مدى اعتماد المنظمة على المعرفة بكثافة.

✓ تحديد الأشخاص الحاصلين على مقابل مادي مساوي للمعرفة.

✓ التوصل إلى المقابل المادي والمسئول عن تقديمه.

✓ محاولة معرفة ما إذا كان المالك للمعرفة هو نفسه القادر على تقديم القيمة القصوى.

ب) **الخطوة الثانية:** وفي هذه الخطوة يتم تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات، والقيام بـ:

✓ تحديد الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعملية وبقية عناصر رأس المال

الفكري التي تخلق القيمة.

✓ التعرف على مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العملاء.

<sup>1</sup> - جهيدة أمعوش، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة

ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف)، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس-1، 2020، ص 60-61.

<sup>2</sup> - أنساعد رضوان، أثر رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الصحية، مجلة الريادة لاقتصادات

الأعمال، العدد01، شلف، 2015، ص54-55.

(ج) الخطوة الثالثة: وهنا يتم وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها والتركيز على:

- ✓ التعرف على الاستراتيجيات التي تزيد من الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها.
- ✓ وضع الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لزيادة قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية.
- ✓ البحث في إمكانية تحسين نتائج المنظمة عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية بتحويل رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلي أو العكس.

(د) الخطوة الرابعة: وفي الأخير تقوم المنظمة بتحسين العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن للمنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟.

### المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري<sup>1</sup>

لقد أدى الدور الاستراتيجي العام لإدارة رأس المال الفكري إلى أن يقوم الأكاديميون والممارسون بوضع أساليب لقياس رأس المال الفكري، بما يسمح للمؤسسات بالحفاظ على أصولها الفكرية وتنميتها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

القياس عملية أساسية وجانب رئيس في البحث الإداري، لأنها أفضل طريقة لفهم الشيء والحدث الذي نريد قياسه، إلا أنه لا يوجد أي اتفاق تام بين العلماء على تعريفه، وهذا يعني وجود أكثر من مفهوم وتعريف للقياس، لذلك سنستعرض التعريف التالي:

يعرف القياس بأنه "مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد، والحكم على إمكانية قيام الفرد بمهام وأنشطة ووظيفة معينة" وحاول الكثير من الباحثين إنشاء نموذج لقياس رأس المال الفكري في المنظمة ولكنهم لم يصلوا إلى نموذج معتمد من الجميع، ويمكن تحديد الأساليب المستخدمة في قياس رأس المال الفكري كما يلي:

#### 1- أسلوب الاستبعاد process of elimination

يستخدم أسلوب الاستبعاد في تقييم رأس المال الفكري، وذلك لقياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة، ويحدد هذا الأسلوب الأصول المعرفية من استبعاد تأثير جميع الأصول الأخرى، بحيث يمثل الذي يبقى بعد الاستبعاد الأصل المعرفي.

يقترح باول شرسمان أسلوب (المستوى الكلي) لقياس رأس المال الفكري على أنه القيمة المتبقية بعد استبعاد رأس المال المالي أو النقدي، ويتم التواصل إلى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية، التي تمثل التكلفة الحقيقية لرأس المال، والتي يتم حسابها باستبعاد جميع التكاليف الاقتصادية، مثل التكاليف المتعلقة

<sup>1</sup>- دبة شيما، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة سيفاتكو لصناعة الزيوت الصخرية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص16-18.

بالأراضي وتكاليف السلع والضرائب وتعويضات المساهمين ، وذلك من الإيراد للوصول إلى القيمة المتبقية وهي رأس المال الفكري.

## 2- أسلوب المؤشرات المتعددة:

استخدم كل من Edoinsson et Malone نموذج متعدد المؤشرات لقياس رأس المال الفكري، حيث يحتوي هذا النموذج على 140 مؤشر ومشتقاته، تتعلق برأس المال الفكري و الحصول على الأوجه الكافية لرأس المال الفكري الضرورية للفهم الكامل لهذه الظاهرة.

ويعرض الجدول الموالي عينة المؤشرات التي جاءت في نموذج كل من Edoinsson et Malone دون وجود صيغة نظرية للعلاقات بين هذه المؤشرات، ومع أنه من الصعوبة جعل هذا المقياس خطيا بسبب الحاجة لحل حسابي معقد بجمع هذه المؤشرات، إلا أنه يمكن الاستفادة من هذا الأسلوب لتقديم معلومات مفيدة على أساس المؤشر تلو الآخر.

وذلك بالاعتماد على حاجة المدير أو المستثمر للمعرفة ، وتوضح الأصول المعرفية أو رأس المال الفكري في هذه المجموعة بالمؤشرات الآتية:

### الجدول رقم (02): المؤشرات المالية والمؤشرات المتعلقة بالعملاء

المؤشرات المالية	المؤشرات المتعلقة بالعملاء
- إجمالي الأصول (بالقيمة).	- الحصة السوقية (%).
- إجمالي الأصول/الموظفين بالقيمة.	- عدد العملاء.
- الإيرادات إجمالي الأصول (%).	- المبيعات السنوية/ بالنسبة للعميل (بالقيمة).
- الأرباح إجمالي الأصول (%).	- عدد العملاء الذين لم تستطع الشركة التعامل معهم.
- الإيرادات الناتجة عن المشروعات الجديدة (بالقيمة).	- عدد زيارات العملاء للشركة.
- زمن العميل حضور الموظف (%).	- عدد العملاء بالنسبة للموظف الواحد.
- الأرباح/ بالنسبة للموظف الواحد (بالقيمة).	- متوسط الفترة بين اتصال العميل واستجابة المبيعات.
- الإيرادات من العملاء الجدد	- مؤشر رضا العملاء %.
- الإيرادات الإجمالية (%).	- الاستثمار بتكنولوجيا المعلومات / مندوب البيع.

المصدر: دبة شيما، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة الزيوت الصحراوية) ، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 17.

## 3- أسلوب نماذج التكلفة:

يفترض أسلوب نماذج التكلفة أنه لفهم قيمة المعرفة لا بد من حساب تكلفتها أو قيمتها السوقية، وأن القيمة السوقية لمعرفة الفرد ، تمثل أحد المقاييس الخاصة بقيمة المعرفة لدى هذا الفرد، ولكن لا يمكن القول بأن سعر السوق يمكن ترجمته بصورة مباشرة إلى قيمة تقدمها المعرفة.

وقد أكد Stewart أنه لا يوجد أي معنى للارتباط بين تكلفة الحصول على المعرفة وقيمة المعرفة، حيث أن قيمة رأس المال الفكري لا تتبع بالضرورة تكلفة حيازته.

## 4- أسلوب proschochinkblat- Rorschochinkblat

يفترض هذا الأسلوب بأن المدراء يمكنهم اشتقاق مساهمة الأصول المعرفية ، من خلال مراجعة مجموعة من مقاييس الأداء المترابطة، ويستخدم هذا الأسلوب العديد من المؤشرات، حيث تتجاوز الطبيعة الفعلية للعلاقة بين هذه المؤشرات أبعاد ما يعتقد المدراء أو عملية الإجماع العام ، كما يستخدم أيضا هذا الأسلوب بطاقات النقاط المتوازنة التي تركز على التطوير والإشراف الاستراتيجي، من خلال مجموعة من الأهداف والأغراض ويتوقف نجاحها على العديد من معايير الأداء، وتقيس بطاقات النقاط المتوازنة الأداء من عدة مناهج وهي:

❖ منظور النمو والتعليم.

❖ المنظور الداخلي.

❖ منظور العمل.

❖ المنظور المالي.

## 5- أسلوب التركيز على المخرجات:

يعتقد بعض المفكرين أنه بالإمكان قياس مخرجات المعرفة فقط بالاعتماد على الغرض الذي يقول أن المعرفة من حيث التعريف غير ملموسة وغير مدركة أو مرئية، ويستنتج مجموعة من المفكرين بأن المعرفة مسؤولة عن المخرجات دون تحديد وحدة مشتركة من المخرجات ليتم قياسها، وبالتالي يتم قياس تأثيرات المعرفة فقط.

ومع ذلك إن تحديد وحدة المعرفة سوف يسهل التنبؤات حول مدى الانتفاع بالأصول المعرفية وبالوقت نفسه سوف يصادف المزيد من التعقيدات الخاصة بتحديد كيفية مساهمة المعرفة في الأداء التنظيمي.

## 6- أسلوب المعرفة تتناسب مع القيمة:

يفترض البعض وجود علاقة مباشرة بين المعرفة والقيمة التي تنتجها هذه المعرفة ويقترح أصحاب هذا الرأي عدة أساليب للبحث وتهدف إلى تتبع عملية تحويل المعرفة إلى مخرجات ذات قيمة، ومن خلال هذا الأسلوب لا تستهلك المعرفة عند استخدامها لإنشاء التغيرات بالقيمة المضافة.

## خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق يمكن القول أن رأس المال الفكري من أثنى الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، والذي يعرف بأنه فئة من الأفراد المميزون الذين يملكون العقل المبدع، فهو الثروة الحقيقية للمنظمات، بحيث يقدم مخرجات مميزة باعتباره مصدرا للابتكار والتجديد، إذ تتمثل أهميته في جعل المنظمة قادرة على مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها المعقدة وتحقيق ميزة تنافسية لها.

كما ان مكونات رأس المال الفكري التي اتفق عليها أغلب الباحثين تتمثل في رأس مال بشري، رأس مال هيكلية ورأس مال زبائني، إذ لا تعمل هذه المكونات بشكل مستقل عن بعضها وإنما بشكل متكامل ، حيث يعد رأس المال البشري المكون الأبرز باعتباره مصدرا للإبداع، في حين أن رأس المال الهيكلية يمثل البنية التحتية الداعمة له ، وأخيرا رأس المال الزبائني يوجه لإشباع رغبات وحاجات الزبائن وتعميق ولائهم، أما عملية قياسه فهي تعتمد على أساليب متعددة منها أسلوب الاستبعاد، أسلوب المؤشرات المعتمدة، أسلوب نتائج التكلفة وغيرها، ورغم تعددها إلا أنها تبقى غير قادرة على قياسه بصفة دقيقة ، لأنه لا يمكن قياس المعرفة الكامنة الموجودة بعقول الأفراد.

**الفصل الثاني:**

**الميزة التنافسية**

## تمهيد .

تسعى المؤسسات جاهدة إلى البقاء والاستمرار في النمو في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية والضغوطات التي تفرضها شدة المنافسة، ولعل ما يساعدها على ذلك اكتسابها لميزة تنافسية، إذ تعد هذه الأخيرة السبيل الوحيد لتعظيم قيمة الأرباح وتحقيق التميز والتفوق على منافسيها وضمان وكسب ولاء الزبائن ، وذلك من خلال إضافة قيمة للزبون والاستغلال الأمثل لطاقت الأفراد الفكرية، إذ أنها تدرك جيدا أن التنافس الحقيقي لم يعد بالماديات فقط وإنما برأس مالها الفكري التي تتميز به عن غيرها من المؤسسات، إلا أن الحصول على الميزة التنافسية وحدها لا يكفي بل لابد من ضرورة تنميتها وتطويرها من أجل الحفاظ عليها واستمراريتها.

هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تناولنا فيها ما يلي:

**المبحث الأول:** ماهية الميزة التنافسية.

**المبحث الثاني:** أهمية، أهداف، شروط ومصادر الميزة التنافسية للمؤسسة.

**المبحث الثالث:** أبعاد، استراتيجيات، محددات، معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومساهمة رأس المال الفكري في تحقيقها.

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

إن المنافسة الحادة في عالم الأعمال اليوم حتمت على المنظمات إعارة أهمية كبيرة للمزايا التنافسية التي تعتمدها وضرورة تطويرها، كما أصبحت المسار الوحيد من أجل البقاء والاستمرار، لهذا سنحاول التطرق في هذا المبحث لمفهومها، خصائصها، إضافة إلى أنواعها الرئيسية.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

للتعرف على الميزة التنافسية سنعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص، وهي كالاتي:

- يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>.

- أما كولتر فعرف الميزة التنافسية بأنها "مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تفوق إلى التميز<sup>2</sup>.

- بينما عرفها على السلمي على أنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز"<sup>3</sup>.

- ويعرفها نبيل مرسي خليل على أنها: " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقها في حالة اتباعها لاستراتيجية تنافس معينة"<sup>4</sup>.

كما ينظر الى الميزة التنافسية على أنها " تلك الميزة التي تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعة المؤسسة أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية ، مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية ، دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>-سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة،( مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016)، ص98.

<sup>2</sup>- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص186.

<sup>3</sup>- علي سويلم، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية،( دار الخليج، السعودية، 2021)، ص38.

<sup>4</sup>- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف01، 2011، ص4.

<sup>5</sup>- دحماني حنان، إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة تسويقية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019، ص149.

أما في تقرير وزارة الاقتصاد الفرنسي فقد عرفها بأنها: "القدرة التي تملكها المؤسسة في لحظة معينة لمقاومة منافسيها"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لعملائها، من خلال تبني إستراتيجية ذكية وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنهم من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية

تم تحديد أهم خصائص للميزة التنافسية بـ: "غير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال"، ويجب أن تكون "حاسمة": أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين، ويمكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين، ومستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن، ومن وجهة نظر (Wheel Wright) يجب أن: "تقدم دعما هاما يسهم في نجاح المنظمات، وتتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها، وتقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة، وتمثل أساسا للتحسينات المستقبلية، وتحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون، وتوفر الانسجام الفريد بين المنظمة والبيئة، في حين حدد (lynch , 2000) سبعة عناصر أساسية ينبغي أن تتسم بها موارد المنظمة لكي يتم اعتبارها ميزة تنافسية ومن أهمها<sup>3</sup>:

- 1- الموارد المنتقاة: تمثل الموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها، كسمعتها في السوق.
- 2- القوة النسبية للتنافس: وهي قوة المنافسين المتمثلة بمقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم.
- 3- المقدرات المبدعة للمنظمة: وهي المقدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل الآخرين.
- 4- قوة الاستمرارية: وهي استمرارية توفر الموارد التي تضمن ديمومة الميزة التنافسية.
- 5- صعوبة الإحلال والاستعاضة: يصعب إحلال شيء بديل عن منتجات المنظمة.
- 6- التوزيع والتخصيص الملائم: توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح كافة في المنظمة.
- 7- صعوبة التقليد: أي من الصعب على المنافسين تقليد موارد المنظمة.

