

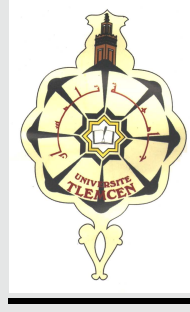
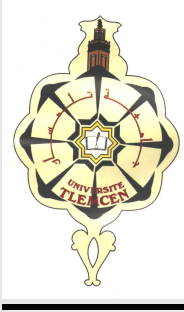
# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد \* تلمسان \*

الملحقة الجامعية مغنية

قسم العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير في العلوم الإقتصادية

تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية

بعنوان:

## رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة وكالة - جازي -

من إعداد الطالبين :

هنى عبد العزيز

لرجان عبد الجليل

تحت إشراف الأستاذ:

وافي ميلود

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.داودي محمد

أ.وافي ميلود

أ.قادري رياض

أستاذ محاضر أ

أستاذ مساعد أ

أستاذ مساعد أ

ملحقة مغنية تلمسان

ملحقة مغنية تلمسان

ملحقة مغنية تلمسان

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

السنة الجامعية : 2016/2015 م

## شكر و عرفان

نتوجه بأول الشكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لنا في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، وشكره عز وجل شكر من يطمع في المزيد مصداقا لقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم".

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذنا المشرف " وافي الميلود" على خدماته ودعمه وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة، وسعة صدره، فجزاه الله عنا خيرا ورعاه وأنار دربه.

ولا يفوتنا في الأخير أن نتقدم إلى كافة زملائنا وزميلاتنا دفعة 2015-2016 إدارة موارد بشرية بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله.

## إهداء

بعد الحمد والشكر لله كثيرا الذي وفقني في إنجاز

هذا العمل أهدي ثمرة جهدي هذا:

- إلى من حملتني وهنا على وهن وقادتني إلى حيث أنا،  
إلى من أنارت دربي بحبها وحنانها إلى من جعلت الجنة  
تحت قدميها أُمي الغالية حفظها الله وأدامها تاجا فوق  
رؤوسنا
- إلى من أعتز به ولا عز لي بدونه إلى من رباني على  
الفضيلة والأخلاق إلى من أحاطني بالحب والأمان أبي  
العزیز أطال الله في عمره.
- إلى أغلى وأحلى ما في الوجود ذو القلبين الطيبين اللذان  
لم يبخلا علي بشيء أخي وأختي العزيزين.
- إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل من قريب ومن  
بعيد، وإلى أقاربي.
- إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل، إلى صديقي  
ومساندي الوفي عبد الجليل.
- وإلى كل زملائي دفعة 2015-2016.

هني عبد العزيز

إهداء

إلى أعز الناس...

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت  
إليه...

أمي الحبيبة

والدي الحبيب

إلى نبض البيت وفرحه...

أخواي العزيزين

إلى كل أساتذتي الكرام.

إلى كل زملائي دفعة 2015-2016

إلى كل من أسقطه القلم سهوا  
وذكره القلب دون شك

وإلى كل من يستفيد في قراءته.

لرجان عبد الجليل

## الفهرس

| الصفحة | العنوان   |
|--------|---|
|        | الشكر   |
|        | الإهداء   |
| I      | قائمة الجداول   |
| II     | قائمة الأشكال   |
| أ-د    | المقدمة العامة  |
| ii-i   | الدراسات السابقة  |
| 40-1   | الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري                         |
| 1      | تمهيد   |
| 2      | المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري                        |
| 2      | المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري                              |
| 2      | الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري              |
| 3      | الفرع الثاني: تعريف رأس المال الفكري                              |
| 6      | المطلب الثاني: مكونات (أنواع) رأس المال الفكري                    |
| 10     | المطلب الثالث: خصائص وطرق قياس رأس المال الفكري                   |
| 10     | الفرع الأول: خصائص رأس المال الفكري                               |
| 11     | الفرع الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري                           |
| 21     | المبحث الثاني: أهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق قيمة المنظمة |
| 22     | المطلب الأول: أهمية رأس المال الفكري                              |
| 23     | المطلب الثاني: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق قيمة المنظمة       |

## الفهرس

|       |  |
|-------|--|
| 23    | الفرع الأول : أسباب المحافظة على رأس المال الفكري          |
| 25    | الفرع الثاني: أساليب تطوير وتنشيط رأس المال الفكري         |
| 27    | الفرع الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة للمنظمة |
| 28    | المبحث الثالث: عناصر رأس المال الفكري                      |
| 28    | المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري                     |
| 29    | الفرع الأول: شراء العقول من سوق العمل                      |
| 30    | الفرع الثاني: شجرة الكفايات                                |
| 31    | الفرع الثالث: مراجعة منظمات المعرفة والتعلم                |
| 32    | المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري                      |
| 32    | الفرع الأول : خريطة المعرفة                                |
| 35    | الفرع الثاني: بناء الأنسجة الفكرية                         |
| 36    | الفرع الثالث: القيادة الذكية                               |
| 38    | المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري                      |
| 39    | المطلب الرابع: المحافظة و الإهتمام برأس المال الفكري       |
| 40    | خلاصة الفصل  |
| 65-41 | الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري  |
| 41    | تمهيد  |
| 42    | المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية                       |
| 42    | المطلب الأول: ماهية التنافسية                              |
| 43    | الفرع الأول: أنواع التنافسية                               |

## الفهرس

|    |  |
|----|--|
| 45 | الفرع الثاني: أهمية التنافسية                                  |
| 46 | المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية                          |
| 48 | المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية                          |
| 48 | الفرع الأول: أفضلية التكلفة الأقل                              |
| 48 | الفرع الثاني: أفضلية التميز                                    |
| 49 | المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية – أبعادها- واستراتيجيتها |
| 49 | المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية                           |
| 51 | المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية                          |
| 51 | الفرع الأول: بعد التكلفة                                       |
| 51 | الفرع الثاني: بعد الجودة                                       |
| 51 | الفرع الثالث: بعد المرونة                                      |
| 52 | الفرع الرابع: بعد التسليم                                      |
| 52 | الفرع الخامس: بعد الإبداع                                      |
| 54 | المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية                    |
| 54 | الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة                          |
| 54 | الفرع الثاني: استراتيجية التمييز                               |
| 55 | الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز                               |
| 56 | المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها   |
| 56 | المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية                          |
| 56 | الفرع الأول: حجم التنافسية                                     |

## الفهرس

|        |  |
|--------|--|
| 58     | الفرع الثاني: نطاق التنافس                                   |
| 60     | المبحث الرابع: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية    |
| 60     | المطلب الأول: دور رأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية     |
| 63     | المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة تنافسية   |
| 64     | المطلب الثالث: دور رأس المال العقلاني في تحقيق ميزة تنافسية  |
| 65     | خلاصة الفصل  |
| 112-65 | الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة للهاتف النقال جازي - تلمسان. |
| 66     | تمهيد.   |
| 67     | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.         |
| 67     | المطلب الأول: طريقة جمع البيانات.                            |
| 68     | المطلب الثاني: بناء الإستبيان                                |
| 69     | المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.                 |
| 69     | المطلب الأول: نشأة وتطور شركة جازي                           |
| 70     | المطلب الثاني: تنظيم شركة جازي.                              |
| 76     | المطلب الثالث: خدمات شركة جازي.                              |
| 81     | المطلب الرابع: مهام شركة جازي وقيمها                         |
| 83     | المبحث الثالث: النتائج والمناقشة                             |
| 83     | المطلب الأول: خصائص وسمات عينة الدراسة.                      |
| 107    | المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشة فقرات الإستبيان.    |
| 111    | المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.                        |



## الفهرس

---

|         |                          |
|---------|--------------------------|
| 112     | خلاصة الفصل.             |
| 117-113 | الخاتمة العامة.          |
| 124-118 | قائمة المراجع.           |
| 128-125 | قائمة الملاحق - استبانة. |

# قائمة الجداول



# قائمة الأشكال




## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان  | رقم   |
|--------|--|-------|
| 5      | أوجه الإختلاف بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري | (1-1) |
| 19-12  | بعض نماذج قياس رأس المال الفكري وإدارته              | (2-1) |
| 83     | التوزيع التكراري لمتغير الجنس                        | (1-3) |
| 83     | التوزيع التكراري لمتغير السن                         | (2-3) |
| 84     | التوزيع التكراري لمتغير المؤهل الدراسي               | (3-3) |
| 84     | التوزيع التكراري لمتغير الخبرة في الوظيفة            | (4-3) |
| 85     | التوزيع التكراري لمتغير الراتب الشهري                | (5-3) |
| 86     | البيانات المتعلقة برأس المال الفكري                  | (5-3) |
| 90     | البيانات المتعلقة برأس المال العلاقات                | (6-3) |
| 95     | البيانات المتعلقة برأس المال الهيكلي                 | (7-3) |
| 101    | البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية                  | (8-3) |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                                       | الرقم |
|--------|---|-------|
| 7      | مكونات رأس المال الفكري                       | 1-1   |
| 20     | منظومة تطوير رأس المال الفكري                 | 2-1   |
| 28     | عناصر رأس المال الفكري                        | 3-1   |
| 33     | إطار خريطة المعرفة                            | 4-1   |
| 35     | آلية عمل الأنسجة                              | 5-1   |
| 57     | دورة حياة الميزة التنافسية                    | 1-2   |
| 62     | خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية | 2-2   |
| 71     | الهيكل التنظيمي لشركة جازي                    | 1-3   |
| 74     | الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق                | 2-3   |

A decorative border with a repeating pattern of stylized leaves and flowers, framing the central text.

مقدمه

عامه

إن رأس المال الفكري يتمثل في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين، و التي في ضوء امتلاكهم لهذه القدرات و الخبرات و المعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكارا جديدة، أو يطوروا أفكارا قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، و بذلك فإن رأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية، و أصول فكرية ترتبط بالمعلومات و المعرفة و الملكية الفكرية المتمثلة في براءات الاختراع و العلامات التجارية وغيرها، و كذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات و الهياكل التنظيمية بالإضافة إلى رأس مال العلاقات المرتبط بطبيعة العلاقات بين المنظمة وحلفائها.

و لقد أدركت الشركات في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري، ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه تم التحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية.

و تؤدي إدارة رأس المال الفكري دوار هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية، من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات التي تمتلكها الكفاءات البشرية بما فيها من معرفة ومهارات وقدرات تؤهلها للإبداع والتجديد، والتي تمثل المصدر الجديد للميزة التنافسية، وحتى يمكن للإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، فإنها يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية و متطلبات عمل المنظمة.

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**ما مدى تأثير رأسمال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة جازي:**

و يندرج عنه الأسئلة الفرعية التالية:



- ما المقصود برأس المال الفكري؟
- ما هي الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية رأسمالها الفكري؟
- ما هي مصادر الميزة التنافسية؟ وهل يمكن اعتبار تطويري هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات لتحقيقه في ظل اعتمادها على رأس المال الفكري؟
- كيف يمكن لشركة جازي تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأسمالها الفكري؟

### فرضيات الدراسة:

وبناء على ذلك نقتراح الفرضيات التالية:

- ✓ الرأسمال الفكري هو المحرك الأساسي للرأسمال المادي في ظل الاقتصاد الذي يتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة؛
- ✓ كلما أعطى المسكرون عناية خاصة لرأس المال الفكري لمؤسساتهم انعكس ذلك على مكانتها في السوق،
- ✓ كلما أحس العامل بالحرية في طريقة قيامه بالعمل وحفز على الإبداع وتعليم الآخرين انعكس ذلك إيجابا على رأس المال الفكري للمؤسسة ومن ثم على ميزات التنافسية.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب نوردتها فيما يلي:

1. إظهار مدى أهمية العنصر البشري ودوره الفعال في المؤسسات؛
2. رأس المال الفكري يعتبر رأس المال الحقيقي في أي منظمة؛
3. الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وخاصة لدى منظمات الأعمال؛



### أهداف الدراسة:

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1. التأكد من وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث (البشري، الهيكلي، العلاقتي) وبين الميزة التنافسية؛
2. لفت انتباه شركة جازي إلى أهمية رأس المال الفكري كمفهوم إستراتيجي ومحاولة تأكيد دوره كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

1. نحاول أن تبين هذه الدراسة كيف يؤثر الرأس مال الفكري في تطوير المؤسسة و تعزيز ميزتها التنافسية؛
2. تعطى نظرة واسعة نوعا ما على موضوع إدارة أعمال المعرفة والذي ظهر بشكل واسع مع بدايات التسعينات من القرن الماضي؛
3. يكتسب موضوع رأس المال الفكري أهمية متزايدة اليوم باعتباره من الأنشطة للأفراد، و تمكنهم هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة، و من ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى وتكسيبها ميزة؛ تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات.

أدوات الدراسة: إستخدام التكرارات و الدوائر النسبية.

حدود الدراسة: طبقت الدراسة على شركة جازي الجزائرية بمنطقة تلمسان سنة 2016.

منهجية الدراسة: نعتمد بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري، واعتمدنا على دراسة الحالة في الجانب التطبيقي حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة المدروسة وتحليل الدراسة.

تقسيمات الدراسة: لمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه قسمناه إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي فالفصل النظري الأول يتمحور حول رأس المال الفكري مفهومه، أهميته، خصائصه، طرق قياسه.... أما الفصل الثاني تطرقنا من خلاله إلى الميزة التنافسية مفهومها، أنواعها، مصادرها وعلاقتها برأس المال الفكري. وبالنسبة للفصل التطبيقي قمنا باختبار مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي من خلال إجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة جازي للهاتف النقال.

### 1- دراسة الوليد (2009): بعنوان الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة لشركة الهاتف النقال الجزائرية (Mobilis) وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- 1- تعتمد عملية تحقيق الكفاءة على بعض الممارسات والإجراءات في كل من الإدارة العليا وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، ونقص في التنسيق بين الوظائف الأخرى.
- 2- ينحصر اهتمام الإدارة العليا بجودة الخدمة في الجوانب التقنية، كما تبقى مجرد شعارات دون تطبيق فعلي.
- 3- تعتبر درجة استجابة الشركة لحاجات عملائها متوسطة على العموم، حيث تفتقر الشركة إلى قاعدة بيانات تسويقية متكاملة، كما توجد العديد من السلبيات ومن بينها -ضعف النظام- معالجة شكاوي المشتركين- بالإضافة إلى الإستعمال المحدود لتكنولوجيا الإتصال بالعميل والتمثلة أساسا في شبكة الأنترنت.

وكانت أهم التوصيات لهذه الدراسة ما يلي:

- 1- تعزي الإهتمام بإدارة الموارد البشرية باتباع طرق فعالة في انتقاء الموظفين واستخدام البرامج التدريبية لبناء المهارات بصفة دورية.
- 2- ضرورة إجراء إستطلاعات دورية، خاصة بشركة "موبيليس" حول آراء المشتركين عن الشركة والخدمات التي تقدمها.

3- التركيز على جودة الخدمة وضرورة توعية كل الأفراد في الشركة بأهمية الجودة وذلك من خلال دورات تدريبية وتكوينية، واستخدام حلقات الجودة والسعي إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

2- دراسة (جبائية: 2007): بعنوان دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر (AT) وأوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA).

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المعرفة والإبتكار كأساس لتعريف رأس المال الفكري وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها:

- 1- الأهمية البالغة لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق إستثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وإدارتها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي.
- 2- إن القدجرة على الإبتكار هي العامل الأول في إحفاظ الشركة الناجحة بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الإبتكارات التي تقدمها الشركة احتفظت الشركة بريادتها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية لها.

ومن أهم التوصيات التي جاءت بها هذه الدراسة:

- 1- الإهتمام بآليات استقطاب يد عاملة متميزة ذات تفكير إبداعي واعطائها الحرية اللازمة للقيام بعمليات إبداعية لصالح المؤسسة.
- 2- ضرورة تقوية وتحسين العلاقات بين العاملين حتى يكون هناك مناخ عمل محفز على تبادل المعرفة والخبرات.