<sup>1</sup> - آسيا ناصري، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية (دراسة حالة بنك الخليج - الجزائر) AGB - وكالة عين مليلة رقم 110)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014، ص09.

<sup>2</sup> - كحموص نجاة، قرس مروة، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة اتصالات الجزائر - ميلة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي، عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2020، ص21.

<sup>3</sup> - حسين وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي)، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد13، العراق، ص97-98.

- بالإضافة الى تمتاز الميزة التنافسية بجملة من الخصائص ومن أهمها نذكر ما يلي:<sup>1</sup>
- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
  - تؤدي إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين .
  - أنها تتبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها .
  - أنها تتعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.
  - لها دور في التأثير على المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة من منتجات (سلع وخدمات ) وتحفزهم للشراء منها .
  - أنها تتحقق لمدة طويلة و لاتزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- إضافة الى ذلك تمتاز الميزة التنافسية بالخصائص الإضافية التالية<sup>2</sup>:
- تبنى على أساس الاختلاف عن المنافسين, وتجنب التشابه لتحقيق التمييز.
  - تؤسس على المدى الطويل, لأنها تهتم بالفرص المستقبلية, ومركزة جغرافيا لضمان التخصص.
  - أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
  - عادة ما تكون مركزة جغرافيا.
- كما انها ب<sup>3</sup>:
- ☒ **الابتكار:** نشاط خاص غير مسبوق، يقوم به الإنسان تحت وطأة الدافعية الموجودة لديه، ويتطلب ذلك خلق بيئة عمل تنمي الدافعية نحو التغيير.
  - ☒ **الجودة:** تعني التوافق بين العمليات والمخرجات، وتهدف إلى تقديم الخدمة أو المنتج المناسب للعملاء وتخفيض الخسائر.
  - ☒ **الكفاءة:** تعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة في زمن محدد مع مراعاة جودة المخرجات

<sup>1</sup> - إبراهيم نقد إبراهيم نقد ، دور المراجعة الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للمنشآت الصناعية السودانية ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة ،جامعة النيلين كلية الدراسات العليا ،2017، ص 64

<sup>2</sup> - مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخ، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال اوريدو ، مجلة الدراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد6، العدد 1، جوان2019، ص33.

<sup>3</sup> - محمد سلامة المصاروه، دور جودة نظم معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة، الأردن، العدد(47)، سنة2016، ص282.

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

تم تصنيف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين ، وذلك كما يلي:

1- **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم، بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع<sup>1</sup>.

كما يظهر التحليل أن الفرق في التكلفة بين المنظمات ينتج عن تركيبة إنتاجية ناتجة عن عدة عوامل أساسية مرتبطة بحجم المنظمة هي كما يلي<sup>2</sup>:

- اقتصاديات الوفرة .

- مفعول الخبرة و أثر التعلم .

- التوليد السريع للموارد .

- التعاون الوظيفي .

و يرى بورتر (MICHAEL PORTER)، بالإضافة إلى عوامل أو أساليب تخفيض التكاليف السابقة أن المنظمات الرائدة في مجال التكاليف تضع برامج لمراقبة كافة التكاليف المنتجة للقيمة ، و ليس للإنتاج فحسب ، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المنظمة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين .

2- **ميزة التميز:** وتعني تقديم منتجات يدرك الزبائن بأنها فريدة في خصائصها عما يقدمه المنافسون، أي تقديم منتجات وخدمات متميزة لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك.

تستمد ميزة التميز من عوامل تدعى بعوامل التفرد و التي تشمل العناصر التالية<sup>3</sup>:

\***الإجراءات التقديرية:** من بين هذه الإجراءات التقديرية و الأكثر شيوعا :

خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة ، الخدمات المقدمة ، كثافة النشاط (الإعلان ) ، جودة وسائل الإنتاج المزودة لنشاط ما ، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع )، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط .

<sup>1</sup> - عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، (دار المعتر، عمان، 2015، ط1)، ص124-125.

<sup>2</sup> سالم إلياس ، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمة الأعمال ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر ، مجلة أبحاث و دراسات التنمية، المجلد8، العدد 1 ، جوان 2021 ، ص ، 238

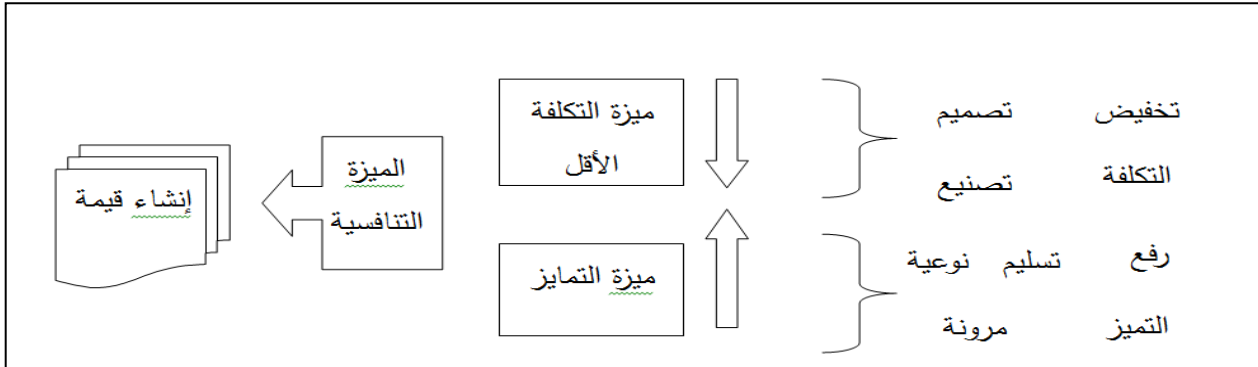
<sup>3</sup> عليان حسين باديس ، دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية-مدبغة الميلية- جيجل، مذكرة ماستر في

- \***الروابط** : يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستعملة من قبل المؤسسة .
- \***الروابط بين أنشطة المؤسسة** : يشرط في التلبية الجدية لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها : (الروابط مع الموردين، الروابط مع قنوات التوزيع).
- \***الزمانية** : إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها في حين تحقق مؤسسة أخرى الزيادة بسبب انطلاقها متأخرة ، مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر حداثة .
- \***التموضع** : قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد ، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها .
- \***الإلحاق** : تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة .
- \***التعلم وآثار نشره** : قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة .
- \***التكامل** : حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع ، بغية التفرد بالقيام بهذه الأنشطة لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.
- \***الحجم** : يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاطها بطريقة منفردة الشيء الذي يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير ، و قد أدى الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التمييز .
- وتجد الإشارة إلى انه من فائدة المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، بشرط ألا تتعارض، أما إذا لم يكن الإمكان الجمع بينهما ، وكان لابد على المؤسسة أن تختار إحدهما، فيتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الأخرى إلى العوامل الآتية: جاذبية النشاط، حدة المنافسة، التكنولوجيا المستعملة، تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن، الفرص المستقبلية، ويمكن إضافة عوامل أخرى، وذلك حسب نظرة المؤسسة لأهمية هذه الأخيرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فرطاس فتيحة، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي (دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر-3، 2014، ص 107.

يمكن أن نلخص أنواع الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: بن جدو صفاء، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد المؤسسات وتسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2019، ص11.

المبحث الثاني: أهمية، أهداف، شروط ومصادر الميزة التنافسية للمؤسسة.

تسعى كل مؤسسة لتعزيز قدراتها التنافسية، وجعلها تتلاءم مع ميدان نشاطها لتمييزها عن غيرها من المنافسين، لهذا سوف نتناول في هذا المبحث أهداف وأهمية الميزة التنافسية، شروطها وأسباب تطويرها مع توضيح مصادرها.

**المطلب الأول: أهمية وأهداف الميزة التنافسية.**

أصبحت المؤسسات المعاصرة تهتم أكثر ببناء مزايا تنافسية قوية تسمح لها بالبقاء والاستمرارية، ومنه تم التطرق في هذا المطلب لأهمية الميزة التنافسية وأهدافها.

**الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية**

استنادا إلى ما تقدم ذكره يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1- إن المنظمة التي تتفوق هي تلك المنظمة التي تدرك الأساس الحقيقي للمنافسة ، وهذا الأساس من المحتمل أن يتغير في المستقبل ، والناجحون سيكونون تلك المنظمات التي تفهم قواعد المنافسة الحالية، وكيف ستغير هذه القواعد في المستقبل، والنجاح في المستقبل سوف يعتمد على إيجاد أساليب جديدة للميزة التنافسية، لأن الأساليب القديمة التي أصبحت معروفة للجميع.

2- تمثل معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة، حيث تتميز هذه المنظمات بإيجاد نماذج جديدة متفردة من الصعب تقليدها ومحاكاتها وباستمرار ، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل أوسع.

3- تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله إستراتيجية التنافسية، وتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم هذه الميزة وانبثاق الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة.

4- تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة ، فضلا عن توافر الانسجام الفريد بين المنظمة والفرص من البيئة.

5- تتفوق المنظمة في النوعية والكمية، إذا تحصل على الأفضلية بالنسبة للآخرين، ومن ثم تحقق نتائج جيدة في الأداء.

6- تؤثر في مدارك الزبون بشكل ايجابي، وتضمن مختلف الزبائن المتعاملين معها ، وتحفيزهم باستمرار تعاملهم معها.

7- تتميز الميزة التنافسية بالاستمرارية لذلك يجب على المنظمة متابعة التطورات في العلم والتكنولوجيا للمستقبل.

8- تستند الميزة التنافسية على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها وبذلك فهي تعطي الحركية في المنظمة.

9- تعمل الميزة التنافسية على خلق ميزة منفردة تتفوق بها المنظمة على الآخرين عن طريق زيادة القيمة للزبون.

<sup>1</sup> عبد الحسين جاسم محمد الأسدي، أمل صار محمد، تصميم المنتج وتأثيره في تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، العراق، ص 115-116.

### الفرع الثاني : أهداف الميزة التنافسية

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال ميزتها التنافسية نجد<sup>1</sup>:

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- الدخول إلى مجال تنافسي جديد كالدخول إلى أسواق جديدة.
- التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية جديدة من الأهداف المستقبلية للمؤسسة.
- تعظيم أرباح ومداخيل المؤسسة.

ولعل أهم أهداف المؤسسة الإستراتيجية هو محاولة النمو والبقاء لأطول فترة ممكنة في السوق ، وذلك نظرا للمتغيرات الطارئة والسريعة التي ما فتئت المؤسسات للنهوض والاستقرار ، إلا وتظهر متغيرات جديدة تؤثر على نموها، فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات تحتم وضع إستراتيجية عامة تسعى من خلالها لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية وكذا الداخلية.

### المطلب الثاني: شروط الميزة التنافسية وأسباب تطورها

يجب على المؤسسة الاستناد إلى مجموعة من الشروط لاكتساب ميزة تنافسية فعالة، إلا أن اكتسابها لا يكفي بل يجب تطويرها، ومنه سنتناول في هذا المطلب شروطها وأسباب تطويرها.

### الفرع الأول: شروط الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية<sup>2</sup>:

- ☒ **حاسمة:** أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- ☒ **إمكانية الدفاع عنها:** أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها ،
- ☒ **الاستمرارية:** معنى يمكن أن تستمر خلال الزمن، أي أن الميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي<sup>3</sup> :

أ- **مرحلة التقدم:** وهي أطول وأول مرحلة تحتاج إلى التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي المناسب، ويزداد حجم الميزة التنافسية أكثر فأكثر، حتى تصل إلى الإشباع وهو أقصى حد للتميز تنافسيا.

<sup>1</sup> حمزة بن الزين، دور ووظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2017-2018، ص27.

<sup>2</sup> سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة)، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014، ص48.

<sup>3</sup> موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، العدد(14)، ديسمبر 2013، ص305

ب-مرحلة التنبؤ: تستقر الأوضاع في هذه المرحلة نسبياً من حيث النمو، وعندما تدرك المؤسسات المنافسة أهمية هذه الميزة، فتقوم بتبنيها، وتسعى إلى تقليدها وعندها يكون العائد أقصى ما يمكن.

ت-مرحلة الركود: يتراجع حجم الميزة وتنتج شيئاً فشيئاً إلى الركود كون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها.

ث-مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل أسرع، وإنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية .

وتتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر ، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية ، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشة ويمكن الغاؤها وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

### الفرع الثاني: أسباب تطور الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفاً واستثماراً وتكتيكاً في وقت واحد ، 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، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

أ- ظهور تكنولوجيا حديثة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلص فرصاً جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الإنترنت، 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 أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

ب-ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم، 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، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليطم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظراً لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات.

ج- تغيير 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>1</sup> - حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 08-09.

د- **التغير 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.

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

لقد تعددت مصادر الميزة التنافسية والتي نذكر منها:

أ- **الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار<sup>1</sup>.

ب- **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كانت عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- ✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- ✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

✓ تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).

✓ الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ج- **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة انفجار للمعرفة، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة<sup>2</sup>.

ويمكن إجمال مصادر الميزة التنافسية فيما يلي<sup>3</sup>:

✚ **إنخفاض التكاليف:** حيث تتنافس المؤسسات في تقديم منتجات بأسعار مغرية .

✚ **الخدمة:** من خلال تقديم خدمات مميزة ذات خصائص عالية، تعجز المؤسسات المنافسة و المماثلة عن مجاراتها .

✚ **التركيز:** حيث تقوم المؤسسة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، وتركز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوق .

✚ **التكنولوجيا:** الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمؤسسة و الذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم .

<sup>1</sup> - خالد أحمد علي محمود، **التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية**، (دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019)، ص352.

<sup>2</sup> - رائد محمد عبد ربه، **نظم المعلومات الإدارية**، (دار الجنادرية، الأردن، 2008)، ص115.