# الفصل الأول



عموميات حول  
رأس المال الفكري

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

### تمهيد:

لقد شهد عصر ما بعد الثورة الصناعية ظهور أهمية وقوة رأس المال المادي وقد امتدت سيطرة رأس المال المادي على المفهوم السائد لرأس المال خلال الفترة من بعد الثورة الصناعية وحتى منتصف القرن الماضي تقريبا. مع بداية ثورة تكنولوجيا الحاسوب وتساعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات وتعظيم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على القدرات الإبداعية والخبرات والمهارات وقدرات الأفراد على توليد المعارف الجديدة إلى دائرة الضوء بصورة واسعة مما أدى إلى ولادة مفهوم رأس المال الفكري Intellectual Capital والإهتمام به على نطاق واسع لأنه أصبح يمثل نسبة عالية جدا من القيمة الإجمالية لمنظمات الأعمال تصل إلى ( 90 % ) من إجمالي القيمة السوقية لمنظمات الأعمال وبعد التطور المستمر لهذا المفهوم تم التركيز على رأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على الإبداع الإداري للمؤسسة.

نقوم في هذا الفصل بتقديم لمحة عامة عن رأس المال الفكري مفهومه، أهميته، عناصره، ... بحيث أصبح ينظر إليه على أنه رأس المال الحقيقي للمنظمة ومعيار لتحقيق أهدافها.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

### المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري.

ظهر مفهوم رأس المال الفكري بعد أن كانت المصادر الطبيعية هي الثروة الحقيقية للمنظمة فإنه من الحقول الحديثة التي بدأ الإهتمام بها منذ التسعينات فقط. وهذا الحقل لم يكتمل ولم يتبلور بعد وهو لا يزال في مرحلة التطور والبناء والإكتشاف الذاتي، وإذا كانت المنظمة ترغب في تحقيق الميزة الإبداعية التي تمكنها من تحقيق التنافس وبلوغ الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها، فيجب عليها أولاً إدارة هذه الأصول بفعالية والتي تتمثل في القدرة التي تمثلها المنظمة، فإدارة رأس المال الفكري يمكن أن ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل.

\*فما هو رأس المال الفكري؟ وفيما تتجلى أهميته في منظمات الأعمال؟

### المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري.

#### الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري.

لقد بدأ الإهتمام بتسيير رأس المال الفكري في المؤسسات بداية مع عقد الثمانينات، حيث أدرك المديرون والأكاديميون والإستشاريون أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة وأن رأس المال الفكري أصبح محددًا أساسيًا لما تحققه المؤسسة من أرباح ولقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية بسببه مقدار ما تمتلكه من أصول غير مادية يمكن إستغلالها في مجالات متنوعة الأمر الذي حفز المسيرين إلى تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه -جامعة الموصل-2005.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

بداية مع عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة بإعتباره محددًا لميزاتها التنافسية حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية تسيير تلك الأفكار، والابتكارات، وتنميتها، ولقد أخذ تحليل رأس المال الفكري وتحديد اتجاهاته مسارين مترابطين:

أ. مسار المعرفة والقوى الذهنية: والذي يركز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمؤسسة.

ب. مسار الإعتماد على الموارد: من خلال الإهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية للمؤسسة.

### الفرع الثاني: تعريف رأس المال الفكري.

على الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره الفعال الذي يلعبه لضمان إستمرارية ونجاح المنظمات في العصر الحديث إلا أنه لا يوجد إتفاق على تعريف محدد وشامل نظرا لتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، وفيما يلي نستعرض أهم المفاهيم وأكثرها تداولاً:

- **تعريف Edvinsson:** " رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة الى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها الأمر الذي يؤدي إلي صعوبة قياسها وتقييمها إلا أن هذه الاصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هاني محمد السعيد. رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، القاهرة - دار السحاب للنشر والتوزيع 2008 ص 19 .



## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

- يعرفه **Stewart**: " بأنه المعرفة والمعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الإستخدام من أجل خلق الثروة الرابحة.<sup>1</sup>

- كما يعرفه **Malhotra**: بأنه قوة عقلية مصادرها المعرفة، المعلومات، الذكاء والخبرة، تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.<sup>2</sup>

- كما يعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي يتمتع بها العاملون والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تسمح للمنظمة بتوسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط ضعفها.<sup>3</sup>

- وبصفة عامة يمكن أن نعرف رأس المال الفكري بأنه:

جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادر على إقتناص الفرصة المناسبة ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 18، 19.

<sup>2</sup> عادل حرشوش المبرجي أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر 2003 ص 18.

<sup>3</sup> Thomas Stewart. Intellectual Capital : The Wealth of Organization. Doubleday. New York.1998 p :11

<sup>4</sup> سعد العنزي. أحمد صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال – الجزائر دار اليازوري للنشر والتوزيع 209 ص 169.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

وقبل الفراغ من مفهوم رأس المال الفكري نعرض على أوجه الإختلاف بينه وبين رأس المال التقليدي ( المادي أو المالي) إنطلاقاً من حقيقة أن هذا التمييز سيفيد في إدارة وتقييم وقياس رأس المال الفكري في المنظمة والجدول التالي يبين أبعاد التمييز بين الإثنين:<sup>1</sup>

**جدول (1-1): أوجه الإختلاف بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري**

| البعد            | رأس المال المادي      | رأس المال الفكري   |
|------------------|-----------------------|--------------------|
| التكويني         | مادي – ملموس          | أثري غير ملموس     |
| الزمني           | يرتكز على الماضي      | يتوجه نحو المستقبل |
| المحتوى والمضمون | هو تكلفة              | هو قيمة            |
| الطبيعة          | نقدي                  | غير مالي           |
| الديمومة         | وقتي                  | مستمر              |
| الإستعمال        | ينقص بالإستعمال ويهتك | يتزايد بالإستعمال  |
| نوعي/كمي         | كمي                   | نوعي               |

**المصدر:** سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم والتقنيات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع-2007-ص2016.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع-2007-ص2016.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

### المطلب الثاني: مكونات (أنواع) رأس المال الفكري.

لا شك أن تحديد مكونات وخصائص رأس المال الفكري تعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه وبالتالي تحقيق القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث وعليه سنتطرق في هذا البحث إلى مكونات خصائص وطرق قياس رأس المال الفكري.

لقد قدمت نماذج عديدة لمكونات رأس المال الفكري من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

نموذج « Skandia Navigator » الخاص بشركة بشركة Skandia الذي طوره أدفينسون ومالون (Edvinsson et Malone) والذي تضمن خمس مجموعات من المكونات:

المجموعة الأولى: تتعلق بالجوانب المالية.

المجموعة الثانية: تتعلق ب:

- رأس المال البشري
- رأس المال الابتكاري أو الزبوني
- رأس مال العملية.

بحيث:

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلي}$$
$$\text{Intellectuell Capital} = \text{Human Capital} + \text{Structural Capital}$$

$$\text{رأس المال الهيكلي} = \text{رأس المال الزبوني} + \text{رأس المال التنظيمي}$$
$$\text{Structural Capital} = \text{Customer Capital} + \text{Organizational Capital}$$

$$\text{رأس المال التنظيمي} = \text{رأس المال الابتكاري} + \text{رأس مال العملية}$$
$$\text{Organization Capital} = \text{Innovation Capital} + \text{Process Capital}$$

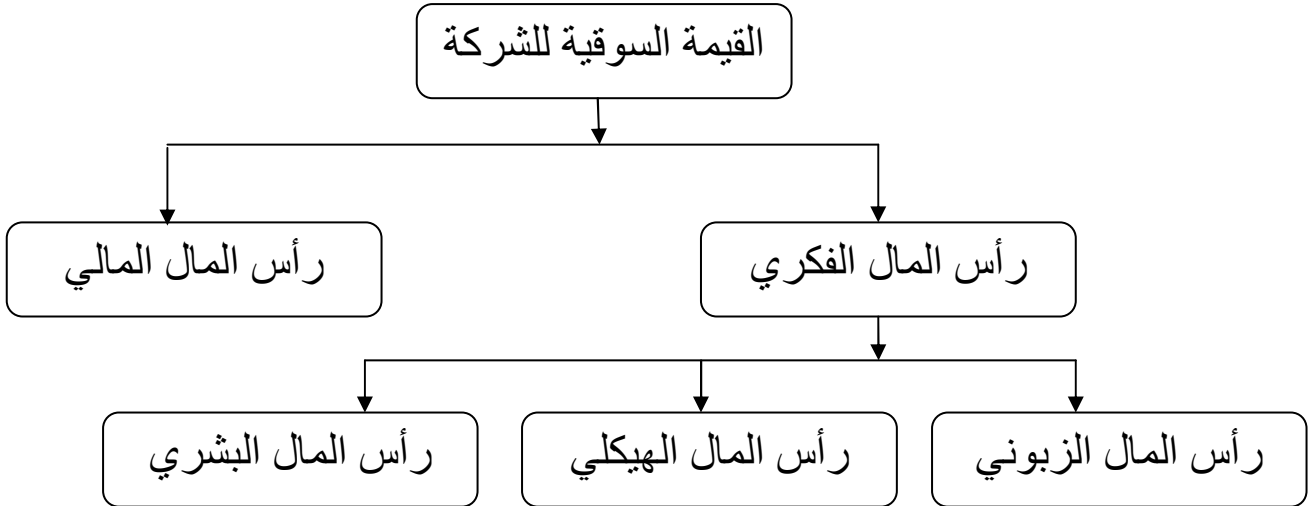
<sup>1</sup> Edvinsson et Malone Intellectual capital : Harper business New York 1997 p10

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

رأس المال الإبتكاري = الملكية الفكرية + الأصول غير الملموسة  
Innovation Capital = Intellectual Property + Intangible Assets

ولعل النموذج الذي قدمه توماس ستيوارت (T. Stewart) والذي يحدد مكونات رأس المال الفكري في ثلاث فئات هي: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، ورأس المال الزبوني، هو الأكثر شيوعا واستخداما لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، والشكل التالي يبين هذه المكونات الثلاث:

### شكل(1-1): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات  
الطبعة الثانية – مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ص267.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

وسيتم شرح كل نوع في الآتي:

### I- رأس المال البشري:

أي قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلول لعملائها والإبتكار والتجديد وهو يمثل مصدر الإبتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب قياساً، وهو ينمو بإستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وبزيادة هذه المعارف وتطويرها.<sup>1</sup>

هو المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات، الإبداع، الخيرات،...

### II- رأس المال الهيكلي:

ويتضمن بعض الأشياء التقليدية كالبنائيات، العمليات، البقايا والعلامات التجارية إضافة إلى ذلك فإنه يتضمن أشياء مثل نظام المعلومات، صور المنظمة، والمعلومات الأساسية الممتلئة وبسبب مكوناته المتنوعة فهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين الشركة من تغليف وتحريك وإستخدام رأس المال البشري أي معارف الشركة في خدمة أهدافها، ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات من خلال الأخذ بالإعتبار التوقعات الجديدة والإعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري الأهمية، القياس والإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية - الجامعة - بغداد - 2010 - العدد الأول - ص7.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 8-9

### III- رأس المال الزبوني:

وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، وقد أسماه البعض برأس مال العلاقات وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل قياساً وذلك من خلال الإيرادات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبد الناصر نور وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 10 .

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

المطلب الثالث: خصائص وطرق قياس رأس المال الفكري.

الفرع الأول: خصائص رأس المال الفكري.

يمثل رأس المال الفكري مجموعة من الأفراد الذين تتوافر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد ولتأصيل مفهومه نحتاج إلى توضيح أهم سمات وخصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمنظمة ونوجزها في:<sup>1</sup>

1- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.

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

3- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.

4- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة.

5- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في إتخاذ القرارات.

6- يحاول رأس المال الفكري الإنفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الإستفادة من خبرات الآخرين.

7- يتسم رأس المال الفكري بالإستقلالية في الفكر والعمل.

8- لا يعمل رأس المال الفكري في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي.

9- يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الإبتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.

10- يفضل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.

<sup>1</sup> هاني محمد السعيد: رأس المال الفكري- طبعة أولى - القاهرة-دار السحاب للنشر والتوزيع 2008 ص 25-26.

### الفرع الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري.

ثمة جهود عظيمة يتم بذلها سواء على الصعيد الأكاديمي أو على الصعيد الأعمال من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات معول عليها في قياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات لكن مسألة قياسه تعد أمرا صعبا ورغم صعوبتها إلا أنها ذات أهمية بالغة لسببين أساسيين هما:<sup>1</sup>

- رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة وفعالية الإستثمارات المخصصة له.
- يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة على إعتبار أنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة.

وهذا يعني أن علاقة القياس بالإدارة متلازمة، لأن القياس يهيء أرضية الإدارة الفاعلة ومن ثم يمكن القول: أنه لا إدارة بدون قياس ولا فائدة من القياس ما لم تتبعه الإدارة.

<sup>1</sup> هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره - ص 39.



جدول يعرض نماذج قياس رأس المال الفكري وإدارته

(22 نموذج) ← (1994 ← 2005)

جدول (1-2) بعض نماذج قياس رأس المال الفكري وإدارته المدة من (1994-2005)

| ت | عنوان النموذج          | الكاتب          | السنة | نوع النموذج | الفحوى الفكري للنموذج  | مؤشرات النموذج وصيغته   |
|---|------------------------|-----------------|-------|-------------|--|---|
| 1 | ذكاء رأس المال الفكري  | Fitz            | 1994  | وصفي        | اختار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري وتطبيقها على مجموعة من الافراد لتحديد محتوى ذكائهم               | - معلومات عن السوق<br>- معلومات عن المواد<br>- معلومات عن الملكية الفكرية       |
| 2 | بطاقة الدرجات الموزونة | Kaplan & Norton | 1996  | وصفي        | تحقيق التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والإبداع والتعليم. | - منظور التعلم والنمو<br>- المنظور الدخلي<br>- منظور الزبون<br>- المنظور المالي |
| 3 | براءات الاختراع        | Bontis          | 1996  | وصفي        | حساب عامل التكنولوجيا بالإعتماد على براءات الاختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للشركة                         | - عدد براءات الاختراع<br>- كلفة براءات الاختراع<br>- عائد براءات الاختراع       |

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

| ت | عنوان النموذج                             | الكاتب             | السنة | نوع النموذج | الفحوى الفكري للنموذج  | مؤشرات النموذج وصيغته   |
|---|---|--------------------|-------|-------------|--|---|
| 4 | إنسيابية المعرفة لمكونات رأس المال الفكري | Petrash            | 1996  | وصفي        | تناسب المعرفة بين مكونات رأس المال الفكري بشكل هرم مقلوب إبتداءاً من رأس المال البشري، ثم التنظيمي لينعكس تأثيرها على الزبائن. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- رأس مال بشري</li> <li>- رأس مال تنظيمي</li> <li>- رأس مال زبائني</li> </ul>  |
| 5 | كلفة محاسبة الموارد البشرية               | Johanson           | 1996  | وصفي        | حساب الأثر الخلفي على الكلف المرتبطة بالموارد البشرية.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مساهمة الموجودات البشرية</li> <li>- نفقات الرواتب والأجور</li> </ul>   |
| 6 | ملاح سكانديا                              | Edvinsson & Malone | 1997  | وصفي        | تقرير شامل لتقسيم رأس المال الفكري إلى أربع أصناف (رأس المال البشري، الهيكلي، الزبائني، التنظيمي)                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على المقدرات الجوهرية</li> <li>- التركيز على الزبون</li> <li>- التركيز على العملية</li> <li>- التركيز على الإبداع</li> </ul> |
| 7 | مراقبة الموجودات                          | Sveiby             | 1997  | وصفي        | تحديد الموجودات غير الملموسة بثلاث أنواع: (المقدرات المميزة للأفراد، الهياكل الخارجية، الهياكل الداخلية)                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو</li> <li>- إعادة الإبداع</li> <li>- الكفاءة</li> <li>- الإستقرار</li> </ul>  |

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

| ت  | عنوان النموذج           | الكاتب      | السنة | نوع النموذج | الفحوى الفكري للنموذج   | مؤشرات النموذج وصيغته  |
|----|-------------------------|-------------|-------|-------------|---|--|
| 8  | مؤشر رأس المال الفكري   | Roose et al | 1997  | وصفي        | مراقبة التغير الذي يتحقق في رأس المال الفكري بالإستناد إلى علاقة الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتي تحصل في السوق.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- رأس مال العلاقات</li> <li>- رأس المال البشري</li> <li>- رأس مال البنى التحتية</li> <li>- رأس مال الإبداع</li> </ul> |
| 9  | توبن                    | Stewart     | 1997  | كمي         | طريقة لوصف الفرق ما بين الموجودات المادية للشركة وقيمتها السوقية، ويمثل (q) فجوة القيمة بين الإثنين، فمثلا في حالة أن يكون $q=10$ فإن القيمة السوقية تكون أعلى بعشرة أضعاف من قيمة الموجودات المادية. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- القيمة السوقية = قيمة الموجودات q</li> </ul>  |
| 10 | القيمة السوقية الدفترية | Stewart     | 1997  | كمي         | إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية تمثل إسهامات رأس المال الفكري، وتعد القيمة السوقية القيمة الحقيقية للشركة.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- قيمة رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية</li> </ul>   |

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

| ت  | عنوان النموذج                   | الكاتب     | السنة | نوع النموذج | الفحوى الفكري للنموذج   | مؤشرات النموذج وصيغته  |
|----|---------------------------------|------------|-------|-------------|---|--|
| 11 | قيمة الموجودات غير الملموسة     | Stewart    | 1997  | وصفي        | مخطط يشبه محطة رادار لإستكشاف ملامح رأس المال الفكري  | - رأس المال البشري<br>- رأس المال الهيكلي<br>- رأس المال الزبائني                                      |
| 12 | معامل القيمة المضافة لرأس المال | Pulic      | 1997  | وصفي        | تحديد أودار رأس المال الفكري في خلق القيمة وكيفية إستخدامها بكفاءة.   | - رأس المال المستخدم (رأس المال البشري)<br>- رأس المال الهيكلي   |
| 13 | منهجية التقييم الشامل           | Me Pherson | 1998  | وصفي        | تحديد القيمة الشاملة الكلية من خلال العلاقة بين قيمة الشركة ورأس المال الفكري والمقاييس النقدية.            | - القيمة الجوهرية التي تمثل الفاعلية الداخلية للشركة<br>- فاعلية دور الشركة<br>- الدور التنافسي للشركة |
| 14 | محاسبة التنبؤ بالمستقبل         | Nash       | 1998  | كمي         | حساب التدفقات المخططة المخصصة في بداية مدة زمنية ونهايتها، وأن الفرق بينهما يمثل القيمة المضافة لتلك المدة. | - القيمة المستقبلية = قيمة التدفقات المخصصة في بداية المدة - قيمة التدفقات المخصصة في نهاية المدة.     |

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

| ت  | عنوان النموذج                   | الكاتب               | السنة     | نوع النموذج | الفحوى الفكري للنموذج  | مؤشرات النموذج وصيغته  |
|----|---------------------------------|----------------------|-----------|-------------|--|--|
| 15 | قيمة السوق التي يحددها المستثمر | Standfield           | 1998      | كمي         | تحديد القيمة الحقيقية للشركة من القيمة السوقية لأسهمها والتي تنجم عن أربعة مؤشرات هي: القيمة للشركة TV ورأس المال الفكري المدرك RIC ورأس المال الفكري المعروض للتداول ICF والميزة التنافسية المستدامة SCA. | $TV=TC+RIC+ICE+SCA$  |
| 16 | مإيرادات رأس مال المعرفة        | Lev                  | 1999<br>9 | كمي         | حساب إيرادات رأس مال المعرفة   | إيرادات رأس مال المعرفة =<br><u>الإيرادات الاعتيادية</u><br>الإيرادات المتوقعة للموجودات الدفترية                                  |
| 17 | تقدير القيمة                    | Andricssen & Tiessen | 2000      | وصفي        | تقدير رأس المال الفكري بالإستناد إلى المقدرات الجوهرية   | - المهارات والمعرفة الضمنية<br>- القيم والمعايير الجماعية<br>- التكنولوجيا والمعرفة الصريحة<br>- العمليات الرئيسية وعمليات الإدارة |

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

| ت  | عنوان النموذج                   | الكاتب              | السنة | نوع النموذج | الفحوى الفكري للنموذج  | مؤشرات النموذج وصيغته  |
|----|---------------------------------|---------------------|-------|-------------|--|--|
| 18 | تقييم الموجودات الفكرية         | Sullivan            | 2000  | وصفي        | طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفكرية الفردية   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- رأس المال البشري</li> <li>- الموجودات الفكرية</li> <li>- الملكية الفكرية</li> </ul>   |
| 19 | خلق القيمة الكلية               | Andricssen & Mclean | 2000  | كمي         | دراسة تأثير الأحداث السابقة على الأنشطة المخططة  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التدفقات النقدية المخططة</li> </ul>   |
| 20 | الموارد والإستثمارات اللاملموسة | Canibano            | 2000  | وصفي        | هناك مستويين إثنين لتحديد قيمة رأس المال الفكري هما (الموارد والإستثمارات اللاملموسة)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الموجودات الفكرية</li> <li>- المهارات</li> <li>- نشاطات توسيع الموارد</li> <li>- نشاطات التعليم المنظمي</li> <li>- ورضا العاملين</li> </ul> |
| 21 | خارطة رأس المال الفكري          | McElroy             | 2001  | وصفي        | إن تكوين قيمة السوق تأتي من تأثيرات مالية وفكرية، وإن التأثيرات الفكرية (رأس المال الفكري) تكون أكبر في تحقيق الميزة التنافسية، والجديد في هذا النموذج هو إعتبار رأس المال الإجتماعي جزء من رأس المال الفكري | <ul style="list-style-type: none"> <li>- رأس المال البشري</li> <li>- رأس المال الإجتماعي</li> <li>- رأس المال الهيكلية</li> </ul>  |

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

| ت  | عنوان النموذج  | الكاتب                               | السنة | نوع النموذج | الفحوى الفكري للنموذج  | مؤشرات النموذج وصيغته   |
|----|----------------|--------------------------------------|-------|-------------|--|---|
| 22 | روابط المصفوفة | الجمعية الكندية للمحاسبين القانونيين | 2002  | وصفي        | إن المعرفة والمهارات والخبرات هي الموجودات الأكثر أهمية في المنظمة   | - إدارة الملكية الفردية<br>- الموجودات الفكرية<br>- خلق قيمة رأس المال الفكري<br>- إدارة خلق رأس المال الفكري<br>- استخراج قيمة رأس المال الفكري<br>- إدارة قيمة رأس المال الفكري<br>- إدارة IC الإستراتيجي |
| 23 | البرمجة الخطية | Daniel & Noordhuis                   | 2002  | كمي         | إن الإعتماد على المؤشرات المالية فقط في إختيار المشاريع أصبح غير ذي جدوى إن لم تقترن بالمؤشرات الفكرية، لأن المعرفة قوة، ويتطلب إعتداد هذا النموذج إستخدام الحاسوب | $Pv=B_1v(p_1)+\dots+B_nv(p_n)$<br>حيث $p_v$ قيمة المحفظة، $y$ عدد المشاريع، $B_1, \dots, B_n$ متغيرات القرار (القدرة الفكرية)،<br>$v(P_1) \dots v(P_n)$<br>قيمة كل مشروع                                    |
| 24 | حقوق الملكية   | Hulesy                               | 2002  | وصفي        | إن حقوق الملكية الفكرية تمثل الوسيلة التي لا غنى عنها لحماية الإبتكار وإن نتاجها هو جهود رأس المال الفكري الذي تمثل الملكية الفكرية جزء منه .                      | رأس المال الفكري ينشر تأثيره على :<br>- الأسرار التجارية<br>- حقوق الطبع<br>- العلامات التجارية<br>- براءات الإختراع  |

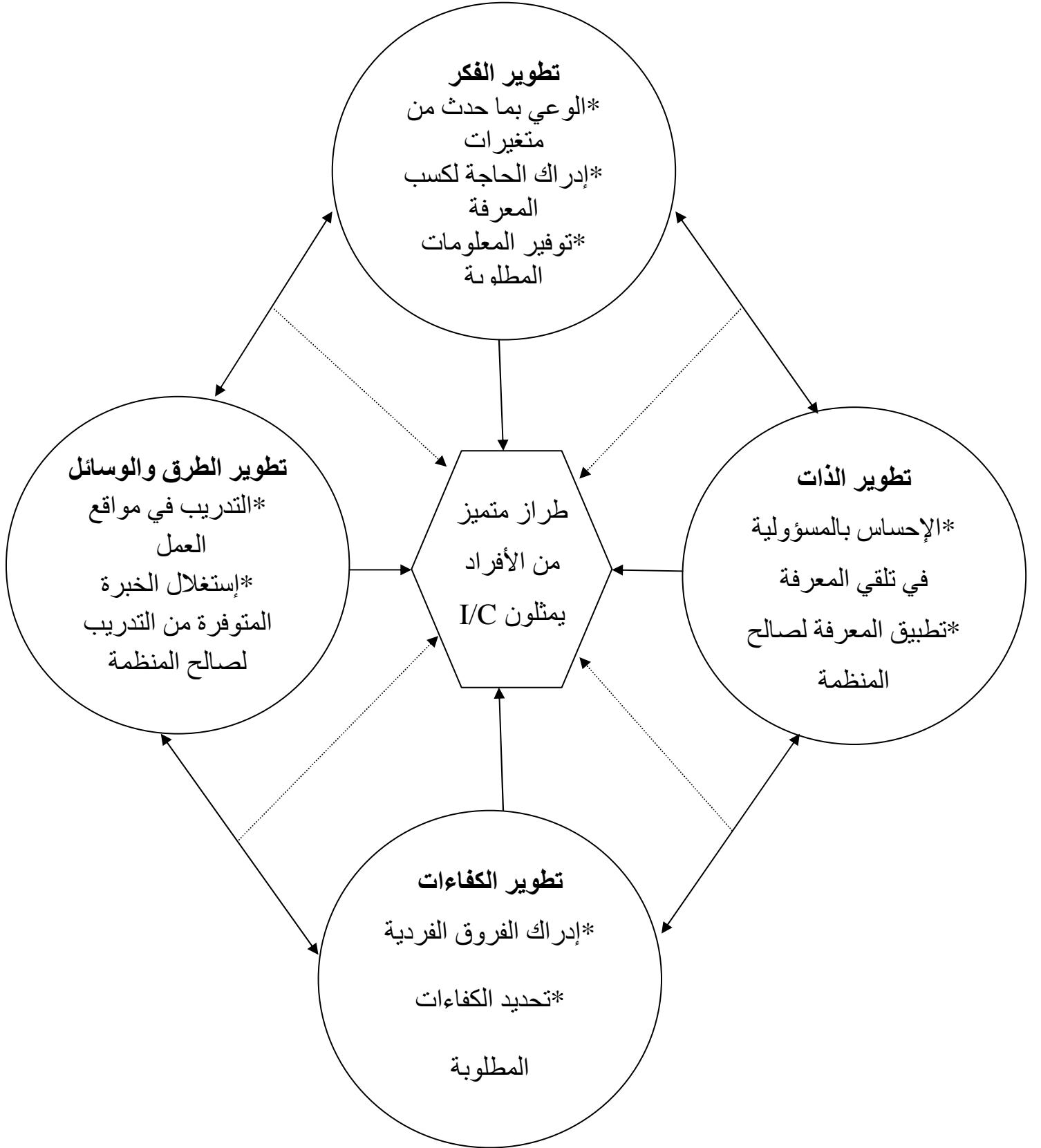
## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

| ت  | عنوان النموذج     | الكاتب         | السنة | نوع النموذج | الفحوى الفكري للنموذج   | مؤشرات النموذج وصيغته  |
|----|-------------------|----------------|-------|-------------|---|--|
| 25 | بنية صانع المعرفة | Awad & Ghaziri | 2004  | وصفي        | تشمل بنية صانع المعرفة مجموعة من الخصائص والمهارات المهمات، التي تمكنه من جمع المعلومات ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال الشركة. | -تكنولوجيا المعلومات<br>-عملية التحول<br>-القيم<br>-الثقافة التنظيمية<br>-الخبرة الشخصية   |
| 26 | القياس الموزون    | Chen           | 2005  | كمي         | رأس المال الفكري يمثل مجموعة عناصر كل منها له وزن معين، وهذه العناصر هي (البشري، الهيكلي، الإبداعي، الزبائني)                                     | $IC = \sum_{j=1}^m C_{ij} * Q_{ij} \sum_{i=1}^m Q_{ij}$<br>حيث:<br>رأس المال الفكري=IC<br>قيم عناصر رأس المال الفكري=Cij<br>عدد عناصر رأس المال الفكري=m<br>وزن عناصر رأس المال الفكري=Q |

المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 277-284.



إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال



شكل(1-2): منظومة تطوير رأس المال الفكري

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

### المبحث الثاني: أهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق قيمة المنظمة.

إن وجود رأس المال الفكري يعد مفتاحاً أساسياً للتعامل مع التحديات المذكورة ومن ثم جني فوائدها المختلفة وتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة من جهة والإفادة من معطيات هذه التحديات لتطوير قدراته وإمكاناته الابتكارية والإبداعية من جهة أخرى حيث أن تفاعل التحديات الشخصية (كمتغيرات مستقلة) مع رأس المال الفكري (كمتغير وسيط) سيساهم في زيادة قدرة المنظمة في جانب متعددة تضمن لها التفوق التنافسي وزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا الزبائن والعاملين وتقودها أخيراً إلى البقاء في عالم المنافسة.

ومن هذا المنطلق يؤكد الكثيرون ضرورة التطوير المستمر لهذا الطراز من الموارد البشرية. وأن يأخذ التطوير شكل المنظومة التكاملية التي عناصرها الأساسية (تطوير الفكر، وتطوير الذات، وتطوير الكفاءة وتطوير الطرق والوسائل)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>أ.د سعد علي العنزي – أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ص: 421،422،423.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

### المطلب الأول: أهمية رأس المال الفكري.

تتمثل أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. في ظل الإقتصاد القائم على المعرفة أصبح رأس المال الفكري موردا إستراتيجيا وسلاحا تنافسيا يشكل قوة فاعلة لهذا الإقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والإزدهار.

2. يعتبر رأس المال الفكري أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على إستثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة.

ويمكن تجسيد أهمية رأس المال الفكري كذلك في:<sup>2</sup>

3. أن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة حيث أن العمل بإستراتيجية التمييز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الإستنتاجات الفكرية والمتمثلة بالإبداع وتقديم ما هو جديد في مجال البحث والتطوير.

4. يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة والأفراد حيث أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة.

5. زيادة القدرة الإبداعية.

6. خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.

7. تحسين الإنتاجية

8. كما أن رأس المال يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على شيء في أعمال منظماتهم.

<sup>1</sup> د- سعد العنزي - أحمد صالح علي - مرجع سبق ذكره ص 173 - 175.

<sup>2</sup> رايح عرابة وحنان بن عوالي: رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي شلف 13-14 ديسمبر 2011

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

**المطلب الثاني: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق قيمة المنظمة.**

**الفرع الأول: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.**

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى المحافظة على رأس المال الفكري نذكر بعضها منها فيما يلي:

**أولاً: رأس المال الفكري مجسد للثروة الثمينة:**

يعد رأس المال الفكري ثروة كبيرة بالنسبة للمنظمات، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة نذكر أهمها:<sup>1</sup>

الا وهو أن الإنسان العادي في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدرته الدماغية وهذا ما يعني أن 97% من القدرة الدماغية ستبقى حيوية وفعالة. هذا الإنسان عادي فما هو الحال بالنسبة لرأس المال الفكري الذي يمثل نخبة الأفراد.

المصدر المهم أيضاً لجعل رأس المال الفكري ثروة هو قدرته على تسجيل براءات الاختراع، والتي تشكل قيمتها مبالغ خيالية وهو ما أكدته بحوث مؤتمر (IMC) الذي إنعقد في نيويورك، وأهم ما قيل فيه هو أن المنظمة تستلم أكثر من بليون دولار سنوياً كعائد لبراءات الاختراع.