<sup>3</sup> حمزة بن الزين، **مرجع سابق**، ص39

- ✚ **الجودة** : تسعى اغلبية المؤسسات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها.
- ✚ **النمو** : قابلية المؤسسة على التوسع و النمو في تقديم خدمات إلى أسواق جديدة ، الذي ينعكس على الخطة السوقية ، وهي أحد عوامل التفوق التنافسي.
- ✚ **الوقت و التسليم** : يعتبر الوقت و التسليم مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية و خاصة عند تقييم خدمات جديدة إلى الأسواق ، حيث الوقت يلعب دورا هاما في السوق .
- ✚ **ثقافة المنظمة** : أساليب القيادة و الدورات التدريبية و استقطاب العاملين في المؤسسة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية ، حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق و الخدمات الابداعية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية .

المبحث الثالث: أبعاد، استراتيجيات، محددات، معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

في ظل البيئة شديدة التغير التي تعمل فيها المنظمات، فإن اكتسابها لميزة تنافسية يعد أمرا صعبا ويحتاج لاستراتيجيات تنتهجها ووسائل تتلاءم مع هذا التغير، لهذا سنتطرق في هذا المبحث لاستراتيجيات ومحددات الميزة التنافسية مع توضيح معايير الحكم على جودتها ثم التعرف على مساهمات رأس المال الفكري في تحقيقها.

#### المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

يمكن حصر أبعاد الميزة التنافسية في خمسة عناصر، وهي<sup>1</sup>:

أ- **التكلفة**: يقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة.

إن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجابا على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك، ويمكن تخفيض من خلال:

☒ الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.

☒ الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.

☒ اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم.

☒ الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة عن التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

ب- **الجودة**: نتيجة زيادة وعي المستهلكين وتعدد احتياجاتهم وتعقدها، لم يعد السعر العامل الأكثر أهمية في اتخاذهم لقرار الشراء، بل أصبح هذا القرار يتعدى إلى أبعاد أخرى أهمها، الجودة، ولهذا فقد أصبحت المؤسسات تسعى للفوز بطلبات الزبائن، من خلال تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية تحقق توقعاتهم ورضاهم، ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال:

☒ **جودة التصميم**: وتعبّر عن درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته.

☒ **جودة المطابقة**: ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، والتخفيض المعتبر لنسبة المّعيب والتالف ومحاولة الوصول إلى التلف الصفري.

<sup>1</sup>- فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص75-78.

☒ **جودة الخدمة:** يتوقف قرار شراء الكثير من المنتجات على نوع الخدمات المرافقة لها (إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات، خدمات، ما بعد البيع...).

هذه الأخيرة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته.

د- **المرونة:** تعتبر المرونة من أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، وتفسر المرونة بأنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام، إي قدرة التغيير من منتج إلى آخر، أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير، حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة، إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات الجيدة بصورة مستمرة وتتضمن المرونة:

✓ **مرونة الإنتاج:** وتعني القدرة على مواكبة التغييرات في الأدوات والحاجات المنفردة لكل زبون، وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات.

✓ **مرونة الحجم:** تعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم في الحجم والتسليم بأوقات مختلفة.

ج- **التسليم:** نتيجة للتطور التكنولوجي السريع وشراسة المنافسة، أصبح الوقت يلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الشراء، ومن هذا المنطلق، فقد أخذت الكثير من المؤسسات تتنافس باعتماد بعد جديد، يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، إذ أن هذا الأخير قد يكون مستعدا للتخلي عن مستوى معين من الجودة مقابل حصوله على حاجاته في الوقت المناسب.

كما أن سرعة الاستجابة ستؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التالف من المخزون، وهذا ينعكس على هامش الربح المحقق، ويتمثل الوقت وحدوده بالعناصر التالية:

✚ الوقت الذي تقتضيه المؤسسة في طرح المنتج الجديد إلى السوق، وما يرافقه أو يسبقه من عملية ترويج واتصالات لإخبار الجمهور بذلك.

✚ الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون والموجه إلى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق، أو الموجهة مباشرة إلى المصنع.

✚ الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق) أو المصنع إلى الزبون.

هـ- **الإبداع:** يمثل بعد الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، إذ أن الوقت في تصاعد الحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو وتسارع فلا يعد كافيا أو مرضيا أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية، التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف، بالتالي التراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل، لذا يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بكونها جيدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير الأساليب أو أهداف أو تعميق رؤية، أو إعادة تركيب الأنماط في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة يدفع المنظمة إلى الأمام، كما أن الإبداع هو تبني

فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة ، وتعد الشركة التي تقدم منتج جديد بأنها مبدعة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية ومحدداتها

سنحاول في هذا المطلب التطرق لاستراتيجيات الميزة التنافسية التي يجب على المؤسسة انتهاجها مع توضيح أهم محدداتها.

#### الفرع الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية

يوجد ثلاث استراتيجيات للميزة التنافسية التي حددها Porter كما يلي<sup>2</sup>:

**1- إستراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين ويتطلب توافر عدة شروط هي:

✓ وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

✓ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

✓ نمطية السلعة المقدمة.

✓ بالإضافة إلى معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية، الاستمرار في تخفيض تكاليف الإنتاج، والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية.

إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن هذه الإستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في إستراتيجيتها.

وأهم ما تحققه المؤسسة من خلال تطبيقها هذه الإستراتيجية هي أن تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر، وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.

**2- إستراتيجية التمييز:** تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها ، عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها العملاء وتتميز فيها، وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها:

✓ تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.

✓ تكنولوجيا متميزة.

✓ خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة).

<sup>1</sup> علي كزار، التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق (دراسة على عينة من القادة الاستراتيجيين في شركة قطاع النفط العراقي)، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 379.

<sup>2</sup> الزهرة بريش، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 63-64.

✓ خصائص ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.  
وحتى تضمن المؤسسة إستراتيجية ناجحة ودائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج من خلال:

- ✓ تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج وفي زمن أقل.
- ✓ زيادة استخدامات المنتج.
- ✓ خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له.
- ✓ تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة أسرع، وتقديم شروط ائتمانية أفضل.

### 3- إستراتيجية التركيز:

ويقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاطها ، تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل: المنتجات، الزبائن، الأسواق، فهي بذلك تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين، لأنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس كله.

تنقسم إستراتيجية التركيز لفرعين:

أ- التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة.

ب- التركيز على أساس التميز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف ، ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

- ✓ تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- ✓ تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

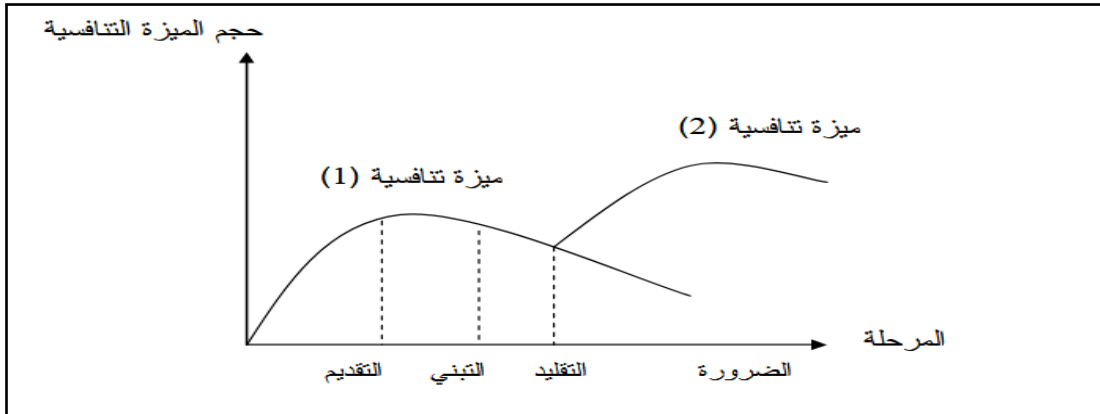
### الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين أساسيين وهما:

1/ **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا سَعَت المؤسسة للمحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة ، وبشكل عام كلما كانت الميزة اكبر ، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة أيضا والشكل الموالي يوضح ذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير لمؤسسات، جامعة سكيكدة، سنة الجامعية: 2006\_2007، ص 21\_22.

الشكل رقم (05): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير لمؤسسات، جامعة سكيكدة، سنة الجامعية: 2006\_2007، ص 20.

وفيما يلي شرح لدورة حياة الميزة التنافسية :

**1-1/مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة، وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين، وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

**1-2/ مرحلة التبني:** هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ انه ومن خلال الشكل يتبين لنا حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه في هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي، كما يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

**1-3/ مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا سبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

**1-4/ مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها أو تقديم الإبداع.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية يتبين لنا، بأنه على المؤسسة التي تحصل على الميزة التنافسية لا يكفيها امتلاكها، بل ضرورة متابعة دورة حياتها من اجل معرفة وتطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف<sup>1</sup>: إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفاد من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة ومن هنا تتحقق الاقتصاديات المستدامة وخاصة عند وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية، ويمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي:

(1) نطاق القطاع السوقى: يقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم.  
(2) النطاق الرأسي: يعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة.

(3) النطاق الجغرافي: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية التي تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها.

(4) نطاق الصناعة: يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها نطاق القطاع السوقى، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية، تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

**المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على إنشاؤها**

في هذا المطلب سوف نتطرق لمعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ، ثم نقوم بتوضيح أهم العوامل المؤثرة على إنشاؤها.

**الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية**

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية متمثلة في<sup>2</sup>:

1- مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:  
أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الخام، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المنظمات المنافسة.

ب- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا، تميز المنتج، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع الزبائن وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

- فانتن عبد الأول منشئ، الاقتصاد المعرفي، رؤية للاستدامة بالوطن العربي، (مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2019)، ص85<sup>1</sup>.

<sup>2</sup>- رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص114-115.

ويطلب تحقيق المزايا من الرتبة المرتفعة ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع ، وكذا على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير والتسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير ملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن.

### 2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

في حال اعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة، أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يُمكن للمنافسين الجدد التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

### 3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر:

تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تبتدع مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة، وتقوم المنظمات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة ، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية والتي لا تتم إلا عن طريق البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

**1/ العوامل الخارجية:** تتمثل في تغيير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية التي تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات ، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها، استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغيير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصلاً<sup>1</sup>.

**2/ العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة عند المنافسين الآخرين ، من بينها الابتكار والإبداع الذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في

<sup>1</sup> - ابراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ع13 و14 ديسمبر 2011، الشلف، ص7-8.

تطوير المنتج أو الخدمة ، ولكن يشمل الإبداع في الإستراتيجية وأسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة<sup>1</sup> .

#### المطلب الرابع: مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

أصبحت أغلب المؤسسات تهتم برأس المال الفكري وتسعى لامتلاكه وتوفير البيئة الملائمة له لكي يبدع، باعتباره مورداً ثميناً ، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على كيفية مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

#### الفرع الأول: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

لكي يساهم رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يكون متميز، أي أن يتمثل في الأشخاص والأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة ، والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية في المؤسسة، وهم الأشخاص المبدعين الذين يستطيعون الإنتاج وتسيير الخدمات، كما تعتمد وتهتم المؤسسات الناجحة بالعقول الخبيرة ، حيث تعتبرها أهم مورد في إنشاء القيمة في المؤسسة بالإضافة إلى مصادر أخرى كالابتكار الذي يتم بواسطة رأس المال البشري المتميز.

بما أن رأس المال البشري هو مجموعة من الخبرات والكفاءات والمهارات والتعليم المتراكم في المؤسسة الذي يمكن تحويله إلى قيمة ، يمكن تلخيص مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية في العناصر التالية<sup>2</sup>:

- رأس المال البشري يعتبر عامل استراتيجي يساعد على إنجاح المشاريع.
- إدراك قيمة رأس المال البشري وإدارته بفعالية وكفاءة، وتنمية الاستثمار فيه يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية وبالتالي الحصول على العوائد من الأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسة.
- يتطلب رأس المال البشري الموائمة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية التنافس لاكتساب وتعزيز الميزة التنافسية، فهو يعتبر دعامة أساسية لبقاء المشروعات ونموها.
- استقطاب المهارات والخبرات التي يمكن الاستفادة منها في توليد الأفكار المتعلقة بتطوير الأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات التسويقية ، بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.
- ولكي تعتبر الكفاءات البشرية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية يجب أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهي<sup>3</sup>:
- مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة المضافة للمنظمة.
- أن تكون هذه الكفاءات نادرة وفريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها.

<sup>1</sup> -Ali Abd Alamir abd Alhussein Kmona et al ; **Knouledge sharing and its Role in Achiervng competitive Advantage** for the Healthy, Journal of University of Babylon for Pure znd Appleid Sciences, Vol (27), No (3), 2019 ; p116.

<sup>2</sup> -بشيري فاطمة الزهراء، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة جيون الكترونيك -سرج بوعريج)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص39.

<sup>3</sup> -رحمون رزيقة، مرجع سابق، ص164.

- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.
- عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.
- في الأخير يمكن القول أن رأس المال البشري يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال خلق القيمة، حيث تعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح نجاح المنظمة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية ومعنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الزبون، وتعد خلق القيمة مسؤولية جميع أفراد المنظمة.

### الفرع الثاني: مساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية

يهدف رأس المال الهيكلي إلى توفير الإطار الملائم للاتصال والعمل الجماعي وتنمية القيم في إطار ثقافة تنظيمية ملائمة، وهو ما يسمح لها بخلق مناخ محفز للعمل من أجل التطوير المستمر للمنظمة، وبالتالي ضمان تنافسياتها وتحقيق الميزة.

ويمكن للمنظمة أن تمتلك رأس مال هيكلي متميز يساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال<sup>1</sup>:

- تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد، ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين.
- تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها، بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات ومواكبة التطورات التكنولوجية.
- اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يشجع الأفراد مهما كان موقعهم التنظيمي على العمل أكثر واستغلال المعارف التي لديهم أحسن استغلال.
- ترسيخ أبعاد رأس المال الهيكلي في تحقيق التفوق التشغيلي، من خلال تحسين العمليات الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالتكلفة المنخفضة.
- خفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية.
- إمكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة أي تعطيلات أو إسراف في استخدام المورد.
- رفع مستوى جودة الإنتاج وتقليل نسبة التلف.

### الفرع الثالث: مساهمة رأس المال العلائقي (الزبوني) في تحقيق الميزة التنافسية

إن قوة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها، تنعكس من خلال رأس مالها العلائقي المتميز، إذ أنه نقطة الانطلاق لأي منظمة دائما هي السوق " الزبائن"، وهي نقطة الوصول أيضا على اعتبار ان المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء وتلبية حاجات المستهلكين... الخ، هي أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولن يتسنى لها

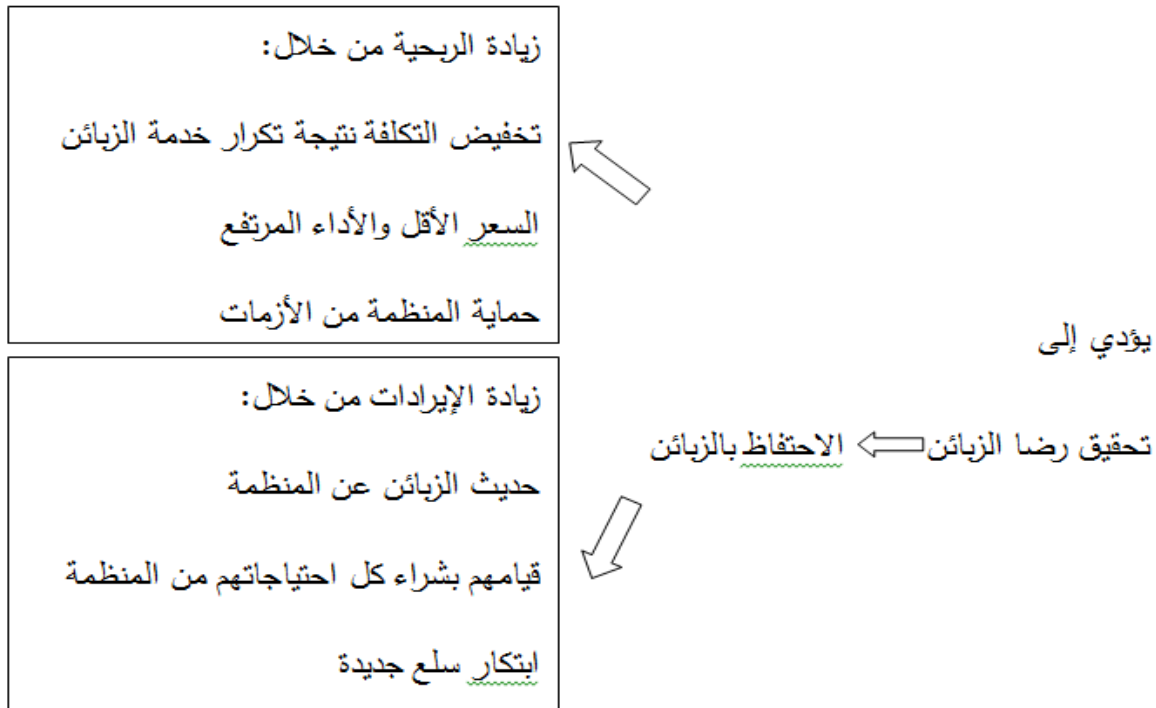
<sup>1</sup> - بشيري فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 40-41.

ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الحادة والفعالة، والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ويمكن القول أنه في بعض الأحيان يتم قياس حجم منظمة ما استنادا إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها. كما يعتبر رأس المال العلائقي عاملا مهما في تحسين تنافسية المؤسسة وذلك لما يضمنه من تحسين علاقات المؤسسة مع كافة الأفراد المشاركة "أصحاب المصالح"، وبالتالي القدرة على الحصول على عقود جديدة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

ويمكن لها تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

- ☒ تطوير علاقات المؤسسة مع الزبائن التي تتعامل معهم.
  - ☒ السعي لتحقيق رضا الزبائن.
  - ☒ الاحتفاظ بزبائنهم ، من خلال تلبية رغباتهم واحتياجاتهم والاهتمام بمقترحاتهم وشكاويهم التي يقدمونها للمنظمة.
  - ☒ مشاركة زبائنهم في أعمالها ومد جسور التعاون بينهم وبين المؤسسة.
- يمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (06): التوجه بالزبائن والميزة التنافسية



المصدر: رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص171.

على ضوء ما ورد في الشكل أعلاه، يمكن إدراك أن التوجه بالزيائن يساعد في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة ربحيتها ونمو عائدها.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه تبين لنا أن الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة، وأن اكتسابها أصبح أمراً ضرورياً تفرضه التغيرات البيئية حتى تضمن قدرة تنافسية عالية تمكنها من التميز والبقاء في السوق.

كما أنها تنشأ بمجرد اكتشاف طرق أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين، وبعتمادها على أبعاد أساسية تتمثل في التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم والإبداع، وذلك وفق الشروط المتمثلة في ندرتها، استمراريتها (ديمومتها) وصعوبة تقليدها، كما يجب عليها التعرف على مصادر ميزتها التنافسية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل تكلفة وجهد مع تحديد الاستراتيجيات التي سوف تتبعها.

وفي الأخير تبين لنا أن المؤسسة لا تحقق ميزة تنافسية إلا بالاستثمار الجيد في موجوداتها خاصة الفكرية التي تمتلكها والقدرة على جذب الكفاءات واستقطابها وتسييرها بشكل يضمن تفوقها على منافسيها وديمومتها.

**الفصل الثالث:**

**تحليل مساهمة رأس**

**العمال الفكري في**

**تحقيق الميزة التنافسية**

**لمؤسسة سونلغاز -**

**البيض -**

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا للجانب النظري في الفصل الأول والثاني من هذه الدراسة، إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بمساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة.**

**المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.**

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز وقطاعها الاقتصادي

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز واحدة من أهم المؤسسات الوطنية التي عرف أداؤها تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة ، وهو الشيء الذي جعلها تحتل مراكز راقية في التسيير والإشراف، خاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية، وللوقوف على سر نجاح هذه الشركة، ينحاول تقسيم هذا المبحث لمطليين ، بحيث سنتطرق في المطلب الأول لتاريخ المؤسسة، مهامها وأهدافها، أما المطلب الثاني يتناول التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية البيض.

#### المطلب الأول: تاريخ المؤسسة، المهام والأهداف.

##### 1- نشأة ونشاطات الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

إن سونلغاز هو المتعامل التاريخي في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، مساهمته في تجسيد السياسة الوطنية للطاقة من خلال البرامج المهمة الخاصة بالربط بالطاقة الكهربائية ، وتلك الخاصة بالربط بقنوات الغاز، والتي سمحت برفع نسبة التغطية من الكهرباء إلى 99% ، ونسبة انتشار الغاز إلى حدود 59%. نشاطه الأساسي هو: إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها ونقل الغاز وتوزيعه.

##### سنة 1947:

في بداية القرن العشرين كانت هناك 16 مؤسسة، ذكر منها المؤرخ Daniel Lefevre، 15 تتقاسم الامتيازات الطاقوية في الجزائر، وبموجب المرسوم الصادر في 05 جوان 1947 ، تم تأسيس شركة "EGA" كهرباء وغاز الجزائر "Electricité et Gaz d'Algérie" والتاريخ الفعلي لبداية نشاطها كان في 16 أوت 1947.

##### سنة 2002:

تم تحويل نظامها الأساسي إلى شركة ذات أسهم بموجب القانون رقم 02-01 الصادر في 05/02/2002 وهذا ما يسمح لها بتوسعة نشاطها في مجالات مختلفة وحتى خارج حدود البلاد.

##### سنة 2004:

أصبحت سونلغاز مجمع شركات (holding de sociétés)، منها من تمارس المهن الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة وهي: SPE شركة إنتاج الكهرباء، GRTE شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء، GRTG شركة تسيير شبكة نقل الغاز، أربع شركات لتوزيع الكهرباء و الغاز الخاص بالشرق والوسط والغرب والعاصمة وما جاورها، وهي على التوالي SDE، SDE، SDO، SDA.

##### سنة 2017:

لقد أقر المخطط التنظيمي الجديد بإنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا (SDE)، شركة ذات أسهم ، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة، وإلحاق شركة التوزيع للجزائر (SDA) من جهة أخرى، وكان ذلك في 2017/05/22 برأس مال يفوق 64 مليار دينار

جزائري، يتواجد مقرها الاجتماعي ب 20 نهج محمد بوضياف بالبلدية، تسهر على تسيير 52 مديرية توزيع متفرقة على 48 ولاية.

للإشارة فإنه قد تم نقل مقر الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز إلى العاصمة الجزائر بعمارة 500 مكتب، الطريق الوطني رقم 38، جسر قسنطينة، كما تم تغيير اسمها من SDC إلى SADEG في نوفمبر 2019 وضم فرع SDA، فلم يصبح شركة تابعة، بل صار منطقة توزيع مثل مناطق التوزيع الأخرى المنضوية تحت لواء SADEG.

## 2- مكونات الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

يكرس النظام الأساسي الجديد لشركة سونلغاز مبدأ **المجمع الصناعي** المكون من (Sonal gaz- SPA) والفروع التابعة له، وبما أن الأنشطة التشغيلية قد تم تحويلها إلى شركاتها، فإن مجمع (Sonelgaz) يدير الآن المجموعة من خلال ممارسة مهام السياسة والاستراتيجية، وبهذه الصفة يقوم بإعداد وتنفيذ استراتيجية التطوير الخاصة بالمجمع ككل، وكذلك سياسة الموارد المالية والبشرية، كما يهدف إلى إدارة المحفظة ومراقبة تطبيق اللوائح وتنفيذ مهام التدقيق الداخلي والتفتيش.

ومن أجل ضمان مهامه الجديدة، (Sonelgaz) شكل هيكل تنظيمي عام جديد سنة 2017، من خلال تجميع الفروع وتشكيلها في أربعة أقطاب رئيسية وهي:

**2-1- قطب الصناعات الطاقوية (pole des industries Energétiques):** مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، شركة الكهرباء والطاقت المتجددة SKTM، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG، مسير منظومة الكهرباء OS، شركة الكهرباء والهندسة الكهربائية CEEG، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG، شركة كهرباء سكيكدة SKS، شركة كهرباء ترقية SKT، شركة كهرباء البروقية SKB، شركة كهرباء كدية الدروش SKD.

كما يساهم المجمع في الشركات التالية: الشركة الجزائرية للطاقة AEC، شركة كهرباء حجرة النوس SKH، شركة تحلية مياه بحر الطارف TMBT، الطاقة الجديدة الجزائر NEAL، شركة التشغيل والصيانة الجزائرية AOM.

**2-2- قطب الأشغال والخدمات (Pole des Travaux et Services):** مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

شركة الأشغال للإنارة وإيصال الكهرباء الريفية KAHRIF، شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB، شركة إنجاز القنوات KANAGHAZ، شركة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA، شركة التركييب الصناعي ETTERKIB، شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEG.

شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX، الشركة الجزائرية لتقنية المعلومات SAT INFO، شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية SMT، صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC، صيانة وخدمات السيارات MPV، نزل المزارعين HMP، معهد التدريب على الكهرباء والغاز IFEG، شركة أنظمة المعلومات ELIT، مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز .CREDEG.

كما يساهم المجمع في الشركات التالية: شركة الخدمات الهندسية الجزائرية ALGESCO، شركة نشر مناقصات قطاع الطاقة والمناجم BAOSEM، شركة اتصالات الطاقة الجزائرية AETC، الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجازات SAFIR.

**2-3- قطب النشاطات الصناعية (Pole des Activités industriels):** مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

- ☒ الشركة الوطنية للقياس والمراقبة AMC، شركة روية للإضاءة Ruiba Eclairage.
- ☒ شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI، المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG.
- ☒ شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK، شركة التوربينات الجزائرية للكهرباء العامة GEAT.
- ☒ شركة الإنشاءات والهندسة HYENCO.

**2-4- قطب أنشطة الأمن الداخلي (Pole des Activités de Sureté interne):** مكلفة بمتابعة الشركات التالية: شركة الوقاية وأمن المنشآت الطاقوية Swat، شركة أمن ورعاية المنشآت الطاقوية SAR، شركة أمن المنشآت الطاقوية SAT، شركة الأمن والحماية SAH.

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز، ذلك أن مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة

### 3- مهام المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز:

سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة، وهي مؤسسة محتكرة لثلاث وظائف أساسية وهي: إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء والغاز، توزيع الكهرباء والغاز.

#### 3-1- الإنتاج:

إن طبيعة الكهرباء كمنتوج غير قابل للتخزين أجبر مؤسسة سونلغاز على اندماج كامل لكل نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك النهائي، الإنتاج هو عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة ميكانيكية، ثم إلى طاقة كهربائية ويشمل الإنتاج على الفروع الآتية:

- ☒ **الفرع الديزل:** يتكون من 183 مولدا بطاقة تتراوح بين 0,35 ميغاواط و 8 ميغاواط للمولد الواحد.
- ☒ **الفرع المائي:** يتكون من 34 مولدا بطاقة تتراوح من 1 ميغاواط إلى 5 ميغاواط للمولد الواحد.

☒ **الفرع الحراري الغازي:** يتكون من 36 مولد، حيث طاقة كل مولد تتراوح من 20 ميغاواط و 210 ميغاواط.

☒ **الفرع الحراري البخاري:** يتكون من 20 مولد بطاقة تتراوح من 50 ميغاواط و 196 ميغاواط.

**3-2-النقل:** يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز ، فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط الضغط العالي 220 KV و 400 KV بالإضافة إلى الخطوط ذات الضغط المتوسط 60 KV.

أما فيما يخص نقل الغاز ، فتقوم مؤسسة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة من غاز مؤسسة سونطراك، حيث أنشأت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان الضغط العالي الموجه للمستهلكين الصناعيين، أو المتوسط أو المنخفض.

**3-3-التوزيع:** تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء والغاز بخطوط وكابلات ذات ضغط منخفض ومتوسط ، تلبية لاحتياجات زبائنها الصغار بالطاقة الكهربائية والغازية.

تزود سونلغاز فيما يخص توزيع الكهرباء شركائها الصناعيين بشبكات ذات ضغط مرتفع ، في حين أن الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة تزودهم بشبكات الضغط المتوسط، أما العائلات والحرفيين فتزودهم بضغط منخفض.