<sup>1</sup> سبياني خليل- إدارة العقل - الطبعة الأولى - دار الراتب الجامعية، بيروت 1996 ص 6.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

### ثانياً: رأس المال الفكري كمحسن للأداء التنافسي للمنظمة.

لقد حاولت العديد من الدراسات الربط بين رأس المال الفكري وأداء المنظمة التنافسي، ففي دراسة ستيوارت وجد أن الموارد الفكرية تعد من أهم موارد المنظمة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي بدوره إلى التفوق التنافسي، كما أوضح أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغيير والمتسمة بشدة المنافسة وتغيير أذواق الزبائن مع تعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها وكذا جودة منتجها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأس المال الفكري وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وميزتها التنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سبياني خليل، إدارة العقل، الطبعة الأولى، دار الراتب الجامعية- بيروت 1999 ص10

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

### الفرع الثاني: أساليب تطوير وتنشيط رأس المال الفكري.

أوضحنا فيما سبق الأساليب الكامنة وراء الإصرار على الإحتفاظ برأس المال الفكري، إلا أننا نضيف فيما يلي بعض الأساليب المتطورة والمنشطة له مما يزيد من فرص الإحتفاظ به.

- **عصف الأفكار:** يعد Osbern أو من ابتكر هذا الأسلوب سنة 1973م ثم نشره في كتاب له تحت إسم الخيال التطبيقي سنة 1957 وهو أسلوب يتعلق بتكوين مجموعة من 5 إلى 10 أفراد حيث يتم توضيح المشكلة التي تعاني منها المنظمة. ومن ثم تلقي الأفكار المختلفة من مصادر متعددة حول كيفية التعامل مع هذه المشكلة، والتي ستنتهي بدون شك بانتقاد القدرات الإبداعية لدى العاملين، مما يؤدي إلى توليد أكبر عدد من الأفكار مصدرها العاملين أنفسهم، وبذلك ستشهد المنظمة حرصاً أكبر على تطبيق وتنفيذ الأفكار المتفق عليها كونها كانت من صنعهم مما يزيد فرص إرتباطهم بالمنظمة.<sup>1</sup>

- **حلقات السيطرة النوعية:** هي طريقة أدخلت في الصناعة اليابانية من قبل كاوروا ايشيكاوا سنة 1961 وهي تتمثل في التقاء مجموعة من العاملين ذوي الاختصاصات المتشابهة، طواعية بمحض إرادتهم، ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنهم، يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي، و يجتهدون في تطوير برنامج عمل، من خلال المناقشة وتطوير الأفكار و كذا تحديد الإستراتيجية الأنسب للعمل، قد تشارك في ذلك الإدارة العليا مرة أو مرتين سنويا للاطلاع على التقدم الحاصل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سيباني خليل- مرجع سبق ذكره. ص 10.

<sup>2</sup> عادل حرحوشي المفرجي وأحمد علي صالح- مرجع سبق ذكره- رأس المال الفكري- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- مصر، 2003 -ص140

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

و من الثمار المادية التي أحرزها أحد المصانع الإنتاجية في اليابان خلال السنين الأولى من تطبيق هذا الأسلوب، و التي كانت آن ذاك 15 حلقة ما يعادل 2844.000 دولار سنويا و قد أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حلقات السيطرة النوعية لاقت إقبالا من طرف العاملين، كما أنها تساهم في تخفيض نسبة الغيابات، وكذا في استثمار الطاقات الفكرية لها من خلال استقبال آرائهم.

### - أسلوب الإدارة المكشوف:

هو أسلوب يهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان العاملين عامة، ورأس المال الفكري خاصة و ذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات، و لقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة، بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقتهم، و غرلة الاقتراحات نحو التطوير.<sup>1</sup>

### - أسلوب الجماعات الحماسية:

يتمثل في مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة و تحب الانجازات الصعبة، و كذا المتسمة بعامل المخاطرة والمغامرة وهي تقوم على توليد الإثارة و المتعة في المناقشة، بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفائل، ويزيدون من استخدام أفكارهم، بحيث يتم إشراك العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة مع تسهيل المحاورات باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية، البريد الإلكتروني، و شبكات الحاسوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل حرحوشي المبرجي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ص 141.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 142.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

### الفرع الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة المضافة.

أكد Brown على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله: " إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج".

هذا الوصف يجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة أو مجتمع من خلال الإهتمام برأس المال الفكري وذلك لأنه يقود إلى ما يلي<sup>1</sup> :

- زيادة القدرة الإبداعية.
- الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا إستراتيجيا يلبي إحتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.
- توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، فهو بعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية.
- تحقيق الأرباح.

<sup>1</sup> مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال- مذكرة ماجستير- الجامعة الإسلامية- غزة. 2011 ص58-59.

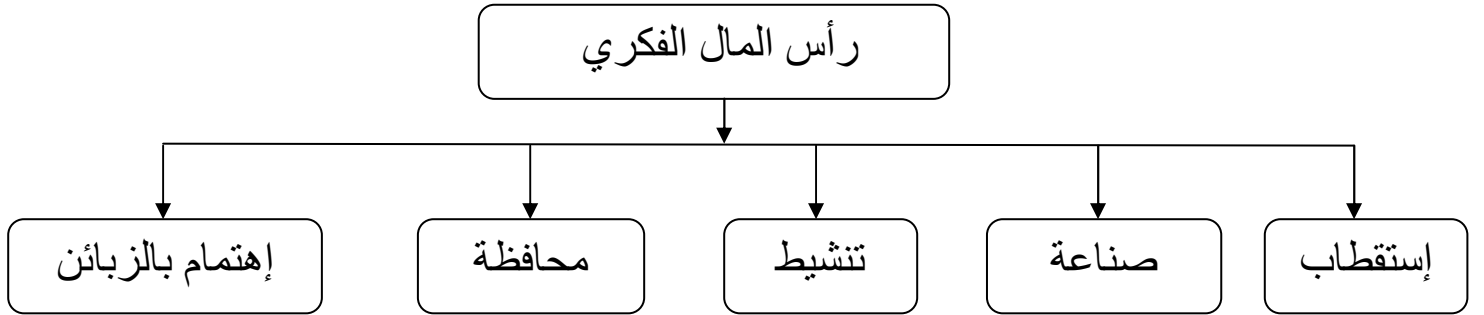


## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

### المبحث الثالث: عناصر رأس المال الفكري:

تكمن أهمية هذا المبحث في تفسير عناصر رأس المال الفكري وترتيبها حسب الأولوية حيث يعد رأس المال الفكري من أهم مصادر الثروة ودعائم القوة في جميع المنظمات وبخاصة العلمية منها، إذ أن هذه الأهمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر.

### شكل (1-3): عناصر رأس المال الفكري.



**المصدر:** عباس حسين جواد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي- دراسة تحليلية في جامعة بابل ص -26-

### المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري:

وهو قدرة المنظمة في البحث عن العاملين من أصحاب المعارف والمهارات والخبرات المميزة والنادرة وجذبها للعمل فيها من خلال استخدام نظام معلومات واضح يسهل مهمة البحث والإختيار، والمنظمات تبقى بحاجة ماسة إلى الأفراد من أصحاب العقول المبدعة والكفاءات المميزة لذا فهي تعمل بصورة دائمة من أجل إستقطاب مثل هؤلاء العاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عباس حسين جواد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي- دراسة تحليلية في جامعة بابل ص -27-

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

ويكشف (Biesalsi:2004) عن سبب الإهتمام بإستقطاب رأس المال الفكري بقوله: " في ظل الإتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية – التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، أخذت معظم الشركات تولي إهتماما واسعا لإستقطاب الموارد الكفوءة، لا سيما بعد تنامي إدراكهم ببقية تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح."

وقد أوضحت مجلة هارفارد للأعمال في مقالها الإفتتاحي الموسوم أفكار إحترافية لعام 2004] المنشور في عددها الصادر في 16 شباط بما يأتي: "ينبغي أن تكون لديك إستراتيجيات واضحة كأساس لمجال عملك لإستقطاب القدرات العقلية."<sup>1</sup> وقد تم حصر عدد من الإستراتيجيات وهي:

### الفرع الأول: شراء العقول من سوق العمل.

يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية وازدهارها و تطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة و النادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار و الإبداع باستمرار.

(buena & Sanchez 2006 :3)

من أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هي ما قامت به كبرى الشركات الأمريكية: مثال ذلك : (Motorola),(IBM),(Hewlett-cakard) من إستخدام خبراء جدد من الهند بأدنى الأجر فكانوا يستأجرون في بعض الأحيان طائرات برمتها لنقل هؤلاء الخبراء، وكانوا يبيعون مشروعاتهم هذه المقتصدة للكلفة

<sup>1</sup> سعد العنزي، أحمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص 264.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

(بشراء العقول). (مارتن وشومان، 2003: 188)، وكذلك الحال بالنسبة لشركة (Bue kman Calorabries) وهي شركة منتجة للمواد الكيماوية الناعية يبلغ رأس مالها (250 مليون دولار)، التي تشجع موظفيها للسفر للخارج للبحث عن عقول ذات إبتكارات وتقنيات جديدة لإستقطابها. وعلى الرغم من إرتفاع نفقات السفر، إلا أنها إكتسبت معرفة ساهمت في تطوير المبيعات والتصنيع ومن تعزيز الميزة التنافسية للشركة (Manasco, 2003: 5).<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: شجرة الكفايات.

إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي و المكون السلوكي والمكون المعرفي فيتضمن المفاهيم النظرية و المعلومات و المهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص . وأما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأديته للعمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه (Clevk, 2000: 98). و أما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الإلكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكات الحواسيب التي تقدم:<sup>2</sup>

- حضور الموارد البشرية في الشبكة.
- عرض قابليات وقدرات للموارد البشرية في الشبكة.
- عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة.

<sup>1</sup> سعد العنزي، أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 265.

<sup>2</sup> سعد العنزي- أحمد صالح : مرجع سبق ذكره. ص 265-266.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

- إمكانية المحادثة والتراسل بين المتقدم والشركة.

- إمكانية الشركة من تحديد الأشخاص الملائمين بسرعة.

ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هي ممارسة مصنع (daimler chrysler) في ألمانيا عندما إستخدم شجرة الكفايات للحصول على نظرة شاملة للمديرين والعاملين. فبالنسبة للمديرين التنفيذيين تحقق لهم نظرة شاملة عن تركيبة الكفايات في الشركة. وللعاملين تعزز رؤيتهم لكفاياتهم في الشركة.

### الفرع الثالث: مراجعة منظمات المعرفة والتعلم.

تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب و استقطابهم على هذا الأساس رأى ( باور، 237، 1997) أن زيارة هذه المنظمات تعد من أولويات الإدارة العليا.

ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية ما قامت به إحدى شركات النفط الكبيرة إذا كان المدير التنفيذي لها يختار بانتظام أحد خريجي الجامعات الموهوبين، ويعينه مساعده الخاص، ويعمل معه بشكل وثيق لمدة عام. وفي نهاية العام يكون التنفيذي المبتدئ جاهز لتعيينه في أحد الأقسام العاملة، وبالتالي يعين في مركز يتمتع فيه بالمسؤولية بدلا من تعيينه في منصب يتدرب فيه.

وكذلك من الممارسات الأخرى ما أحرزه (إيرني برينتش) في شركة "فورد" عندما وظف الأطفال البارعين (whiz-kids) وكان من بينهم (روبرت ماكنمار).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعد العنزي- أحمد صالح : مرجع سبق ذكره. ص267.

### المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري.

تمثل مسألة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية التي تنص على إمكانية المنظمة في تنمية قدرات العاملين وخلق روح التعاون الجماعي في حل المشكلات من خلال التعليم والتدريب والممارسة والمشاركة في إتخاذ القرارات وزيادة التفاعل بين العاملين مع تشجيع العلاقات الإنسانية في محيط العمل.<sup>1</sup> وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية، فقد أكدت دراسة (Nahapiet & Ghoshal 1999: 261) ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدر للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لإبتكار المعرفة والمشاركة فيها بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة في السوق. ومن هذا المنطلق أكد (العنزي، 2001: 123) أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديد والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، فلسنوات عدة مضت إستخدمت الشركات الكبيرة أساليب كثيرة في صنع الأفراد الذين يكونوا في عداد رأس المال الفكري، وفيما يلي بعض الإستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري.

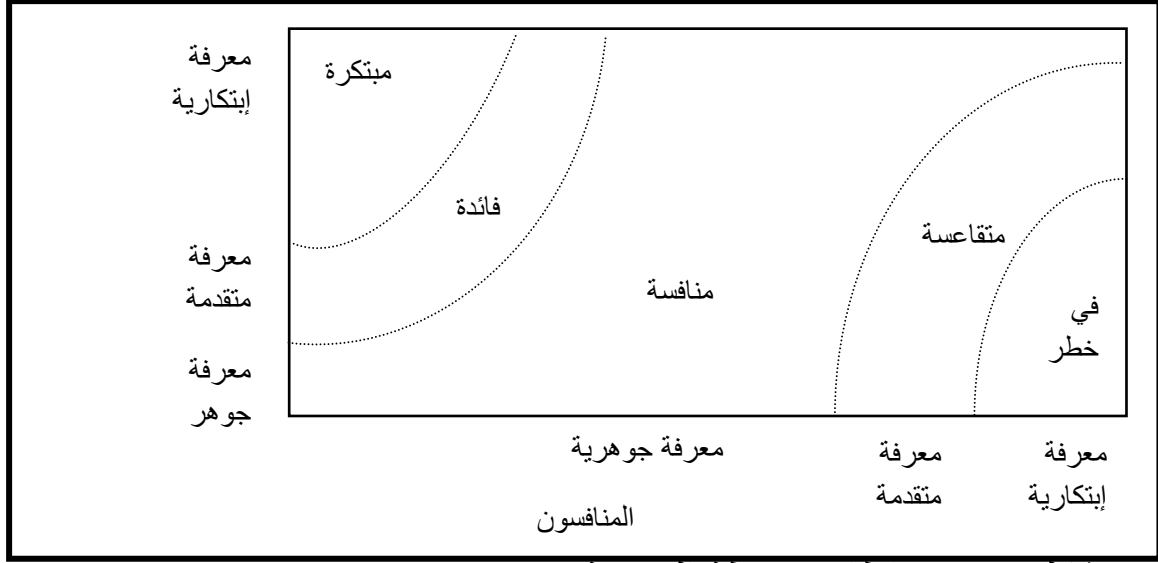
### الفرع الأول: خريطة المعرفة (Knowledge-Map):

تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، حيث أن غاية إستخدام المعرفة تتمحور ب:

<sup>1</sup> عباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص 27.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

أ. تحديد المركز المعرفي للشركة مقارنة بالشركات المنافسة وكما هو موضح في الشكل:1



شكل (1-4): إطار خريطة المعرفة (Source : Zack,1999,134)

ويتضح من الشكل 2 أن هناك ثلاثة أنواع من المعرفة تحدد الخريطة أساسها تحديد المركز المعرفي للشركة وهي:

### - المعرفة الجوهرية:

أقل حجما ومستوى من المعرفة التي ينبغي توافرها لدى المنظمة لمواجهة المنافس، وبموجبها تتمكن من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.

### - المعرفة المتقدمة:

وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة.

### - المعرفة الإبتكارية:

تلك المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع، و في هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافسين، مما يمكنها ذلك من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب و التوقيت الذي تحدده.

<sup>1</sup> عباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص30.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

ب. تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على خلق تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها، حيث أن من أبرز ممارسات المعرفة في صناعة رأس المال الفكري تكون عن طريق:

- تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالاستفادة من المعرفة في أنظمة البرمجيات، لأن تقنيات المعلومات تسمح بصناعة رأس المال الفكري بطريقة جديدة، فاعلة و مرنة عن طريق تجميع البيانات وتحليلها وتقديمها للمختصين لمحاكاتها، مما يساهم في زيادة منحنى الخبرة للشركة.
- تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الياقات الذهبية وهي إشارة إلى الأفراد الذين تعود أهميتهم إلى حجم مساهمتهم في الإقتصاد وفي شركاتهم، فضلا عن قدراتهم العالية على الكسب الشخصي، ويجمعون بين قدرات علمية تخصصية متميزة وخبرات ومهارات ضرورية مضافة من ذوي الياقات الزرقاء والياقات البيضاء.