في حين تلبى سونلغاز عند توزيع الغاز احتياجات ثلاثة أنواع من زبائنها تتمثل في: الزبائن الصناعيين الذين يتم تغذيتهم بشبكات الضغط المرتفع، الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة والذين تتم تغذيته بشبكات الضغط المتوسط، العائلات والحرفيين الذين تتم تغذيتهم بضغط منخفض.

#### 4- أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

☒ تطوير كل شكل من أشكال التعاون المشترك في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية.

☒ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة وهذا من أجل توسيع مجال نشاطها.

☒ المساهمة في التنمية المحلية بتغطية كامل التراب الوطني بالطاقة.

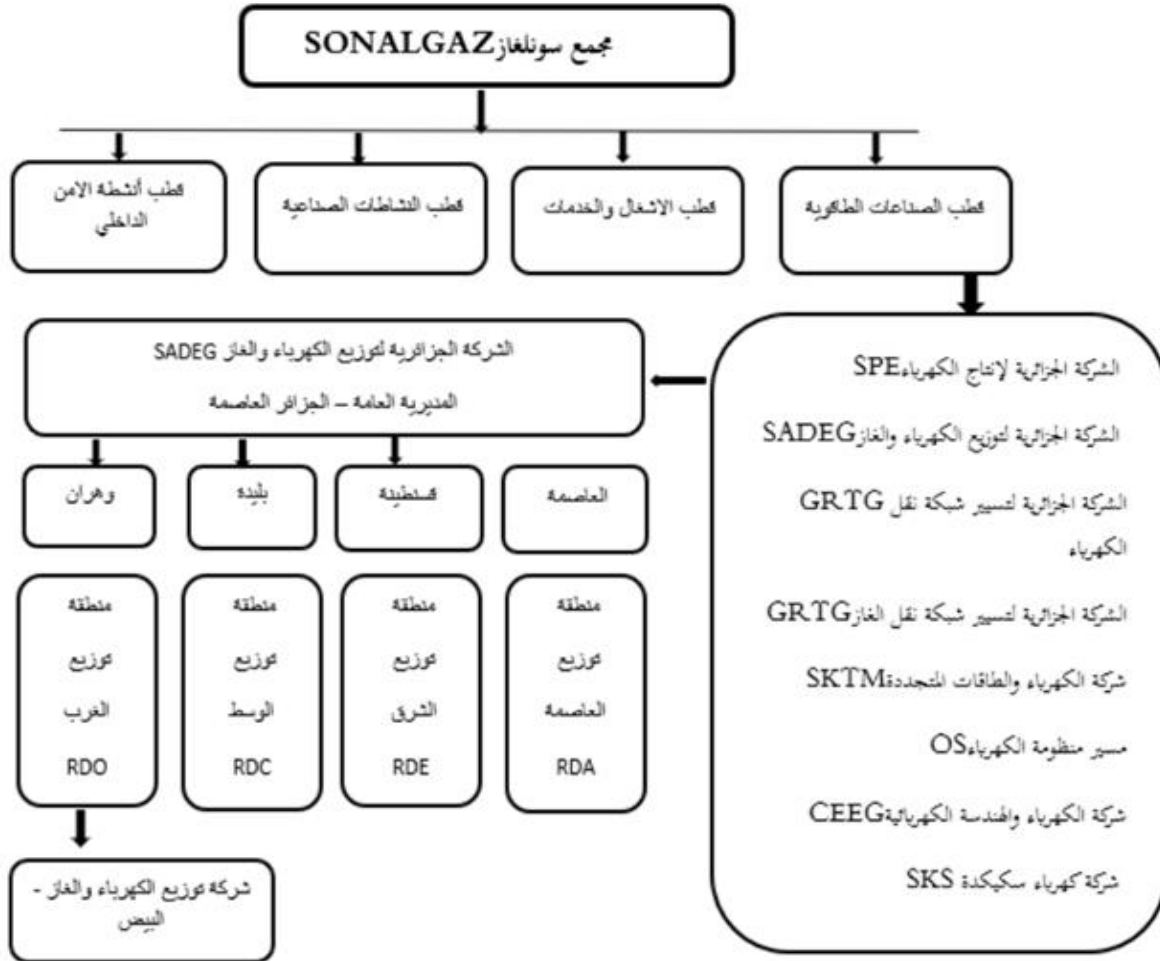
☒ دعم الاقتصاد الوطني من خلال تطوير شبكة الكهرباء والغاز باعتبار الطاقة الكهربائية عامل مهم

ورئيسي للتنمية وتطوير الاستثمار الصناعي وكذا الفلاحي والزراعي ومختلف المجالات.

☒ المساهمة في محاربة النزوح الريفي وهذا بتوفير الكهرباء الريفية وكذا ربط الريف بشبكة الغاز.

5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز



المصدر: قسم الموارد البشرية 2023

المطلب الثاني: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيض -ميدان الدراسة.

1- التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -البيض.

في بداية الأمر كانت هذه المديرية عبارة عن محطة انتاج وتوليد الطاقة مكونة من 05 عمال، وتسيير شبكة محدودة من الأعمدة الكهربائية الخشبية التي، تزود ما يقارب 20 زبون، وقد كانت مسيرة من طرف كهرباء وغاز الجزائر EGA، التي عملت على تقوية هذه الشركة ، ورفع طاقة التوزيع، عن وضع حيز الخدمة محولات ذات طاقة 300 كيلو فوط أمبير، 100 كيلو فوط أمبير، 50 كيلو فوط أمبير.

في هذه المرحلة عرفت شبكة التوتر المنخفض توسعة عن طريق انشاء أعمدة معدنية وخشبية ، وقد كانت مسيرة من طرف مديرية الجهوية وهران ، و مقاطعة سيدي بلعباس من 1961 إلى 1969، في جويلية 1969 تم انشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي جويلية 1969 إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي 1970 وضع حيز الخدمة وكالة تجارية البيض.

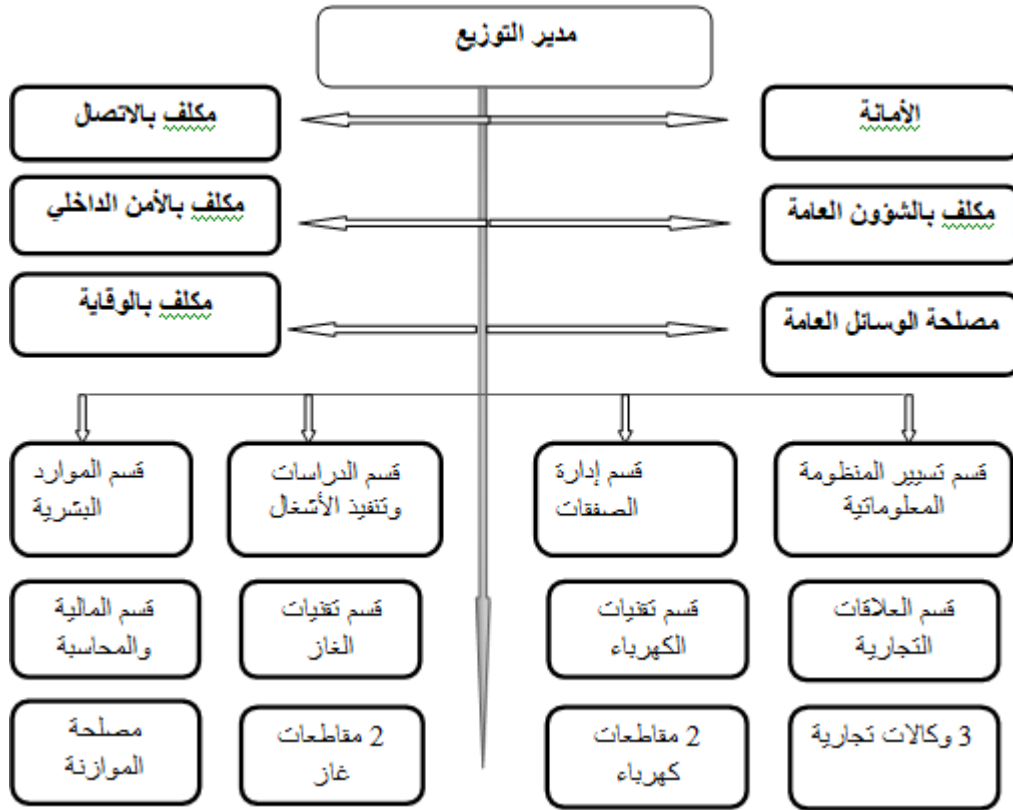
1996 تم انشاء مندوبية على مستوى الوكالة التجارية إلى غاية 2004 ، وكانت مسيرة من طرف مركز سعيدة وصولا إلى سنة 2005 ، والتي تعتبر نقطة تحول في تاريخ الولاية، وقد عرف قطاع الطاقة بالولاية تحسن على مستوى الهياكل القاعدية ، حيث خصصت لها أموال طائلة لتحسين نوعية الخدمة، عن طريق انشاء محطات توزيع جديدة ومحولات منخفضة، التي كان لها الفضل في القضاء على مشكل نقص التيارات والانقطاعات. عام 2005 أصبحت شركة سونلغاز بالبيضاء تابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسعيدة، ناحية توزيع الكهرباء والغاز للغرب بوهران.

عام 2006 أصبحت مستقلة لوحدها مديرية توزيع الكهرباء والغاز، ناحية توزيع الكهرباء والغاز للغرب. عام 2019 تغيير التسمية من لوحدها مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالبيضاء، إلى امتياز توزيع الكهرباء والغاز بالبيضاء.

عام 2022 حاليا تحمل اسم مديرية التوزيع بالبيضاء، ناحية التوزيع بشار. وصل عدد مقاطعاتها إلى 02 مقاطعة كهرباء، 03 مقاطعة غاز، إضافة لـ 03 وكالات تجارية (البيضاء - بوقطب - الأبيض سيدي الشيخ). ويتعداد اجمالي للعمال يصل إلى 387 عامل مقسمين كالاتي: اطارات عالية: 91، أعوان تحكم: 149، أعوان تنفيذ: 147.

2- الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-البيض.

الشكل رقم (08):الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-البيض



المصدر: قسم الموارد البشرية 2023.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة في المبحث السابق، سنحاول توضيح المنهجية المعتمدة في انجاز هذه الدراسة، وذلك بإبراز مجتمع الدراسة ومبررات اختياره، إضافة إلى عينة الدراسة وخصائصها، بالاعتماد على المؤشرات الشخصية والوظيفية، مروراً بأدوات الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، ليختم المبحث بالإجراءات التي اتبعت للتأكد من دلالات الصدق والثبات في أدوات الدراسة.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى التعريف بمجتمع الدراسة، ومبررات اختياره وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك الوصف الإحصائي لها تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المختارة.

## أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة

من أجل اختبار معرفة ومدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع التطبيقي، كان لابد من اختيار مجتمع يتفق مع طبيعة الدراسة وأهدافها، فبعد البحث وقع اختيارنا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز - البيض - كونها المجتمع المناسب للتطبيق.

ونظراً لأن مجتمع الدراسة يشمل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على اشكالية الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف هو جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز - البيض - والبالغ عددهم (114) عامل وذلك ووفق إحصائيات 2023-2024.

## ثانياً: مبررات اختيار مجتمع الدراسة

تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز - البيض - لتطبيق الدراسة ميدانياً نظراً للأسباب التالية:

- ✓ عدد عمالها الكبير، مما يسمح بإجراء الدراسة الميدانية على مستواها.
- ✓ تناسب وتوافق هذه المؤسسة مع طبيعة الدراسة.
- ✓ طبيعتها الريادية في سوق منتجاتها (الحصة السوقية الكبيرة التي تمتلكها مؤسسة سونغاز).
- ✓ عمر المؤسسة التي اكتسبت من ورائه خبرة معتبرة.
- ✓ قرب المؤسسة من مكان إقامتنا، وبالتالي إمكانية التنقل إليها بسهولة.

## ثالثاً: عينة الدراسة

بما أن مجتمع الدراسة يتكون من (114) عامل، فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، من مختلف المستويات الإدارية، البالغ حجم مفرداتها 60 مفردة، حيث وزعت استمارات البحث على جميع أفراد العينة، وتم استرجاع 52 استمارة بنسبة استرداد 86.67%، وبعد فحصها لم تستبعد أي منها، نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عليها.

## رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية:

## 1- السن:

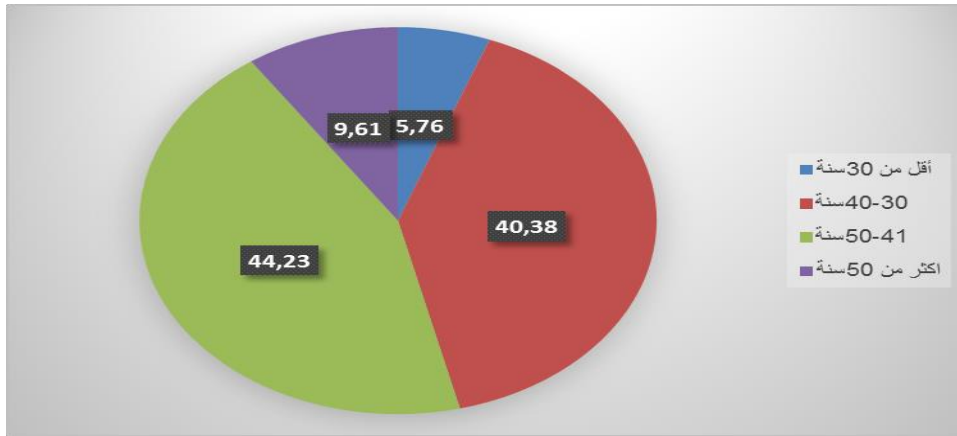
الجدول رقم (03): توزيع مفردات الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	% النسبة
أقل من 30 سنة	3	5.76
من 30-40 سنة	21	40.38
من 41-50 سنة	23	44.23
أكثر من 50 سنة	5	9.61
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية، تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن.

الشكل رقم (09): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن .



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (02).

من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة بنسبة 44.23% تليها الفئة العمرية 30-40 سنة بنسبة 40.38%، ثم الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 9.61%، في حين تقدر نسبة الموظفين أقل من 30 سنة بـ 5.76%.

## 2- الجنس:

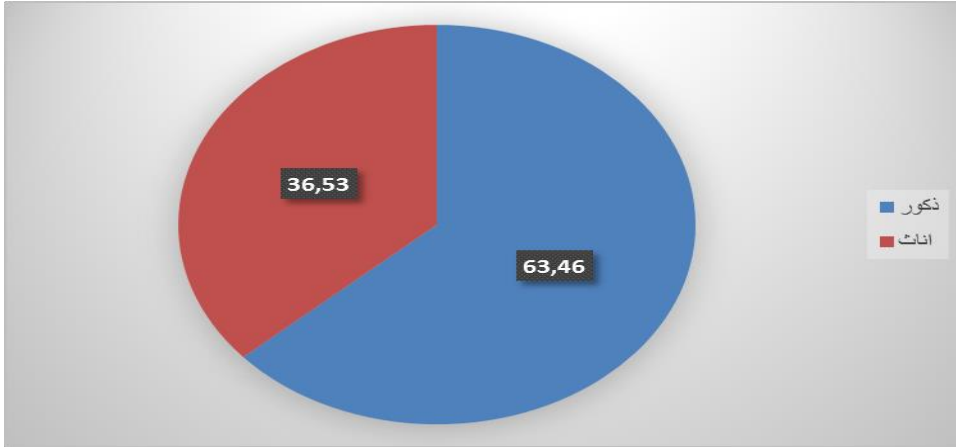
الجدول رقم (04): توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	33	63.46
إناث	19	36.53
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس.

الشكل رقم ( 10 ): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



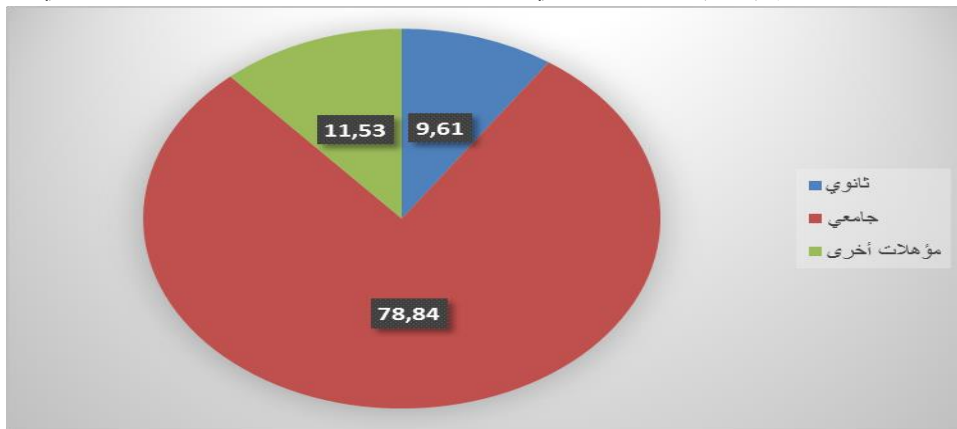
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (03).  
 من خلال الشكل نلاحظ ان النسب المئوية الأكبر كانت للذكور حيث 63.46 % ، اما نسبة الاناث فبلغت 36.53%.  
 3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم ( 05 ): توزيع المفردات حسب المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
9.61	5	ثانوي
78.84	41	جامعي
11.53	6	مؤهلات أخرى
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.  
 بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المؤهل العلمي.

الشكل رقم ( 11 ): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (04).

من خلال الشكل نلاحظ أن الأغلبية العظمى للموظفين لديهم مؤهل علمي جامعي بنسبة تقدر بـ 78.84 % ويليه نسبة مؤهلات أخرى بنسبة قدرت بـ 11.53%، في حين شكلت نسبة مستوى ثانوي النسبة الأقل ، حيث قدرت بـ 9.61%.

#### 4-الأقدمية:

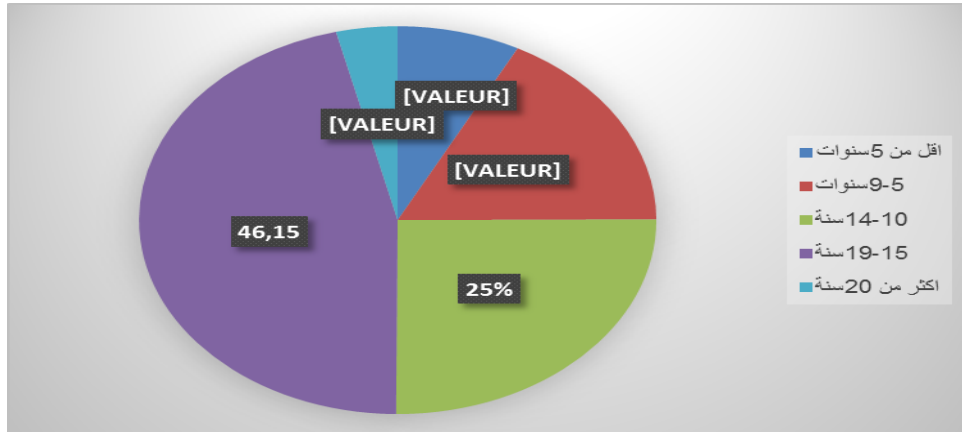
الجدول رقم ( 06): يوضح توزيع الدراسة حسب الأقدمية .

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	7.69
من 5-9 سنوات	9	17.30
من 10-14 سنة	13	25
من 15-19 سنة	24	46.15
أكثر من 20 سنة	2	3.84
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الأقدمية.

الشكل رقم ( 12): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05).

نلاحظ من الشكل أن حوالي 46.15% أقدميتهم 19-15 سنة ، في حين 25% تتراوح أقدميتهم من 10-14 سنة، بينما نسبة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم 5-9سنوات بـ 17.3% ، وأقل من 5سنوات بلغت نسبة 7.69%، والذين تتراوح أقدميتهم 20سنة فأكثر بـ 3.84%.

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من أجل الإلمام بكل جوانب الدراسة النظرية وكذا التطبيقية، تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1-المصادر الثانوية: إتجهت الطالبتين في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع باللغة العربية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إلى جانب الإستعانة بالشبكة العنكبوتية وما تحتويه من مراجع تتعلق بموضوع الدراسة،

2- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الإستمارة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الإستمارة على عينة الدراسة، كما تضمنت الإستمارة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات على شكلها الأولي 34 عبارة، ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:

☒ القسم الأول: يضم البيانات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: السن، الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية.

☒ القسم الثاني: اشتمل هذا القسم على 34 عبارة، كانت موزعة على محورين، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

✓ المحور الأول: خاص برأس المال الفكري، واشتمل على 18 عبارة وزعت على ثلاثة أبعاد وجاء كالآتي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، وكل بعد يضم ست عبارات.

✓ المحور الثاني: خاص بالميزة التنافسية، واشتمل على 16 عبارة، وزعت على أربعة أبعاد وجاءت الآتي: الجودة، السمعة، الابداع، الاستجابة، وكل بعد يضم أربع عبارات.

كما تم استخدام مقاييس ليكرت الثلاثي (1- غير موافق، 2- محايد، 3- موافق) لتقييم اجابات مفردات الدراسة.

وقد قمنا باتباع الخطوات التالية لبناء الاستمارة:

✓ الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ، من أجل بناء الاستمارة وصياغة عباراتها.

✓ استشارة الأساتذة المشرفة، وكذا عدد من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة، بغية تحديد أبعاد الاستمارة وعباراتها.

✓ تصميم استمارة أولية وعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قاموا بدورهم في تقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

✓ على ضوء آراء المحكمين تم القيام بتعديل بعض عبارات الاستمارة، لتستقر الاستمارة في صورتها النهائية على 34 عبارة، أنظر الملحق رقم (01).

3- الملاحظة: تعتبر الملاحظة تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادةً في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة، وذلك بهدف أخذ معلومات ، مواقف وسلوكيات الأفراد، ولقد اعتمدنا أيضاً على الملاحظة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات في المؤسسة بغية تغطية القصور أو النقص الممكن حصوله في الاجابات على أسئلة الإستمارة.

4- وثائق المؤسسة: تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة التي تتيح للباحث إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة ، ولقد قمنا بالبحث و بالإطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة، في حدود ما يسمح به قانون المؤسسة.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V20) ، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

➤ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة ، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ **اختبار معامل الالتواء (Skewness):** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

◀ **اختبار معامل التفلطح (Kurtosis):** للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

◀ **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** لاختبار ثبات الاستمارة.

◀ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient) :** ويستخدم لقياس درجة

الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات

### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الاتساق الداخلي والصدق البنائي كشقين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

#### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وبعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، واختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة حيث اعتمد الطالبتين على قسم منها هي:

#### 1- الصدق الظاهري: صدق المحكمين.

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو مقدرته على قياس ما وضع من أجله، وقد تم تحقيقه في الدراسة الحالية من خلال عرض عبارات الاستمارة على المشرفة، وكذا عدد من الاساتذة المتخصصين في المجال، وقد طلبت الطالبتين من المحكمين أبداء آرائهم في أداة الدراسة من حيث:

✓ كون العبارة صالحة أو غير صالحة؛

✓ تحديد مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه؛

✓ إجراء أي تغيير يروونه مناسباً؛

2- صدق المقياس.

2-1 الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "رأس المال الفكري" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	يملك الافراد في المؤسسة مهارات عالية	0.934	0.000
2	تعمل المؤسسة على الاستفادة من الافراد ذوي المهارات المتميزة	0.598	0.000
3	تمكن المؤسسة الافراد من المساهمة في اتخاذ القرارات	0.760	0.000
4	تتبنى المؤسسة نظام فرق العمل	0.903	0.000
5	تضع المؤسسة سياسات واضحة لاستقطاب الافراد المتميزين	0.945	0.000
6	للموظفين القدرة على طرح أفكار واقتراحات جديدة	0.930	0.000
7	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من المرونة	0.847	0.000
8	تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال	0.846	0.000
9	يسهل الهيكل التنظيمي عملية نقل المعرفة داخل المؤسسة	0.934	0.000
10	يعمل الهيكل التنظيمي على التنسيق بين مختلف العمليات داخل المؤسسة	0.832	0.000
11	تعمل المؤسسة على التطوير في شبكات الاتصال الخاصة بها	0.837	0.000
12	تتابع المؤسسة وتتبنى اخر التطورات العلمية والتقنية في مجال التكنولوجيا الحديثة	0.930	0.000
13	لدى المؤسسة قنوات اتصال متنوعة مع زبائنها	0.928	0.000
14	تعمل المؤسسة على تجديد المعلومات المتعلقة بزبائنها	0.928	0.000
15	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة للاعلام والاتصال للتعامل مع زبائنها	0.892	0.000
16	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات زبائنها	0.903	0.000
17	تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة لتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن	0.887	0.000
18	تسعى المؤسسة لتعزيز علاقاتها مع المؤسسات الأخرى	0.885	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 20

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات رأس المال الفكري" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الميزة التنافسية" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
19	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية تلبي حاجات ورغبات الزبائن	0.830	0.000
20	تستفيد المؤسسة من التطور التكنولوجي لتحسين جودة خدماتها.	0.831	0.000
21	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء ومقترحات زبائنها بخصوص تطوير جودة خدماتها.	0.834	0.000
22	تهتم المؤسسة بجودة المدخلات (البشرية، المعدات) المستخدمة في أداء المهام الوظيفية	0.824	0.000
23	تراعي المؤسسة دوما الأبعاد الأخلاقية في خدمة المجتمع	0.854	0.000
24	سمعة المؤسسة رسخت صورة جيدة للمؤسسة والخدمات التي تقدمها	0.874	0.000
25	تلاقي المؤسسة التقدير والاحترام من قبل المجتمع نتيجة الخدمات التي تقدمها	0.891	0.000
26	الاهتمام بالعمل يخلق صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة	0.492	0.000

27	0.858	0.000	تحفز المؤسسة موظفيها لتقديم الأفكار الإبداعية الخلاقة والاختذ بأرائهم ومقترحاتهم.
28	0.831	0.000	تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والابداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.
29	0.843	0.000	تطور المؤسسة من خدماتها اعتمادا على دراسات السوق للتكيف معها
30	0.843	0.000	تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها دون عيوب قدر المستطاع.
31	0.830	0.000	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن
32	0.834	0.000	تؤمن المؤسسة الإمكانيات الضرورية لتلبية حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبليين
33	0.830	0.000	تعمل المؤسسة على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم استجابة لمتطلبات السوق المتجددة.
34	0.492	0.000	تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي العملاء وأرائهم واخذها بعين الاعتبار

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الميزة التنافسية" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

## 2-2 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.

الجدول رقم ( 09): معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	رأس المال الفكري	0.995	0.000
2	الميزة التنافسية	0.983	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في محوري الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، وبذلك نعتبر محوري الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

## الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الاتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤثر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 10 ): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	البعـد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
1	راس المال البشري	6	0.921	0.956
2	راس المال الهيكلي	6	0.816	0.903
3	راس المال الزبوني	6	0.833	0.912
	راس المال الفكري	18	0.958	0.978
1	الجودة	4	0.612	0.782
2	السمعة	4	0.663	0.814
3	الابداع	4	0.666	0.816
4	الاستجابة	4	0.743	0.861
	الميزة التنافسية	16	0.850	0.921
	مجموع	34	0.962	0.980

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V 20

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستمارة، حيث تراوحت بين (0.612-0.958)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة ، حيث تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة المتمثل في "راس المال الفكري" بين (0.816-0.921)، فيما تراوحت قيمته بين (0.612-0.743)، بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة "الميزة التنافسية"، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للإستمارة ككل، حيث بلغت قيمته 0.962

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستمارة، حيث تراوح بين (0.782-0.978)، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة ، حيث تراوحت قيمة الصدق بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة المتمثل في "راس المال الفكري" بين (0.903-0.956)، فيما تراوحت قيمته بين (0.782-0.861)، بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة "الميزة التنافسية"، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة بالنسبة للإستمارة ككل، حيث بلغت قيمته 0.980

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال استخدام الاختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محوري الدراسة، باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تمّ استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التقلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الالتواء" يجب أن يكون

محصور بين 3 و-3، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7<sup>1</sup>، إضافة إلى ذلك أن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي.