ولذلك فإن قدرة هؤلاء على صناعة رأس المال الفكري عال من خلال حشد الأفراد معهم للتعلم منهم بطريقة التلمذة، لأن هذا الأسلوب يساهم في نقل المعرفة الضمنية الموجودة في رأس المال الفكري المتمرس إلى الأفراد بحسب وصف (Teece, 1998: 79) وعلى النحو الآتي:<sup>1</sup>

- إن صاحب المعرفة الضمنية يمكن أن يتعامل مع مجموعة من المتعلمين في كل مرة.
- إن التعلم يتم من خلال المنال (Sample) بدلا من أن يتم من خلال السلوك الحسي (Percept) لأنه ببساطة لا يستطيع أن يضع كل العناصر غير الملموسة في معرفته أو براعته في كلمات.

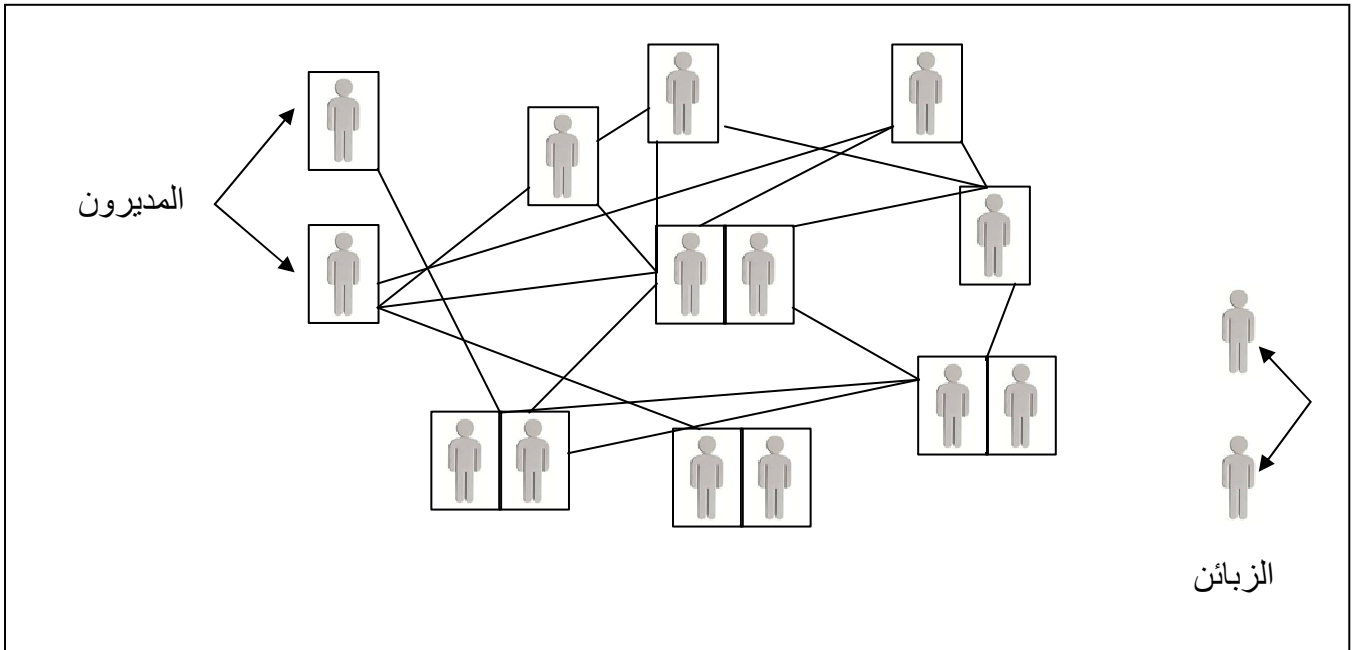
<sup>1</sup> سعد العنزي- أحمد صالح: مرجع سبق ذكره: ص268-269.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

. إن الأمثلة التي يقدمها صاحب المعرفة الضمنية في البدء يمكن أن تكون غامضة ومختلفة لتلاميذه، ولكن تعلمها يتحقق مع التكرار الكثيف والمستهلك للوقت، ليظهر اللغز تدريجياً.

### الفرع الثاني: بناء الأنسجة الفكرية: Intellectual weles Building

تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فوقي يشبه نسيج العنكبوت (Spider's Wele) يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل و تتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة و نسخة أخرى وتعلم جديد آخر ويعرض الشكل التالي آلية الأنسجة الفكرية:<sup>1</sup>



شكل (1-5): آلية عمل الأنسجة الفكرية.

<sup>1</sup> سعد العنزي – أحمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص270.



## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

و تؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفر الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة و المتنوعة بين مختلف المهنيين و الابتكاريين، تؤدي إلى التعلم السريع، و زيادة الرافعة المعرفية و تحقيق الوثوب السريع (Rapid Ramp) من الفكرة إلى المنتج و لقد حدد (Dairam port & al,2003 :60) خصائص الأنسجة الفكرية الناجحة بالآتي:

- أ. تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق في مجال العقلية المنفتحة و الخبرة الواسعة و التحسس المعرفي.
- ب. تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب و حاجات المنظمة.
- ج. تفاوض إقناعي للمديرين و مراكز القرار بالأفكار المقترحة و أهميتها في تقليل ضغط التنافس.
- د. تمكن عال من جعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: القيادة الذكية: Smart leadership

يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز إهتمامه على التعلم المنظمي، و يكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا، و معلما أكثر مما يكون معطيا للأوامر (awad & ghaziri2004 :4). فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال ، و التي من أبرزها ما يلي:

- أ. الإستمرارية: لا ينظر أداء متفوق يشيد بموظفيه بل يقوم بالتقدير لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق والتفوق يؤدي إلى المزيد من التقدير.
- ب. الفورية: تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر.

<sup>1</sup> سعد العنزي- أحمد صالح: مرجع سبق ذكره - ص 271.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

ج. الإمتاع: يجعل التقدير ممتعا وصعب النسيان.  
د. الشمول: يشجع مديرو الأقسام على تقدير عاملهم ويقدر الصغير قبل الكبير.

ه. الدستور: التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

وبعد هذا العرض لأبد من الإشارة إلى أن مسألة اختيار المنظمة لآلية الاستقطاب أو آلية الصناعة أو الاثنين معا تحكمها عدد من المؤشرات يراها الباحثان (Awad & Ghaziri:2004/422) وأهمها تتلخص فيما يلي:

أ. الموازنة بين كلفة الاستقطاب أو / الصناعة والعائد منها.  
ب. الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المنظمة.

ج. الموازنة بين الإستعداد لدخول دماء جديدة ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي.

د. الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.<sup>2</sup>

### كنتيجة لما تقدم:

. بالنسبة لإستقطاب رأس المال الفكري:

يتضح أن إدارة المنظمة تهتم بإستقطاب رأس المال الفكري بدرجة أعلى من المتوسط بقليل مما يستوجب زيادة الإهتمام بعملية الإستقطاب من خلال البحث عن أصحاب الشهادات والخبرات وجذبهم للعمل فيها، مع وضع سياسة واضحة ومفهومة وبحسب معايير مناسبة لاستقطاب المتميزين من الكوادر العلمية

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 272.

<sup>2</sup> سعد العنزي - أحمد صالح: مرجع سبق ذكره ، ص 272-273.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

وضرورة تعيين واحتضان الطلبة المتميزين واطاحة الفرص المناسبة لهم لاستكمال دراستهم العليا .

### . بالنسبة لعنصر صناعة رأس المال الفكري:

وفيما يتعلق بعنصر صناعة رأس المال الفكري فهذا يؤكد أن إدارة المنظمة تولي عنصر صناعة رأس المال الفكري إهتماما ملحوظا حيث جاء بدرجة اعلى من المتوسط بقليل مما يستلزم زيادة الاهتمام بتنمية القدرات الذهنية للعاملين وانضاج افكارهم من خلال تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين, واعطاءهم فرص كافية لمناقشة آراءهم ومقترحاتهم الخاصة بتطوير العمل وزيادة بعثات العاملين الى خارج القطر للاطلاع على المستجدات العلمية في حقل الاختصاص.

### المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري:

هي مجموعة من الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والإبتكار لدى العاملين فيها باستمرار. إذ أن أغلب المنظمات تسعى إلى العمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشجيع بالمعرفة منذ البداية وذلك من خلال توفير الجو المناسب للمشاركة في حل المشكلات وتوليد الأفكار المبدعة وكذلك العمل بفكرة الجماعات الحماسية والإدارة على الكشوف وغيرها كأساس للتعلم والتطوير.

وذلك من خلال توفير التقنيات الحديثة وبرامجيات الحاسوب للعاملين والعمل بفكرة الجماعات الحماسية التي تتسم بالإنجازات العالية في العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عباس حسين عواد: مرجع سبق ذكره- ص 33.

## الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

### المطلب الرابع: المحافظة والإهتمام برأس المال الفكري:

يقصد بالمحافظة على رأس المال الفكري بمحافظه المنظمة على العاملين أصحاب العقول المبدعة لقادرين على توليد افكار جديدة أو تطوير افكار موجودة تخدم المنظمة مما يستوجب زيادة الإهتمام بالقدرات الإبداعية من خلال منح محفزات مادية ومعنوية لأصحاب الإبتكارات وتقييم العاملين فيها على أساس ما يقدمه من جهد علمي وعملي والتعامل معهم على أساس الثقة.<sup>1</sup>

وفيما يتعلق بعنصر الإهتمام بالزبائن، يعني الإهتمام بآراء ومقترحات الزبائن وأخذها بعين الإعتبار عند تصميم منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير الموجودة منها، وذلك من خلال فهم البيئة الأساسية والتعرف على إحتياجات ورغبات الزبائن والإحتفاظ بعلاقات حقيقية وراسخة مع الزبائن الرئيسيين وكسب زبائن جدد. بما فيها من ضرورة فعالة وسريعة من شأنها تعزيز العلاقات والتعاملات من طرف المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ومع المنظمات المختلفة ويتحقق ذلك من خلال الخدمات التي يمكن أن تقدم إلى المجتمع من قبل المكاتب الإستشارية وإستخدام تخصصات علمية جديدة تلبى متطلبات المجتمع المتزايدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عباس حسين عواد: مرجع سبق ذكره- ص 33.

<sup>2</sup> عباس حسين عواد: مرجع سبق ذكره- ص 33-34.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية للموضوع عموماً وتطرقنا للمفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري، تطوره التاريخي، أهميته، خصائصه، مكوناته، طرق قياسه بالإضافة إلى التطرق لأسباب المحافظة عليه، طرق تنشيطه وتطويره وكذا دوره في تحقيق قيمة للمنظمة، وعناصره الفعالة.

إن نخبة الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري المتميز عن غيره بإملاكه لجملة من الخبرات، القدرات والمهارات، القدرات والمهارات التي تمكنه من إنتاج الأفكار الجديدة أو حتى تطوير الأفكار القديمة هو ما جعل القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في قيمة رأس المال الفكري في حد ذاته.

ومدى قدرته على تحسين الأفكار الإبداعية لدى العاملين وكذا توسيع مكانتها في السوق وتحسين قدرتها التنافسية، وهو ما يتطلب بناء على ذلك أن تعمل المنظمات جاهدة إلى توفير الجو التنظيمي الملائم لإستخراج ما يكمن بعقول العمال تجسيدا لرأس المال الفكري من جهة، وكذا العمل بالمقابل على المحافظة عليه كونه يمثل حقا الثروة الحقيقية التي ينبغي الإعتناء بها مع الحرص الدائم على عدم تضييعها أو إتلافها.

# الفصل الثاني



الميزة التنافسية وعلاقتها

برأس المال الفكري

### تمهيد:

إن الإنفتاح الكبير للأسواق والتطور التكنولوجي المذهل، أدى إلى إحتدام التنافس بين المؤسسات الإقتصادية فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال ومن أجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه هذه المؤسسات الإقتصادية، يتوجب عليها اكتساب ميزة تنافسية وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقييم منتجات تلبي إحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح مطلباً أساسياً تسعى المؤسسات إلى تحقيقه لتوسيع حصتها السوقية، وتقوية مركزها التنافسي في السوق، بيد أن الحصول على ميزة تنافسية وحده لا يكفي، إذ لابد من الحفاظ عليها وتنميتها، وفي هذا الفصل سنتطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، وإلى العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وذلك في المباحث التالية:

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

**المبحث الثاني:** مصادر الميزة التنافسية وأبعادها واستراتيجيتها.

**المبحث الثالث:** محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها.

**المبحث الرابع:** دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

قبل الخوض في ماهية الميزة التنافسية من المناسب إلقاء مساحة من الضوء على مفهوم التنافسية في حد ذاتها.

#### - المطلب الأول: ماهية التنافسية:

وردت عدة تعاريف للتنافسية تعكس بجلاء إختلاف الباحثين والمفكرين في تحديد مفهوم هذا المصطلح من بين هذه المحاولات نذكر ما يلي:

- تعرف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة".<sup>1</sup>

- كما تعرف أيضا بأنها: "قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها".<sup>2</sup>

- وتعرف أيضا بأنها: "الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها".<sup>3</sup>

- من خلال ما سبق يتضح لنا بأن التنافسية: " هي سلوك تسلكه المؤسسة لمواجهة تحولات المحيط وسبق التغيير الحاصل بالإعتماد على الإختراع

<sup>1</sup> كمال رزيق - عمار بوعزوز: التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الملتقى الدولي حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة- جامعة البليدة- الجزائر 12 و22 ماي 2002، ص2.

<sup>2</sup> عثمان بن عبد الله: تنافسية المؤسسات التعليم العالي- اطار مفتوح، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة الجزائر، 2016 ص298.

<sup>3</sup> قلة العيهار: دور الجزودة في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2003-2004، ص84.



## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

والإبتكار والتحديث المستمر لتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة وبأسعار تنافسية من أجل الحفاظ على حصتها السوقية ومكانتها.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: أنواع التنافسية:

إن التنافس الذي تشهده المؤسسات يعرف أشكال وتقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير تتمثل هذه المعايير فيما يلي:<sup>1</sup>

### \*التنافسية بحسب الموضوع:

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البي، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.
- **تنافسية المؤسسة:**

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، ففي حين يتم التقويم المالي للمنتج بالإستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، يتم تقويم تنافسية المؤسسة آخذين بعين الإعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها تكاليف التنمية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية...إلخ.

<sup>1</sup> Alouani makki : le système d'information comptable et la compétition des entreprises, séminaire international sur : la compétitive des entreprise économique et mutation de l'envirenement Biskra, 2002, p229.

\*التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.<sup>1</sup>

- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج أيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه يجب أن لا تتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
  - **القدرة التنافسية:** تستند إلى معايير وهي: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية، ومردودية رأس المال، حيث أن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ويبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دوارات إستغلال.
- إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن إستمرارية المؤسسة ولا تطورها.

<sup>1</sup> نادية تاهب: دور التوزيع في الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الإنتاجية (دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة- رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة محمد بوضياف - كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - الجزائر 2006 ص63.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

### الفرع الثاني: أهمية التنافسية:

نظرا لما تشهده مؤسسات اليوم من ضغوط ومزاحمة كبرى في الأسواق، أصبحت التنافسية الشغل الشاغل لمختلف المؤسسات لما لها من أهمية بالغة والتي نذكر منها:<sup>1</sup>

- تعظيم أكبر قدر من الإستفادة من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.
- تعمل التنافسية على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والإبتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والإرتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع الإنتاج ورفع مستوى الأداء.
- من خلال توفير البيئة التنافسية تؤمن التنافسية وسيلة فعالة لضمان الكفاءة، تعزيز النمو وتحسين مستويات المعيشة.
- مساعدة المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق أحسن تموقع والتطوير بدلا من الإكتفاء بالبقاء.

<sup>1</sup> محمدي رشيد بومجان عادل: دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الإقتصادية بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات وفي تحسين تنافسية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر: 21-22 فيفري 2012 ص8.

### المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية مطلباً حيويًا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه عن طريق إكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وذلك من أجل ضمان بقاءها واستمراريتها في ظل بيئتها التنافسية:

- عرف Fohy الميزة التنافسية بأنها: " ما يميز المنظمة تميزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين".<sup>1</sup>

- كما يمكن ان تعرف الميزة التنافسية بأنها الخصائص او المواصفات التي يكتسبها منتج ما أو علامة والتي تعطيه بعض التفوق على منافسيه الحاليين.<sup>2</sup>

- بالإضافة إلى ذلك نجد أن الميزة التنافسية: هي: " مجموع المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تسطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين:<sup>3</sup>

- تأكيد حالة من التميز والإختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

-تعرف الميزة التنافسية أيضا بأنها: " ما تختص به مؤسسة دون غيرها ومما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في

<sup>1</sup> حسن علي الزغبى: نظم المعلومات الإستراتيجية، ط1، دار وائل – عمان- الأردن 2005 ص137.  
<sup>2</sup> فرحات غول: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005، ص96-97.  
<sup>3</sup> النعاس صديقي: أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في التسويق –كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر. 2005- ص 111.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة يمكن إستخلاص بعض المميزات منها:

- إن الميزة التنافسية تؤدي إلى تفوق المؤسسة وتميزها على المؤسسات الأخرى.
- يجب أن يكون لها تأثير إيجابي في العملاء وإدراكهم لهذه الميزة التنافسية.
- تتحقق الميزة التنافسية على المدى الطويل من خلال إستراتيجيات المؤسسة.
- تتبع الميزة التنافسية من داخل المؤسسة في حد ذاتها وتسهم في تحقيق قيمة لها.
- إن الميزة التنافسية نسبية وتتحقق بالمقارنة مع المنافسين وهي ليست مطلقة.

<sup>1</sup> حسن علي هامان: الموارد البشرية كدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2006، ص653.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية:

يمكن أن نميز بين نوعين من الأفضليات التنافسية، أفضلية التكلفة وأفضلية التميز (التفرد)

#### الفرع الأول: أفضلية التكلفة الأقل:

تعني هذه الميزة أن المؤسسة تعمل على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج وإستمررا تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: أفضلية التميز:

تعرف بأنها: " قدرة المؤسسة على تقييم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك مثلا جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ملالي الوليد: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية – كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة محمد بوضياف- المسيلة- الجزائر 2008- 2009، ص26...29.  
<sup>2</sup> نفس المرجع.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

### المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية: أبعادها، واستراتيجيتها.

بعد البحث عن الميزة التنافسية الشغل الشاغل لدى المؤسسات لهذا تركز المؤسسة على مجموعة من المصادر والموارد لخلقها، كما تنتج المؤسسة مجموعة من الطرق والإستراتيجيات التي تساعد على كسب ميزة تنافسية تضمن بقاءها وإستمراريتها وزيادة حصتها السوقية.

### المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية:

تختلف مصادر الميزة التنافسية من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه وحسب إمكانياتها فلا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توافرت لدينا مجموعة من الموارد والمصادر التي تنشأ من خلالها هذه الأخيرة، تتمثل هذه المصادر فيما يلي:<sup>1</sup>

- تطوير شبكة توزيع فعالية يكون فيها الموزعون أكثر ولاء وتحفيزاً.
- بناء صورة جيدة للمنتوج وتحقيق الولاء للعلاقة التجارية.
- الإعلانات الناجحة والفعالة.
- الخدمات المقدمة للعميل إنطلاقاً من المعرفة الجيدة لحجات مختلف قطاعات السوق.
- استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- اكتشاف الفرص التسويقية ومحاولة استعمالها بأفضل الطرق والوسائل.
- الكفاءات المتميزة والمهارات الفائقة لدى موظف المؤسسة.
- الإستخدام الكفاء لموارد وإمكانات المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات - إستراتيجيات التسويق - مدخل سلوكي، ط3- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002-ص87.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

---

بذلك يمكن القول بأن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة يتم بتحديد الحاجات والرغبات الواجب إشباعها لدى العملاء، بالإضافة إلى تطوير الإستراتيجيات الفعالة لمواجهة المنافسين.



### المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في الآتي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: بعد التكلفة:

إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

#### الفرع الثاني: بعد الجودة:

بعد تحقيق الجودة المنتظرة من المزايا التنافسية المهمة ذلك لأن العملاء يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالمؤسسات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

#### الفرع الثالث: بعد المرونة:

تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات العملاء.

<sup>1</sup>أكرم أحمد الطويل، رغيذ إبراهيم إسماعيل: العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي كلية الإدارة والاقتصاد- قسم الإدارة والصناعة- جامعة الموصل - العراق - 2008 ص13.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

كما أن المرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء عملياتها وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء كل عملية، فالعميل يحتاج إلى تغييرها لتوفير أربع متطلبات هي:<sup>1</sup>

- **مرونة المنتج:** وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- **مرونة المزيج:** وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- **مرونة الحجم:** وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- **مرونة التسليم:** وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

**الفرع الرابع: بعد التسليم:** هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن. هناك ثلاثة أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

### الفرع الخامس: بعد الإبداع:

نعني به إنتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المؤسسات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها لها بما يأتي :

أ. مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

<sup>1</sup> قويدر لويزة- كشيدة حبيبة: دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية- جامعة حسبية بن بو علي بالشلف - الجزائر -ص8.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

- ب. سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
- ج. إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
- د. تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- هـ. كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :
- ✓ تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.
  - ✓ سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.
  - و. تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
  - ز. تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية:

إن نجاح المؤسسات المعاصرة أو فشلها يعتمد على مركزها التنافسي الذي يتأتى من خلال الإستراتيجية التنافسية التي تعبر عن الطريقة التي تسلكها المؤسسات من أجل البحث عن الميزة التنافسية وتحقيق هيمنتها على السوق، من خلال زيادة حصتها السوقية، وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى استراتيجيات الميزة التنافسية والتي حددها Porta في ثلاث إستراتيجيات.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ويتكلم تحقيقها توافر عدة شروط وهي:

- وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر - مع المحافظة على الجودة - يؤدي إلى زيادة.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- نمطية السلعة المقدمة.

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

### الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز:

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها العملاء وتتميز فيها، وقد تختلف طرق التميز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل محمد زايد- إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، مصر: 2003 ص 134.

<sup>2</sup> Porter M : l'avantage concurrentiel, édition, donoct, Paris-1997- p :26.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.
  - تكنولوجيا مميزة.
  - خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة).
  - خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.
- وحتى تضمن المؤسسة استراتيجية تمييز ناجحة ودائمة، عليها أن تسعى لتكثيف جهودات 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.

### الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز:

يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل: المنتجات، الزبائن، الأسواق. فهي بذلك تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله<sup>1</sup>. وتنقسم استراتيجية التركيز إلى فرعين<sup>2</sup>:

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

ب. **التركيز على أساس التمييز:** تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الاستراتيجيتين من خلال:

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

<sup>1</sup> روبرن بتس ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخرامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع- القاهرة- مصر- 2008 ص343.

<sup>2</sup> Porter M: l'avantage concurrentiel, op, cit. p/ 27.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

### المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها:

إن حصول المؤسسة على الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل نظرا لوجود مجموعة من العوامل المحددة في تحقيقها، كما أن هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر فيها، وهذا ما سنتطرق إليه في المطالب التالية:

#### المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة وفقا لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالها تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة هذان المتغيران هما:

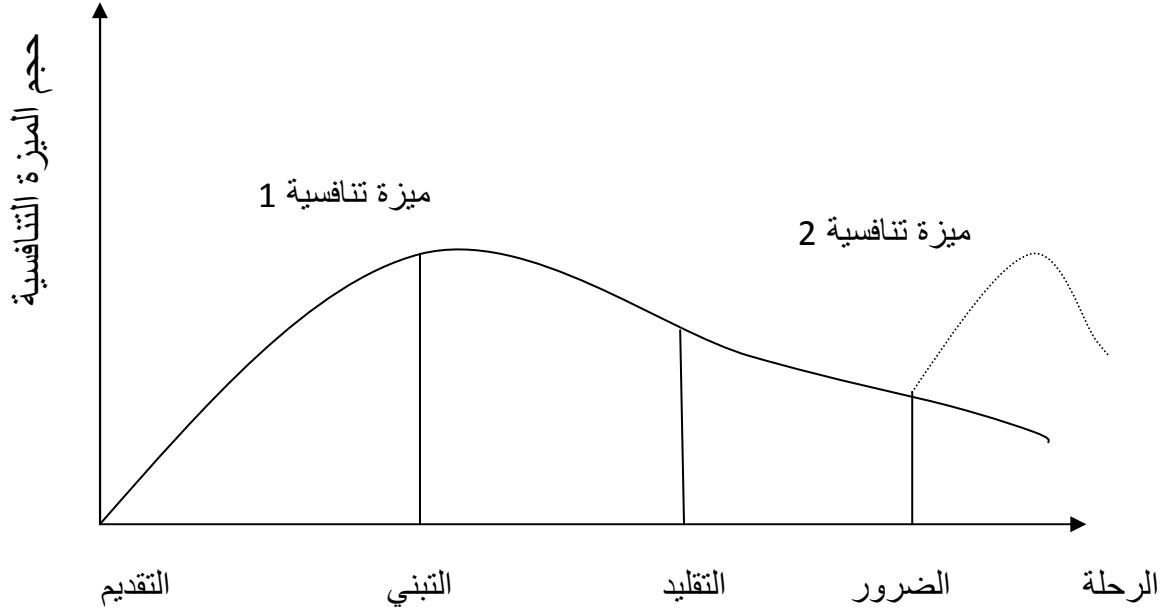
- حجم الميزة التنافسية.

- نطاق التنافس (السوق المستهدف).

#### الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية:

كلما كانت الميزة التنافسية للمؤسسة كبيرة وجلية وواضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، كلما فرض ذلك على المؤسسات المنافسة بذل مجهود وصرف أموال طائلة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة تماما من المنتج، وهذا ما يبينه الشكل رقم (2-1):

الشكل رقم (1-2): دورة حياة الميزة التنافسية:



المصدر: نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مركز أفسكندرية- مصر: 1998 ص 86.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في دورة حياتها.

تتمثل هذه المراحل فيما يلي:<sup>1</sup>

- أ. **مرحلة التقييم:** وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.
- ب. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المتنافسون بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

<sup>1</sup> فرحات غول: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، ص 99-100.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

ج. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليها.

د. **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الإستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العلمية خصوصاً إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحديثها.

### الفرع الثاني: نطاق التنافس: (السوق المستهدف)<sup>1</sup>

يتناول هذا العنصر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها ميزة تنافسية، وذلك حسب نشاطاتها أو الأسواق التي تهدف المؤسسة الوصول إليها يمكن القول أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية وهي كالتالي:

- **النطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة.

- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع).

<sup>1</sup>فرحات غول: مرجع سبق ذكره: ص102.



## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

-النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة.

- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية.<sup>1</sup>

**الفرع الأول: العوامل الخارجية:** إن تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات، فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، ومن هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الإستجابة للمتغيرات الخارجية، وهذا يعتمد على مرونتها وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقيع المتغيرات.

**الفرع الثاني: العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع دورا كبيرا في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

<sup>1</sup> رضا ابراهيم الصالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة- الرياض- المملكة العربية السعودية، الفترة: من 1-4 نوفمبر 2009 ص22.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

### المبحث الرابع: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية.

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافس إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد،

وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة، وحت يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المؤسسة من جهة ووفق متطلبات عملها من جهة أخرى.

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

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد إمتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية لوحده فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الإستفادة من تلك الموارد، إن المصدر الحقيقي لتطوير القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والإبتكار والإبداع.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من هذه الأهمية للموارد البشرية إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتوقع على مدى اعتبارها مورداً استراتيجياً يتمتع بنفس شروط

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة - دار غريب للنشر - 2001 ص42.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

الندرة، وصعوبة التقليد... إلخ التي تتمتع بها الموارد الإستراتيجية الأخرى في المؤسسة، وهذا ما يجعل من الصعوبة الحصول على نفس النتائج من موارد مختلفة.

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

- مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة للمؤسسة.
  - أن تكون هذه الكفاءات نادرة أو فريدة أو مميزة ويصعب الحصول عليها.
  - أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد.
  - عدم إمكانية إستبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة.
- ويشير الشكل التالي إلى قابلية الموارد البشرية بمجموعة من الشروط التي تؤهلها بأن تصبح موردا استراتيجيا مهما يلعب دورا كبيرا في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وعلى النحو التالي:

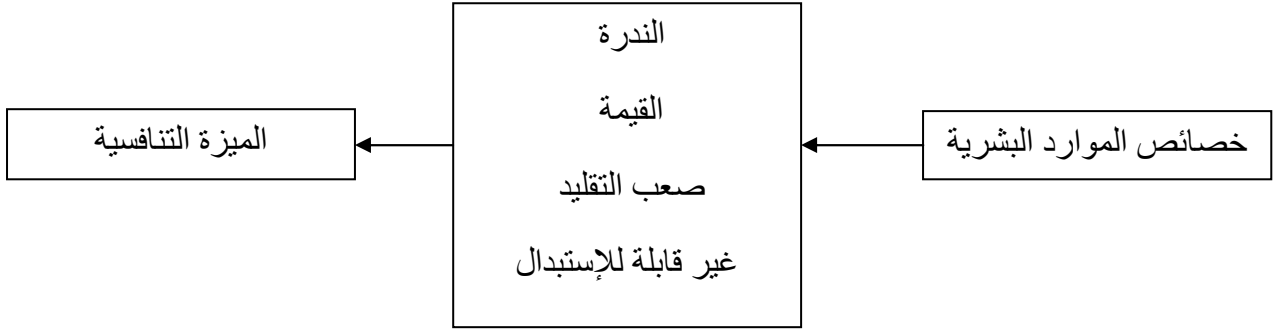
- **الندرة:** أي ندرة القدرات البشرية ومهاراتها ومعارفها وغيرها والتي لا تتوافر لدى المنافسين.
- **القيمة:** أي أن لها دور في إنتاج المخرجات وتقديم الخدمات ذات القيمة للعملاء.
- **صعب التقليد:** ذلك لأن عمل الفرد وإنجازه لا يرتبط فقط بمعرفته وإنما بشخصيته ودوافعه ومستوى رضاه ويعتمد كذلك على سياسات الموارد البشرية في تلك المؤسسات.

<sup>1</sup> سلامي يحييه: السير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة - العدد 6- الجزائر 2004 ص7.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

- غير قابلة للإستبدال: بمعنى أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد أخرى.

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



Source : Olalla ; Marta Fossas : The resource Based Theory and human resources international advence in economic besearch, Vol 5, 1999, p :85.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

### المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة تنافسية.

يعبر رأس المال الهيكلي للمؤسسة عن الموجودات المعرفية التي تبقى في المؤسسة عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية ورفع قيمتها السوقية، يجب أن تعتمد على عملية تنموية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر، وبنفس المستوى من الإهتمام، لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من حصر وتحديد قيمة العنصر البشري، كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط العنصر البشري التابع للمؤسسة:<sup>1</sup>

- ويمكن للمؤسسة أن تمتلك رأس مال هيكلي من خلال:

\*تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجتهم في مختلف الميادين.

\*تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن أمثلة ذلك اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات.

\*اعتماد هيكل تنظيمي مناسب الذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر واستغلال كل المعارف الظاهرة منها والضمنية الإستغلال الأمثل.

<sup>1</sup> طه حسين نوي: الإستثمار في رأس المال العرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006 ص181.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

### المطلب الثالث: دور رأس المال العقلاني في تحقيق ميزة تنافسية.

يعكس رأس المال العقلاني مدى قوة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها، حيث أن نقطة الإنطلاق لأي مؤسسة دائما هي السوق (العملاء)، وهي نقطة الوصول أيضا على اعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء وتلبية حاجات المستهلكين كل هذه أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات السوقية الجادة والفعالة، والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ويمكن القول أنه في بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة مؤسسة معينة إستنادا إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها.<sup>1</sup>

ويمكن تصور العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام بحيث يمكن للمؤسسة من امتلاك رأس المال الفكري والإستراتيجي متميز بمكوناته من رأس مال بشري، ورأس مال هيكلي، رأس مال العلاقات، وكننتيجة لإمتلاك المؤسسة تلك المكونات، فإن المؤسسة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية متمثلة بالجودة المتفوقة والإبداع والكلفة المناسبة بالإضافة إلى المرونة والإستجابة المتفوقة.