#### الجدول رقم ( 11 ): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعد	معامل الإلتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosiss
1	راس المال البشري	-2,303	4,335
2	راس المال الهيكلي	-1,948	2,369
3	راس المال الزبوني	-2,517	5,171
	راس المال الفكري	-2,229	3,838
1	الجودة	-909	-1,191
2	السمعة	-1,673	1,352
3	الابداع	-2,097	3,775
4	الاستجابة	-3,000	6,555
	الميزة التنافسية	-2,060	3,750
	المجموع	-1.663	3.091

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قدرت قيم معامل الالتواء Skewness بالنسبة لمحاور الدراسة " راس المال الفكري " الميزة التنافسية "، على الترتيب بـ ( -2.229 -2.060 )، كما تراوحت قيم معامل إلتواء Skewness بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة " راس المال الفكري " بين (-2.517،-1.948)، أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة " الميزة التنافسية " فلقد تراوحت قيمه بين (-3.000،-0.909).

أما بالنسبة لقيم معامل التفلطح Kurtosiss، فقد بلغت بالنسبة لمحاور راس المال الفكري " الميزة التنافسية "، على الترتيب بـ ( 3.838 ، 3.750 )، كما تراوحت قيمة معامل التفلطح Kurtosiss بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة " راس المال الفكري " بين (2.369،5.171)، أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة " سلوك المواطنة التنظيمية " فلقد تراوحت قيمه بين (-1.191، 6.555).

#### المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البيض - حسب إجابات مفردات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-3)، وقد تم اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم: المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من (1-1.65) دالاً على مستوى "منخفض" من

<sup>1</sup> -Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P : 542.

القبول، ومن (1.66-2.32) دالاً على مستوى "متوسط" من القبول، ومن (2.33-2.98) دالاً على مستوى "مرتفع" من القبول.

الجدول رقم ( 12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونغاز - البيض - على عبارات محور " رأس المال الفكري".

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	يملك الافراد في المؤسسة مهارات عالية	2,6346	,741720	5	مرتفع
2	تعمل المؤسسة على الاستفادة من الافراد ذوي المهارات المتميزة	2,9423	,307650	1	مرتفع
3	تمكن المؤسسة الافراد من المساهمة في اتخاذ القرارات	2,8846	,470870	2	مرتفع
4	تتبني المؤسسة نظام فرق العمل	2,5769	,775760	6	مرتفع
5	تضع المؤسسة سياسات واضحة لاستقطاب الافراد المتميزين	2,7500	,653050	4	مرتفع
6	للموظفين القدرة على طرح أفكار واقتراحات جديدة	2,8077	,561460	3	مرتفع
	<b>راس المال البشري</b>	<b>2,7660</b>	<b>0,51371</b>	<b>3</b>	<b>مرتفع</b>
7	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من المرونة	2,5192	,82819	6	مرتفع
8	تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال	3,0000	,00000	1	مرتفع
9	يسهل الهيكل التنظيمي عملية نقل المعرفة داخل المؤسسة	2,6731	,73354	5	مرتفع
10	يعمل الهيكل التنظيمي على التنسيق بين مختلف العمليات داخل المؤسسة	2,8654	,48624	3	مرتفع
11	تعمل المؤسسة على التطوير في شبكات الاتصال الخاصة بها	3,0000	,00000	2	مرتفع
12	تتابع المؤسسة وتتبنى اخر التطورات العلمية والتقنية في مجال التكنولوجيا الحديثة	2,7308	,68928	4	مرتفع
	<b>راس المال الهيكلي</b>	<b>2,7981</b>	<b>0,41003</b>	<b>2</b>	<b>مرتفع</b>
13	لدى المؤسسة قنوات اتصال متنوعة مع زبائنها	2,7885	,60509	5	مرتفع
14	تعمل المؤسسة على تجديد المعلومات المتعلقة بزبائنها	3,0000	,00000	1	مرتفع
15	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة للاعلام والاتصال للتعامل مع زبائنها	2,8269	,55026	4	مرتفع
16	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات زبائنها	2,5769	,77576	6	مرتفع
17	تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة لتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن	2,8462	,50038	3	مرتفع
18	تسعى المؤسسة لتعزيز علاقاتها مع المؤسسات الأخرى	3,0000	,00000	2	مرتفع
	<b>راس المال الزبوني</b>	<b>2,8398</b>	<b>0,36885</b>	<b>1</b>	<b>مرتفع</b>
	<b>نتيجة المحور الأول: راس المال الفكري</b>	<b>2,8013</b>	<b>0,42800</b>	<b>/</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

1/ رأس المال الفكري: أبدى افراد العينة، آراءهم حول محور " رأس المال الفكري "، الذي خصصت لقياسه 18 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على 3 أبعاد هي كالاتي: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني)، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.766-2.839)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.513-0.368)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات

المحور ككل قيمة (2.801)، بانحراف معياري قدره (0.4280)، وهذا ما يشير إلى أنّ رأس المال الفكري هو بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة.

**1-1 رأس المال الزبوني:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات 6 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد رأس المال الزبوني جاء بالترتيب الأول، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.839)، وانحراف معياري قدره (0.368)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.576-3.00) في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارته بين (0.000-0.775).

**1-2 راس المال الهيكلي:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة - على العبارات 6 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد راس المال الهيكلي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.798)، وانحراف معياري قدره (0.410)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ مستوى رأس المال الهيكلي هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.519، 3.000)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0.000، 0.828).

**1-3 رأس المال البشري:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة - على العبارات (6) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد رأس المال البشري جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.766)، وانحراف معياري قدره (0.513)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.942-2.576)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.307-0.775).

الجدول رقم ( 13 ): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات افراد العينة على عبارات محور " الميزة التنافسية".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية تلي حاجات ورغبات الزبائن	3,0000	0,00000	1	مرتفع
2	تستفيد المؤسسة من التطور التكنولوجي لتحسين جودة خدماتها.	3,0000	0,00000	2	مرتفع
3	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اراء ومقترحات زبائنها بخصوص تطوير جودة خدماتها.	2,4038	,000000	4	مرتفع
4	تهتم المؤسسة بجودة المدخلات( البشرية، المعدات) المستخدمة في أداء المهام الوظيفية	3,0000	,913080	3	مرتفع
	الجودة	2,8510	0,22827	3	مرتفع
5	تراعي المؤسسة دوما الابعاد الأخلاقية في خدمة المجتمع	3,0000	,000000	1	مرتفع

6	سمعة المؤسسة رسخت صورة جيدة للمؤسسة والخدمات التي تقدمها	3,0000	,000000	2	مرتفع
7	تلاقي المؤسسة التقدير والاحترام من قبل المجتمع نتيجة الخدمات التي تقدمها	2,5962	,773570	4	مرتفع
8	الاهتمام بالعميل يخلق صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة	2,9808	,138680	3	مرتفع
	السمعة	2,8942	0,20619	2	مرتفع
9	تحفز المؤسسة موظفيها لتقديم الأفكار الإبداعية الخلاقة والاخذ بأرائهم ومقترحاتهم.	2,4615	,895780	4	مرتفع
10	تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والابداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	2,8462	,538140	3	مرتفع
11	تطور المؤسسة من خدماتها اعتمادا على دراسات السوق للتكيف معها	2,8654	,444080	2	مرتفع
12	تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها دون عيوب قدر المستطاع.	3,0000	,000000	1	مرتفع
	الابداع	2,7933	0,40135	4	مرتفع
13	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	2,8654	,486240	4	مرتفع
14	تؤمن المؤسسة الإمكانيات الضرورية لتلبية حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبليين	3,0000	,000000	1	مرتفع
15	تعمل المؤسسة على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم استجابة لمتطلبات السوق المتجددة.	2,8654	,486240	3	مرتفع
16	تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي العملاء وأرائهم واخذها بعين الاعتبار	2,9808	,138680	2	مرتفع
	الاستجابة	2,9279	1,05415	1	مرتفع
	نتيجة المحور الثاني	2,8654	0,24909	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

2/ الميزة التنافسية: أبدى افراد العينة، آرائهم حول محور " الميزة التنافسية"، الذي خصصت لقياسه 16 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على اربعة أبعاد هي كالاتي: (الجودة، السمعة، الابداع والاستجابة)، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.927، 2.793)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (1.054، 0.206)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2.865)، بانحراف معياري قدره (0.249)، وهذا ما يشير إلى أنّ الميزة التنافسية هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة.

1-2 الاستجابة: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الاستجابة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.927)، وانحراف معياري قدره (1.054)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ هناك مستوى مرتفع من الاستجابة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.865، 3.000)، في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارته بين (0.486، 0.000).

**2-2 السمعة:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات الخمس(4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد السمعة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.894)، وانحراف معياري قدره (0.206)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ السمعة المؤسسة جيدة ، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.596، 3.000)، أما قيم الانحراف المعياري لعباراته، فقد تراوحت بين (0.000، 0.773).

**2-3 الجودة:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الجودة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.851)، وانحراف معياري قدره (0.228)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى الجودة هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.403-3.000)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.000:0.913).

**2-4 الإبداع:** من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الإبداع جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.793)، وانحراف معياري قدره (0.401)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى الإبداع هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.461-3.000)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.000:0.895).

### المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

1- تنص الفرضية الرئيسية على انه " يوجد تأثير معنوي لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البيضاء - عند مستوى الدلالة 0.05.

بعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج الموضحة في الجداول أدناه.

الجدول رقم(14): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)	مستوى دلالة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.924	0.961	0.000	748,312	1	748,312	الانحدار
			1,235	50	61,746	الخطأ المتبقي
			/	51	810,058	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من  $\alpha=0.05$ ، مما يعني أن النموذج له أهمية إحصائية. ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو رأس المال الفكري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 92.4% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وهي قوة تفسيرية عالية، مما يدل على أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البيض ، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية.

بعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج الموضحة في الجداول أدناه.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد رأس المال الفكري ( رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) على الميزة التنافسية للمؤسسة.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج Model	
				المعاملات النمطية Beta	الخطأ المعياري B		
		0.000	7,345		2,750	20,201	ثابت Constant
0,958	0,918	0.000	,8970	,3030	,4360	,3910	رأس المال البشري
0.951	0.904	0.000	1,546	,3590	,3760	,5820	رأس المال الهيكلي
0.947	0.896	0.000	1,582	,3090	0.090	,5520	رأس المال الزبوني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

عند بحث اثر كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الميزة التنافسية، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكل المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) ، في مستوى الميزة التنافسية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البيض ، وذلك بدلالة ارتفاع معدلات Beta التي بلغت على التوالي (0.359، 0.309)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي:(0.897، 1,546، 1.582)، وقيم احتمالية بلغت على التوالي:( 0.000، 0.000، 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وبناء على النتائج المتحصل فان كل الفرضيات الفرعية للدراسة مقبولة.

حيث يظهر من خلال الجدول أعلاه :

✚ ان هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.958) إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة(0.918)، أنّ رأس المال البشري يفسر ما نسبته (91.8%) من الميزة التنافسية ، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ رأس المال البشري يساهم في تحقيق (91.8%) من الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة،

✚ ان هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.951) إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.904)، أنّ رأس المال الهيكلي يفسر ما نسبته (90.4%) من رأس المال الهيكلي ، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ رأس المال الهيكلي يساهم في تحقيق (90.4%) من الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

✚ ان هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.947) إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.896)، أنّ رأس المال الزبوني يفسر ما نسبته (89.6%) من الميزة التنافسية ، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ رأس المال الزبوني يساهم في تحقيق (89.6%) من الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

## خلاصة الفصل:

- من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الطالبتين على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البيض ، وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الفكري ، والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية.
  - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين رأس المال البشري والميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يساهم رأس المال البشري في تحقيق (91.8%) من الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
  - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يساهم رأس المال الهيكلي في تحقيق (90.4%) من الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
  - ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يساهم رأس المال الزبوني في تحقيق (89.6%) من الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وقد خلصت الدراسة في مجملها إلى أنه في ظل بقاء المتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة بين المؤسسات أصبح بقاء وتفوق هذه الأخيرة متفوق على قدرتها في اكتساب ميزة تنافسية والسعي بشكل مستمر في تنميتها والحفاظ عليها، وهذه القدرة تتوقف على تهيئة وتنمية مخزونها من رأس مالها الفكري. وفي ما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها في الجانبين النظري والتطبيقي، وأيضاً أهم التوصيات المقترحة على ضوء هذه النتائج.

### أولاً: النتائج

تم تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى قسمين ، وهما النتائج النظرية والنتائج التطبيقية.

#### 1- النتائج النظرية:

- ✓ رأس المال الفكري يعتبر الركيزة الأساسية لتعزيز نجاح المنظمات.
- ✓ رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه المؤسسات، فهو المادة الفكرية (المعارف، المعلومات، الخبرات ...) التي يمكن استخدامها لخلق الثروة.
- ✓ رأس المال الفكري هو نتاج التفاعل بين ثلاث عناصر رئيسية (رأس مال بشري، رأس مال هيكلي، رأس مال زبوني).
- ✓ تقوم عملية ادارة رأس المال الفكري على مجموعة عناصر تتمثل في الاستقطاب السريع والفعال لرأس المال الفكري، تنشيطه والمحافظة عليه مع الاهتمام بالزبائن.
- ✓ أصبح رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة يمثل أهم مصدر للميزة التنافسية، والأصل الأكثر قيمة، وعامل الانتاج الأكثر أهمية.
- ✓ الميزة التنافسية هي مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده ، والتي تؤدي إلى تفوق المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات.
- ✓ هناك نوعان رئيسيان للميزة التنافسية هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.
- ✓ تحقق المؤسسة ميزتها التنافسية عن طريق مجموعة مصادر أهمها: الابتكار، المعرفة، التكنولوجيا، الوقت والتسليم ... إلخ، ، ومن خلال اتباع استراتيجيتين هما : استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز.
- ✓ الميزة التنافسية لها علاقة قوية برأس المال الفكري، حيث تؤثر ويتأثر بها.
- ✓ تتولد لدى المؤسسة نتيجة حيازتها للمكونات المميزة لرأس المال الفكري ميزة تنافسية مدعومة بعناصرها المتمثلة في الابداع، السمعة، الاستجابة، الجودة.