<sup>1</sup> عيد الله بلوناس، أمينة فندانبة: دور رأس المال افكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال –مؤتمر العلمي الثالث – إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية- جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية، بحيث وجدنا أنها تنشأ بمجرد اكتشاف طرق أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين وبهذا تلبي حاجات زبائنها وتضمن ولائهم ورضاهم.

يمكن القول أن هناك عنصرين رئيسيين تبني عليهما المؤسسة ميزتها التنافسية أفضلية التكلفة وأفضلية التميز.

كما يجب على المؤسسة التعرف على مصادر ميزتها التنافسية من أجل الوصول إلى النتائج الموجودة بأقل جهد وبأقل تكلفة لضمان ميزة قوية، كذلك يجي على المؤسسة اختيار الإستراتيجية التنافسية التي سوف تنتهجها.

كما ويعد سعي المؤسسة لكسب ميزة تنافسية في ظل محيط شديد التنافسية حتمياً تفرضه تغيرات المحيط وذلك من أجل تحقيق التميز وضمان مركز تنافسي، ويتم ذلك عن طريق إستغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد وإضافة قيمة للعملاء، فمن خلال إدارة رأس المال الفكري التي تمارس دوراً هاماً في جعل الأصول الغير المادية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم على إكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة وذلك في إطار إستراتيجية المؤسسة من جهة ووفق متطلبات المؤسسة من جهة أخرى.

# الفصل الثالث

مرحبا بالفرد

DJEZZY

جازي

د راسة حالة الشركة الوطنية

للهااتف النقال - جازي -



### تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بشركة جازي وذلك لدراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبيان الذي قمنا بإعداده وتوزيعه على عينة البحث المختارة وسنتطرق من خلال الفصل إلى العناصر التالية.

- الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة:

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات.

• مجتمع وعينة الدراسة:

اختير قطاع الاتصالات ميدانا للبحث بوصفه من أكثر القطاعات احتياجا لرأس المال الفكري، وكذلك باعتباره القطاع الأكثر تأثرا بالتطورات والتقلبات العالمية، والتي تتركز خدماته على المنافسة في تقديم الأفضل للعميل، ويبلغ عدد الشركات التي تعمل في هذا المجال ثلاث شركات، اختير منها 'شركة جازي' وقد تم توزيع عدد 50 قائمة استبيان موجهة إلى العاملين، منها 5 أتلقت و 5 ناقصة من حيث الإجابة.

• هدف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى توضيح أنماط الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) للشركة محل الدراسة. وكذلك الطرق المتبعة والاستراتيجية المستهدفة لتطويره وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.

• متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل: وهو رأس المال الفكري ويشتمل على المكونات التالية: رأس المال البشري – رأس المال الهيكلي – رأس مال العلاقات.  
المتغير التابع: وهي الميزة التنافسية.

• المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

• لقد قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال ترجمة هذه النتائج وتوضيحها في شكل دوائر نسبية تعتمد على التكرار المتحصل عليه من كل عينة.

**المطلب الثاني: بناء الاستبيان.**

صمم الاستبيان وفقا لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق منهاج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج واحتوى الاستبيان على ما يلي:

**• مقدمة الدراسة:**

تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات والأبحاث ضرورية في الاستبيان، وكانت مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت للمؤسسة وذلك لتقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم، وقد تم تحديد الهدف من الدراسة والمتمثل في معرفة الأثر والعلاقة بين عناصر رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

**• محتوى الدراسة:**

تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كما يلي:

**الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من خمسة فقرات.

**الجزء الثاني:** يتناول البيانات المتعلقة برأس المال الفكري وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:

✓ المحور الأول: أسئلة تتعلق برأس المال البشري وخصصت لها الفقرات

(04-03-02-01)

✓ المحور الثاني: أسئلة تتعلق برأس مال العلاقات وخصصت لها الفقرات

(09-08-07-06-05).

✓ المحور الثالث: أسئلة تتعلق برأس المال الهيكلي: وخصصت لها الفقرات

(15-14-13-12-11-10)

✓ المحور الرابع: أسئلة تتعلق بالميزة التنافسية وخصصت لها الفقرات:

(21-20-19-18-17-16).

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

**المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة - شركة جازي:-**

في صيف 2001 منحت وزارة الإتصال ثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر بعد الرخصة الأولى التي منحت للبريد والمواصلات.

### **المطلب الأول: نشأة وتطور شركة جازي:**

جازي « Djezzy » فرع لشركة فيمبلكوم الروسية، مشغل شبكة الجزائر المحمول بحصة سوق 46% اكتسب رخصة جي إس إم الثانية في البلاد في جويلية 2001، مع عرض قدره 737 مليون دولار بالرغم من وجود منافسة شديدة من طرف ثلاث شركات عالمية في هذا المجال مثل:

فرنسا للاتصالات وتليفونيكا، وأطلق رسميا في 15 فيفري 2002، له منافسان: شبكة الجزائر الحكومية للهاتف المحمول موبيليس وأوريدو (فرع أوريدو القطرية).

جازي كانت أهم فرع لمجموعة أوراسكوم تيليكوم على الإطلاق، أنها تعرضت لهزة عنيفة إثر الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المباراة الكروية التي جرت بين فريقى البلدين في نوفمبر 2009، مما أدى إلى هبوط شديد في قيمة أسهم أوراسكوم تيليكوم في بورصة القاهرة، بعدها في سنة 2010 تقدمت الحكومة الجزائرية لشراء حصة بنسبة 51% من أسهم الشركة.

وفي أبريل 2014 انتهى مسلسل الشد وال جذب بين ملاك جازي والحكومة الجزائرية بعد سنوات من المفاوضات، حيث وقعت الحكومة على العقد النهائي لشراء 51% من أسهم متعامل الهاتف النقال لتتحول بذلك إلى المالك الأول للمجمع مقابل 49% للمتعامل الروسي "فيمبلكوم" الذي احتفظ بهذه النسبة نظرا

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

لما يعرفه سوق الإتصالات في الجزائر من نشاط كبير إذ أضحي قبلة للعديد من المستثمرين من عدة دول ولمتعاملين كبار في مجال الاتصالات.

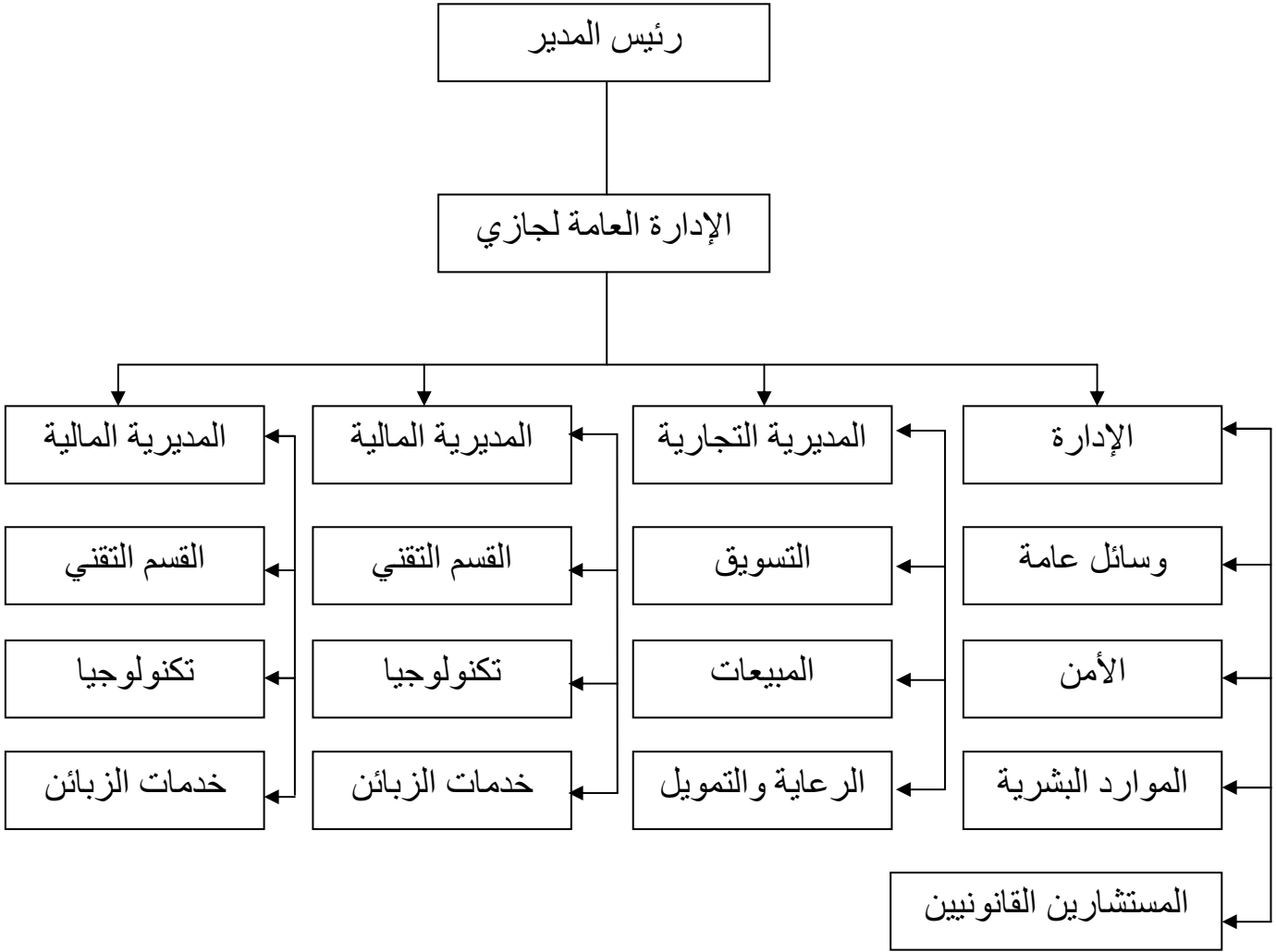
أصبحت جازي اليوم شركة للاتصالات المفضلة عند الجزائريين بدليل أكثر من 18 مليون مشترك وهي شركة مساهمة رأسمالها 41566820000.00 دج مقرها الإجتماعي بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة ولقد تطورت شركت جازي في الجزائر وحقت تقدما وربحا ملحوظا نظرا للظروف التي كان يعاني منها المتعامل الأول في الهاتف النقال شركة موبيليس، فأحسنست استغلال الظروف وانفتاح السوق الجزائري وإقبال كبير للمستهلكين نحو هذه الخدمة الجديدة من طرف المتعامل الأجنبي.

أصبح اليوم جازي المتعامل المفضل لدى الجزائريين وهذا من خلال اقتحامه للسوق الجزائري في الوقت المناسب وتغطية الشبكة بنسبة كبيرة.

### المطلب الثاني: تنظيم شركة جازي.

تعتمد شركة جازي على هيكل تنظيمي دقيق لتحديد كل الوظائف والمهام لكل عمال ومسيري المجمع ولتحقيق التقدم المطلوب ويتمثل الهيكل التنظيمي في:

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"



الشكل (01): الهيكل التنظيمي لشركة جازي

المصدر: معلومات من الشركة

### شرح الهيكل التنظيمي:

**الإدارة:** تهتم هذه الإدارة بالوسائل العامة من صيانة العتاد المكتبي والتوظيف وتهيئة نقاط البيع ومراكز الخدمات مع تقديم المساعدة للإدارات الأخرى، وتهتم بالموارد البشرية والأمن عبر الشركة وتقديم الإستشارات القانونية لمختلف الأنظمة.

**المديرية المالية:** تهتم هذه المديرية بجميع الوظائف المالية، وتمويل المشاريع وجميع المشتريات والمصاريف التي تنفق على الخدمات والتسيير داخل الشركة.

**مديرية العمليات:** هي المديرية المسؤولة عن التسيير الحسن لجميع الأنظمة التقنية في الشركة من الشبكة وحسن المكالمات وصيانة مركز الخدمات وضمان سرية المعلومات والدعم التقني لمختلف المصالح وخاصة مصلحة التسويق للقيام بالعمليات الترويجية الناجحة، مع توفير التكنولوجيا اللازمة.

**المديرية التجارية:** تمثل العصب الحيوي للشركة حيث تهتم هذه الأخيرة بكل الأمور التجارية التي تخص الشركة من تسويق المنتجات وعمليات ترويج الخدمات، وتقدير المبيعات وتمويل ورعاية الخدمات.

من خلال الهيكل التنظيمي للشركة نستطيع أن نقول أن لشركة جازي هيكل تنظيمي قوي يستطيع التحكم في مختلف المجالات وتسيير مختلف البرامج في الشركة لذا نجد أن الشركة تتبع استراتيجيات عديدة وهذا لتستطيع التحكم في السوق وتطبيق سياسة الامتياز، وخلق الكثير من الخدمات الجديدة التي تمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق الجزائري مع المنافسين الموجودين في السوق.

إن شركة جازي تتوفر على مديرية التجارة التي تخصص في العمليات التجارية للشركة من طرح الخدمات الجديدة في السوق مع توفير المعلومات حول الخدمات

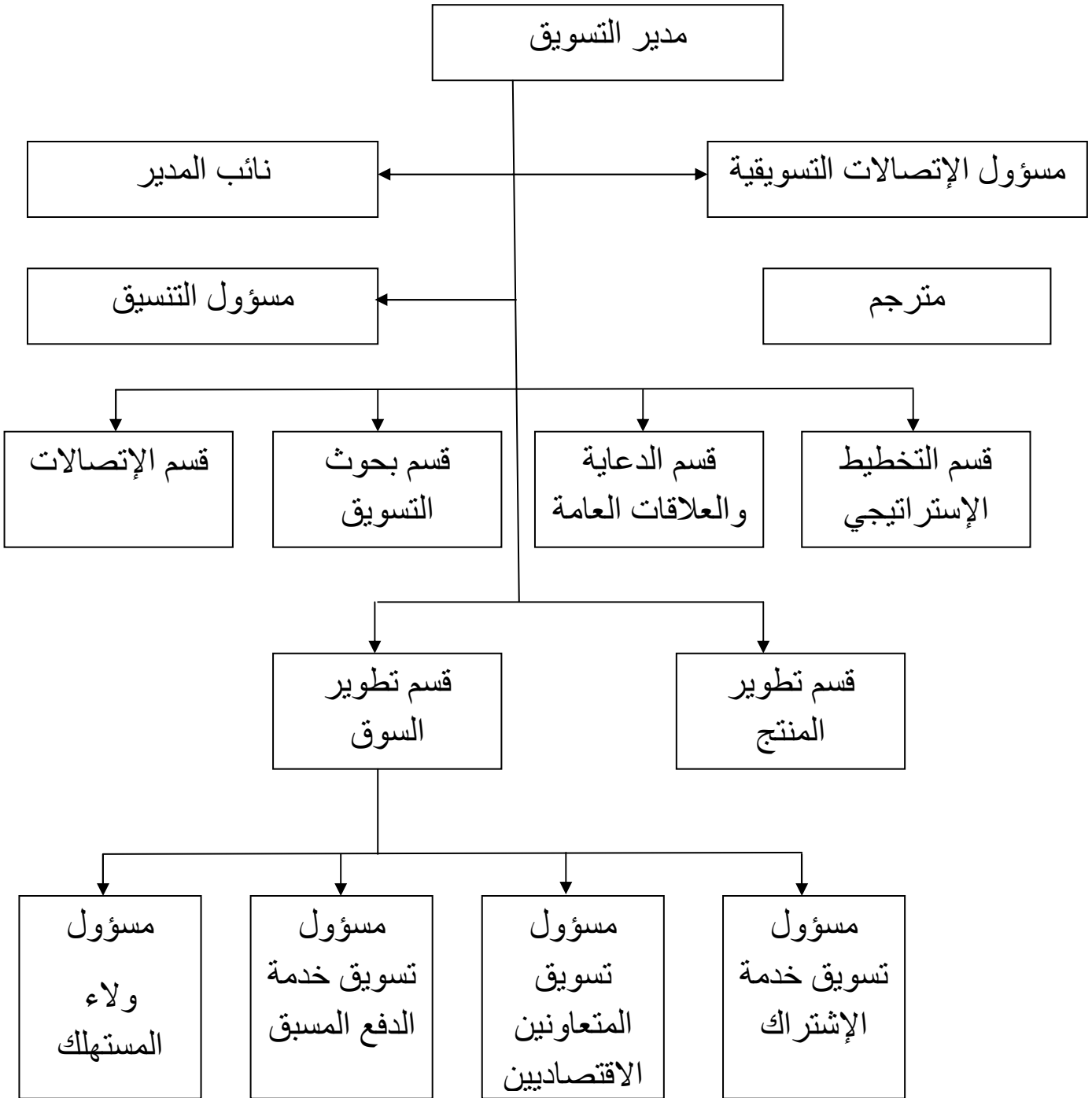
## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

وكل هذه العمليات هي عمليات تسويقية، فهي تعتمد على التسويق في التسيير الحسن لخدماتها وضمان السيرورة الحسنة للخدمة مع مدة حياة طويلة.