### 2- النتائج التطبيقية:

#### 2-1- بالنسبة لمحور رأس المال الفكري:

- ✓ أن كل الاجابات وفي جميع أبعاد محور رأس المال الفكري كانت بمستوى مرتفع.
- ✓ بناء على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد الثلاثة التي ضمنها محور "رأس المال الفكري"، فقد حقق المحور على المستوى الإجمالي وسطا حسابيا بلغ (2.801)، وبانحراف معياري قدره (0.4280).
- ✓ تدرجت مراتب أبعاد رأس المال الفكري على النحو التالي: رأس المال الزبوني جاء بالمرتبة الأولى، يليه رأس المال الهيكلي بالمرتبة الثانية، اما في المرتبة الثالثة والأخيرة فكانت رأس المال البشري.

#### 2-2- بالنسبة لمحور الميزة التنافسية:

- ✓ أن كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور "الميزة التنافسية" كانت بمستوى مرتفع.
- ✓ بناء على الوسائط الحسابية للأبعاد التنافسية الأربعة التي تضمنها محور "الميزة التنافسية" فقد حقق على المستوى الإجمالي وسطا حسابيا قدره (2.865)، أما الانحراف المعياري بلغ (0.249).
- ✓ تدرجت مراتب أبعاد الميزة التنافسية على النحو التالي: الاستجابة في المرتبة الأولى، والسمعة في المرتبة الثانية تليها الجودة في المرتبة الثالثة ، أما المرتبة الرابعة والأخيرة فكانت للابداع.

#### 2-3- بالنسبة لعلاقة التأثير بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية:

- ✓ أثبتت الدراسة الميدانية وبعد استخدام الاختبارات اللازمة وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال الفكري على نحو مستقل في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

#### ثانيا: توصيات الدراسة :

- مع نهاية هذه الدراسة، ومن أجل تعزيز الجوانب الايجابية منها فإننا نوصي بما يلي:
- ✓ ضرورة فهم وإدراك اهمية رأس المال الفكري من قبل ادارات المؤسسات ، لما يمتلكه من قيمة خاصة في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ يجب على المؤسسة محل الدراسة تخصيص ميزانية كبيرة لتكوين العمال ، وتأهيلهم للقيام بابتكارات وابداعات جديدة، رغم ان العملية مكلفة إلا ان العائد أكبر منها بكثير.
- ✓ لا بد من المؤسسة محل الدراسة الحرص والاهتمام برأس المال البشري، وزيادة الاستثمار فيه باعتباره مفتاحا لتحقيق أهداف المؤسسة، ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها.
- ✓ ضرورة أن تقوم ادارة المؤسسة بتشجيع بناء رأس المال البشري المتميز الذي يسهم في تحقيق ميزة تنافسية.
- ✓ توفير نظم الحوافز والكفاءات وغيرها ، من أجل دعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار.

## خاتمة عامة

- ✓ الزيادة في توفير قواعد البيانات في جميع مستويات المنظمة ، وتوجيه الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة والعمل على مواكبة التطورات الحاصلة.
- ✓ ضرورة تقوية وتحسين العلاقات بين العمال حتى يكون مناخ العمل محفز على تبادل المعرفة والخبرات.
- ✓ وضع استراتيجية للاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.
- ✓ الاهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة برأس المال الفكري، حتى يتسنى للمؤسسات التعرف أكثر على كيفية استثماره بالصورة التي يسهم في تعظيم قيمتها السوقية.

### ثالثا: آفاق الدراسة:

- نظرا لأهمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، ما يزال المجال مفتوحا لمواصلة البحث ودراسة مجالات مختلفة نقترح منها.
- ✓ رأس المال الفكري بالجامعات الجزائرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
  - ✓ دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال.
  - ✓ دور استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية في بناء وتطوير رأس المال الفكري بالمنظمات.
  - ✓ معوقات تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية.

## قائمة المراجع والمصادر

### المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. أكرم أحمد رضا الطويل، صباح أنور يعقوب، رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأداء العمليات، (دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022).
2. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، (دار المعترز، عمان، 2015، ط1).
3. علي سويلم، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، (دار الخليج، السعودية، 2021).
4. فاتن عبد الأول منشي، الاقتصاد المعرفي، رؤية للاستدامة بالوطن العربي، (مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2019).
5. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، (الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2020، ط1).
6. وائل فاضل حسان العكدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، (دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2019).
7. اعتصام الشكرجي، صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، (مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015).
8. حميد الطائي وآخرون، إدارة الجدارات والمواهب، (دار اليازوري العلمية، الأردن، 2018).
9. خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، (دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2019).
10. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، (دار اليازوري العلمية، الأردن، 2020).
11. خالد أحمد علي محمود، التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية، (دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2019، ط1).
12. رائد عبد محمد ربه، نظم المعلومات الإدارية، (دار الجنادرية، الأردن، 2013).
13. زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، (دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008).
14. سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، (مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016).
15. عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري، (دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019).

## قائمة المراجع والمصادر

### ثانيا: المجلات

- 1- أنساعد رضوان، أثر رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الصحية، مجلة الريادة لاقتصادات الأعمال، العدد 01، 2015.
- 2- حسين وليد حسين، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي)، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد 13، العراق، دون ذكر السنة.
- 3- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمة الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 01، جوان 2021.
- 4- عبد الحسين جاسم محمد الأسدي، أمل صار محمد، تصميم المنتج وتأثيره في تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، العراق، دون ذكر السنة.
- 5- موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، العدد 14، ديسمبر 2013.
- 6- مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخ، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة الدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019.
- 7- محمد سلامة المصاروه، دور جودة نظم المعلومات الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الأردن، العدد 47، 2016.

### ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

1. تيشوداد كريمة، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص ادارة وتسيير مؤسسة، جامعة تسميلت، 2021.
2. رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوايل - فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
3. فادية وليد حنفي أبو شامة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الخليل، 2015.
4. حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في اطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس ، سطيف 1، 2013.

## قائمة المراجع والمصادر

5. ساجد خالد محمد ديب عبد الدايم، واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2019.
6. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف 01، 2011.
7. ابراهيم نقد ابراهيم نقد، دور المراجعة الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للمنشآت الصناعية السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2017.
8. فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.
9. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007.
10. فادي عصام محمد سالم، إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين البيئة الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في برنامج إطار الدولة، تخصص إدارة الدولة، والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، 2015.
11. دبة شيما، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة سيفاتكو لصناعة الزيوت الصحراوية)، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
12. دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين (دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.
13. آسيا ناصري، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية (دراسة حالة بنك الخليج - الجزائر AGB - وكالة عين مليلة رقم 110)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014.
14. كحموص نجاة، قرس مروة، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة اتصالات الجزائر - ميله)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي، عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، 2020.

## قائمة المراجع والمصادر

15. الزهرة بربش، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
16. بشيري فاطمة الزهراء، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة جيون إلكترونيك - برج بوعريج)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
17. سلامي فتحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة)، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014.
18. فرحاتي لوبزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة- باتنة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
19. جهيدة أمعوش، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف)، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس-1، 2020.
20. الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
21. دحماني حنان، إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة تسويقية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019.
22. فرطاس فتحة، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي (دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر-3، 2014.
23. حمزة بن الزين، دور ووظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2018.

## قائمة المراجع والمصادر

24. علي كزار، التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق (دراسة على عينة من القادة الاستراتيجيين في شركة قطاع النفط العراقي)، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
25. عليان حسين باديس ، دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية-مدبغة المليية- جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، 2014.
- رابعا: الملتقيات، المنتديات، الورشات والأيام الدراسية
1. إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
2. حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
3. رابح عرابة، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، دون ذكر السنة.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Wendy Helen Renne, the role of Human Ressource Management and Human ressource professional in the New economy, Megastar Commerce (HRM) university of Pretoria. 2003.
- 2- Ali Abd Alamir abd Alhussein Kmona et al, Knowledge sharing and its role in Achirving competitive, Advantage for the Healthy, Journal of Babylon for Pure znd sciences ; vol (27), No (3). 2019.
- 3- Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", *Journal of Operations Management*,No : 23, 2005.

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	النموذج الافتراضي للدراسة	1
18	مكونات رأس المال الفكري وعناصره	2
19	أدوار رأس المال الفكري	3
35	أنواع الميزة التنافسية	4
45	دورة حياة الميزة التنافسية	5
50	التوجه بالزبائن والميزة التنافسية	6
59	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز	7
61	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-البيض.	8
62	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن	9
64	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	10
64	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.	11
65	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية.	12

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الباحثين	16
02	المؤشرات المالية والمؤشرات المتعلقة بالعملاء	25
03	توزيع مفردات الدراسة حسب السن	63
04	توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس	63
05	توزيع المفردات حسب المؤهل العلمي	64
06	توزيع الدراسة حسب الأقدمية	65
07	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "رأس المال الفكري" والدرجة الكلية للمحور	68
08	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الميزة التنافسية" والدرجة الكلية للمحور	68
09	معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة	69
10	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرو بناخ	70
11	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	71
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز - البيض - على عبارات محور رأس المال الفكري	72
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الميزة التنافسية	73
14	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	75
15	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) على الميزة التنافسية للمؤسسة.	76

# الملاحق

## الملحق رقم 1: الاستبيان

### مقياس الدراسة:

أختي الفاضلة، أخي الفاضل تحية طيبة وبعد:

الاستمارة التي بين يديك هي أداة بحثية لمذكرة ماستر في الإدارة المالية، موسومة بـ: مساهمة راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - البيض -

لذلك نرجو منكم التكرم بقراءة عبارات المقياس بتمعن، ثم الإجابة عليها بكل موضوعية من خلال وضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة، كما نخططكم علما أن البيانات الواردة في الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية تُخدم أهداف البحث.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إعداد الطالبتين:

بوعزة فضيلة، جلايلي فاطمة الزهراء

# الملاحق

## البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة ( X ) في المكان المناسب.

1- السن:

<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	30 - 40 سنة
<input type="checkbox"/>	31-40 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة

2- الجنس:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
--------------------------	------	--------------------------	-----

3- المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	مؤهلات أخرى
--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	-------------

4- الأقدمية:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	15-19 سنة
<input type="checkbox"/>	5 - 9 سنوات	<input type="checkbox"/>	20 فأكثر
<input type="checkbox"/>	10-14 سنة		

# الملاحق

## معاور الدراسة

### المحور الأول: راس المال الفكري

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة ( X ) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		غير موافق	محايد	موافق
1	يملك الافراد في المؤسسة مهارات عالية			
2	تعلم المؤسسة على الاستفادة من الافراد ذوي المهارات المتميزة			
3	تمكن المؤسسة الافراد من المساهمة في اتخاذ القرارات			
4	تتبنى المؤسسة نظام فرق العمل			
5	تضع المؤسسة سياسات واضحة لاستقطاب الافراد المتميزين			
6	للموظفين القدرة على طرح أفكار واقتراحات جديدة			
	<b>راس المال البشري</b>			
7	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من المرونة			
8	تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال			
9	يسهل الهيكل التنظيمي عملية نقل المعرفة داخل المؤسسة			
10	يعمل الهيكل التنظيمي على التنسيق بين مختلف العمليات داخل المؤسسة			
11	تعلم المؤسسة على التطوير في شبكات الاتصال الخاصة بها			
12	تتابع المؤسسة وتتبنى اخر التطورات العلمية والتقنية في مجال التكنولوجيا الحديثة			
	<b>راس المال الهيكلي</b>			
13	لدى المؤسسة قنوات اتصال متنوعة مع زبائنها			
14	تعلم المؤسسة على تجديد المعلومات المتعلقة بزبائنها			
15	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة للاعلام والاتصال للتعامل مع زبائنها			
16	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات زبائنها			
17	تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة لتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن			
18	تسعى المؤسسة لتعزيز علاقاتها مع المؤسسات الأخرى			
	<b>راس المال الزبوني</b>			

# الملاحق

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة ( X ) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		غير موافق	محايد	موافق
<b>الجودة</b>				
19	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية تلبي حاجات ورغبات الزبائن			
20	تستفيد المؤسسة من التطور التكنولوجي لتحسين جودة خدماتها.			
21	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء ومقترحات زبائننا بخصوص تطوير جودة خدماتها.			
22	تهتم المؤسسة بجودة المدخلات ( البشرية، المعدات) المستخدمة في أداء المهام الوظيفية			
<b>السمعة</b>				
23	تراعي المؤسسة دوماً الأبعاد الأخلاقية في خدمة المجتمع			
24	سمعة المؤسسة رسخت صورة جيدة للمؤسسة والخدمات التي تقدمها			
25	تلاقي المؤسسة التقدير والاحترام من قبل المجتمع نتيجة الخدمات التي تقدمها			
26	الاهتمام بالعميل يخلق صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة			
<b>الابداع</b>				
27	تحفز المؤسسة موظفيها لتقديم الأفكار الإبداعية الخلاقة والاحذ بآرائهم ومقترحاتهم.			
28	تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والابداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.			
29	تطور المؤسسة من خدماتها اعتماداً على دراسات السوق للتكيف معها			
30	تسعى المؤسسة لتقديم خدماتها دون عيوب قدر المستطاع.			
<b>الاستجابة</b>				
31	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن			
32	تؤمن المؤسسة الإمكانيات الضرورية لتلبية حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبليين			
33	تعمل المؤسسة على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم استجابة لمتطلبات السوق المتجددة.			
34	تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي العملاء وآرائهم واخذها بعين الاعتبار			

شكراً على تعاونكم

## الملاحق

الملحق رقم (2):

### قائمة المحكمين

المحكم	الرتبة	جامعة الإرتباط
د/ احمد ضيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة
د/ سهام شاوش خوان	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة
د/ فاتح غلاب	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة
أ/ فتحي خنيش	أستاذ محاضر - أ -	جامعة غرداية
أ/ عزوز مخلوفي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الاغواط



استمارة إيداع مذكرة الماستر المصححة بعد المناقشة

تخصص: إدارية جالبية

يشهد الأستاذ (ة): هو/هي المرفوع على تأطير مذكرة ماستر

شعبية: علوم تسيير تخصص: إدارية

تحت عنوان: حساب الميزانية وأسس العمل العمومي في بحوث المحطة

المستأففة للرسالة: .....

من إعداد الطلبة:

1. جليل بن عبد الله الزهراء

2. بوعزة فتيحة

ان المذكرة تم تصويبها وتعديل كل الملاحظات التي تم تسجيلها أثناء المناقشة  
وأصبحت جاهزة للإيداع النهائي بمصالح القسم.

امضاء المشرف:

بتاريخ: 2019/07/17