فلهذا نرى أن جازي تمتلك مصلحة التسويق الخاصة بكل العمليات الترويجية في الشركة، فسوف نقوم بتعريف هذه المصلحة في الشركة عبر هذا الهيكل التنظيمي شركة جازي مهتمة جدا بالتسويق وتعتبره القلب النابض للشركة، وهذا باعتبار أن مصلحة التسويق لها عدة صلاحيات في الشركة وتمتلك عدة مسؤولين، وتقسيم العمل على عدة أعضاء للتسيير الحسن للخدمات، ولتوضيح أكثر نتطرق إلى الهيكل التنظيمي للتسويق في شركة جازي.



الشكل (2): الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق



المصدر: معلومات من الشركة

### شرح الهيكل التنظيمي للتسويق في شركة جازي:

**مدير التسويق:** هو المسؤول عن العمليات التسويقية بالصفة الأولى حيث هو الذي يعطي الأوامر بعد الدراسات والبحوث التي قام بها وبمساعدة طاقم التسويق في الشركة.

**نائب المدير:** هو الشخص الذي يلي مدير التسويق حيث يناوب عنه إذا غاب.

**مسؤول الإتصالات التسويقية:** هو الشخص المسؤول عن الاتصالات في الشركة والمسؤول الأول لتقديم كل ما هو جديد في الشركة من خدمات وترويج ومكلف بالإعلام في السوق.

**المترجم:** كون هذه الشركة فيها أعضاء أجنب يجب عليهم أن يتوفر لديهم مترجم ليتمكنوا من تطبيق سياستهم بدقة.

**مسؤول التنسيق:** هو المسؤول عن العمليات التنسيقية لمصلحة التسويق في الشركة وأثناء المؤتمرات والمعارض والندوات وغيرها.

**قسم التخطيط الإستراتيجي:** هو القسم المكلف بالتخطيط وابتكار الجديد وهذا لمواجهة المنافسة والحفاظ على الخدمات المقدمة.

**قسم الدعاية والعلاقات العامة:** هو القسم المكلف بالدعاية والإشهار لتعريف المستهلك بالخدمات المتوفرة وطريقة اقتناءها واستعمالها.

**قسم بحوث التسويق:** هو القسم المكلف ببحوث التسويق وبحوث السوق لاكتشاف الثغرات وخلق خدمات جديدة لطرحتها في السوق.

**قسم الاتصال:** هو القسم المسؤول عن عمليات الاتصال وإجراء مختلف التجارب لمعرفة مدى نوعية وفعالية الاتصال بخدماتها المقدمة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

قسم تطوير المنتج: هو القسم المكلف بتطوير الخدمات المقدمة وتقديم تحسينات لهذه الخدمات.

قسم تطوير السوق: هو الذي يخصص السوق لدراسة سلوك المستهلك وتطوير الخدمات للمستهلك ويتضمن:

✓ مسؤول تسويق خدمة الإشتراك الشهري.

✓ مسؤول تسويق المتعاونين الاقتصاديين.

✓ مسؤول تسويق خدمة الدفع المسبق.

✓ مسؤول ولاء المستهلك.

### المطلب الثالث: خدمات شركة جازي

تتميز شركة جازي بمزيج واسع من الخدمات حيث تحتل مرتبة هامة بين المنافسين في تعدد نوع الخدمات واختلاف مميزاتها، وهذا نظرا لاستغلال الفرصة من طرف شركة جازي في الاستثمار حين دخولها السوق الجزائري وإشباع رغبات المستهلكين في ظروف ساعدتها على التطور بسرعة وسوف نتطرق إلى مختلف الخدمات المقدمة:

#### - إظهار رقم المتصل (Présentation du numéro) (Clip):

حيث يمكن لمستعمل جازي معرفة الشخص الذي يتصل به بواسطة هذه الخدمة التي تمكنه من رؤية رقم المتصل.

#### - إخفاء الرقم (Appel masqué) (Clir):

يمكن للمتصل من جازي إخفاء رقمه وعدم إظهاره لدى إتصاله بشخص آخر ≠ 31 ≠ إخفاء مؤقت للرقم.

- **الرسالة الصوتية (Messagerie Vocal):**  
تمكن هذه الخدمة من تحويل وتسجيل المكالمات في حالة عدم وجودك، وجودك خارج مجال التغطية، حالة إقفالك لهاتفك.
  - **تحويل الإتصال (Renvoi d'appel):**  
تمكن هذه الخدمة المستهلك من تعديل اتصالاته إلى هاتف آخر مهما كانت صفته (نقال أو ثابت) وهذا ضمانا من عدم ضياع أي مكالمات.
  - **الاتصال المزدوج (Double Appel):**  
يمكن بواسطة هذه الخدمة من استقبال مكالمتين في نفس الوقت أي في حالة الاتصال بشخص واحد تستطيع استقبال مكالمات أخرى وجعل أحد المتصلين في حالة انتظار.
  - **المكالمات في محاضرة (Appel en conférence):**  
تمكن هذه الخدمة المستهلك من الاتصال بثلاثة إلى ستة أشخاص والتكلم معهم في نفس الوقت تماما كالمحاضرة.
  - **المكالمات الدولية (Appel Internationaux):**  
تسمح هذه الخدمة باتصال المستهلك مع مختلف الدول سواء هاتف ثابت أو نقال في أي وقت يريده.
- ملاحظة: كل هذه الخدمات متوفرة في جازي وهي لا تحتاج إلى تشغيل بالإضافة إلى الخدمات السابقة تمتلك جازي خدمات أخرى:
- **الرسالة القصيرة (SMS) (Small Message Service) :**  
تمكن المتصل من إرسال رسالة صغيرة إلى شخص آخر.
  - **الرسالة المصورة (MMS) (Multimédia Message Service) :**

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

وهي خدمة ضمتها جازي ليستطيع الزبون إرسال صوت أو صورة أو لقطات من فيديو إلى زبون آخر من نفس الشبكة.

### - الرسالة الإلكترونية (EMS) (Ethernet Message service):

تسمح بإرسال رسالة إلكترونية صغيرة إلى شخص آخر مكونة من شعار أو رمز أو دليل.

### - نظام (GPRS) (Global Packet Radio Service):

يتمثل في نظام جديد أفضل من GSM بعشر مرات والذي يتميز بسرعة تحويل المعلومات.

### - نظام الأنترنت (Net):

الذي يسمح للزبون بالدخول عبر جهاز النقال إلى مواقع الأنترنت وتحميل صورة، رنات، فيديو، ألعاب ... وغيرها.

### - نظام Wap (Wireless Application Protocole):

الذي يسمح للزبون من إرسال رسالة إلكترونية Email إلى زبون آخر أو الدخول إلى صندوق البريد الإلكتروني الخاص به.

- الفاكس (Fax): يمكن للزبون من إرسال فاكس بواسطة نقاله نحو أي هاتف فاكس آخر لدى شخص آخر.

- داتا (Data): تمكن الزبون من إرسال معلومات متوسطة الحجم إلى زبون آخر من شبكة جازي.

### - تغيير الرقم (Changement de Numéro d'appel):

يتمكن الزبون بواسطة هذه الخدمة من تغيير رقمه وهذا بطلب منه في ذلك مع دفع مستحقته.

### - تغيير البطاقة (Changement de titulaire):

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

- يمكن للزبون من إسترجاع بطاقة السيم وهذا من جراء سرقة، حدوث عطب بها أو ضياعها وذلك بدفع المستحقات اللازمة.
- **الرومينغ (Rooming):**  
أي تلقي المكالمات والرسائل القصيرة خارج التراب الوطني، وتتوفر الخدمة بتقديم طلب إلى إحدى وكالات جازي.
- **خدمة فليكسي (Flexy):**  
تسمح هذه الخدمة للزبائن بتعبئة رصيدهم وهذا حسب إمكاناته.
- **تحويل الرصيد (Crédit SOS):**  
يمكن أن يحول لهم جزء من رصيد مكالماته وذلك باتباع ما يلي: \*770\*  
رقم المستفيد \* المبلغ المحول \* 00000 ≠ OK.
- **خدمة الجيل الثالث (3G):** يمكن لمشاركي جازي الاستفادة من خدمة الجيل الثالث 3G وذلك بالتقرب من مركز خدمات جازي بشرط أن تكون البلدية التي يقطن بها الزبون مغطاة بشبكة 3G.
- **الفاتورة المفصلة (Facture Détaillée):**  
يمكن للزبون أن يتحصل على فاتورة مفصلة لخدمة الدفع عن بعد (Djezzy Ligne) تمكنه من معرفة كل ما استهلكه ونوع المكالمات التي قام بها.  
وتتميز خدمات جازي بما يلي:
- اختيار طريقة الفاتورة أو استهلاك الرصيد ( بالثانية بعد الدقيقة الأولى، ب 30 ثانية أو منتصف الليل إلى منتصف النهار).
- جازي إمتياز حيث تمكن الزبون من الحصول على نقاط كلما استهلك أكبر قدر من الرصيد وتجمعت هذه النقاط تستبدل بهدايا على حسبها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

- نظام الفليكسي Flexy يسمح للزبون بتعبئة رصيده من 100 دج إلى غاية 9999 دج.

### أرقام خاصة لجازي:

700 من أجل معرفة رقم الهاتف أو إعادة التعبئة (\*700\* 14 رقم بطاقة التعبئة (ok ≠

710 من أجل معرفة رقم رصيدك (≠710\*)

707 من أجل تفعيل خدمة الجيل الثالث (\*707\*)

720 تغيير طريقة الفاتورة

777 مركز خدمات الزبائن جازي.

788 مركز خدمات زبائن المؤسسة Entreprise

787 من أجل معرفة قيمة الإستهلاك بالنسبة لزبائن جازي الدفع عن بعد.

555 البريد الصوتي.

444 خدمة جازي امتياز Djezzy Imtiyaz

401 خاص بنقطة البيع Point de vente

909 القائمة الحمراء وهي لتسجيل أرقام الهاتف التي لا يريد المشترك توزيعها.

999 خدمة دليل الهاتف هي جديدة يمكن للزبون التسجيل فيها.

### المطلب الرابع: مهام شركة جازي وقيمتها:

تتمثل مهام شركة جازي فيما يلي:

- توفير أفضل المنتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية.
- عرض بنى تحتية تواكب تطور التكنولوجيا.
- المساهمة بنشاط في رفاهية الجزائريين.
- توفير أفضل محيط عمل لموظفيها.
- التحسين المستمر لعملياتها الداخلية وفقا لسياسة الجودة.

وتتمثل رؤيتها في أن يكون متعامل الهاتف النقال المفضل للجزائريين الرائد في سوق الاتصالات وتقديم قيمة مضافة باستمرار لجميع شركائها وتريد أن تكون مرجعا من حيث توجه الزبائن ونوعية بيئة عملها.

أما بالنسبة لقيم شركة جازي فهي كالتالي:

- **الإلتزام:** اذ نعتقد اعتقادا راسخا في طاقاتها وقدراتها أن العمل الشاق والتفاني هما الوسيلتان المثاليتان لكي نتميز عن الآخرين وتصبح الأفضل وذلك بتمكين شركة جازي من التمتع كالشركة الرائدة في الجزائر في عالم الاتصالات.
- **العمل الجماعي:** التعامل مع التعقيد المتزايد لعالم الاتصالات يشجع أعضاء جازي على العمل بطريقة موحدة ومترابطة ومتناسقة، روح الفريق والتقاسم والتعاون والتوافق.
- **الشفافية:** يتم فيها تقاسم المعلومات والتواصل بشكل واضح ويجب أن تتم علاقات العمل الداخلية والخارجية بطريقة شفافة وينبغي أن لا تسمح لأي عامل خارجي بالتأثير على مواقفها.



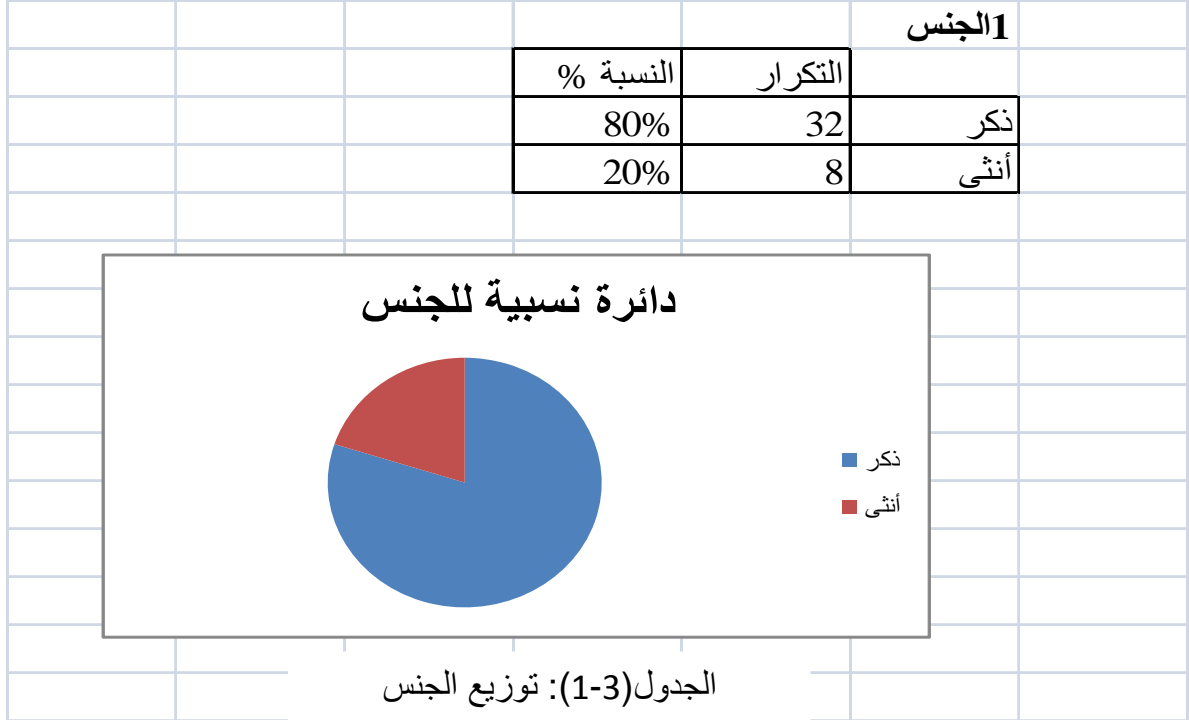
- **التمهين:** تؤمن بالحاجة إلى تسيير التمهين والتكيف مع التغيير من أجل البقاء والمواجهة في ظل هذه البيئة التنافسية المحملة بالتحديات وتعترف أيضا أن البشر يخطئون، ولكن يجب عليها أن تتحمل مسؤولية التعلم من أخطائها.
- **المبادرة:** التفكير البناء هي إستراتيجيتها لإيجاد الحلول والبدائل، يجب أن تكون المبادرة مرافقة لأعمالها من أجل حل المشاكل وتجاوز العقبات.
- **النزاهة:** يجب أن لا تخضع للفساد، وينبغي أن لا تؤثر العوامل الخارجية في التزاماتها حيث يجب أن تبقى دائما صادقة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

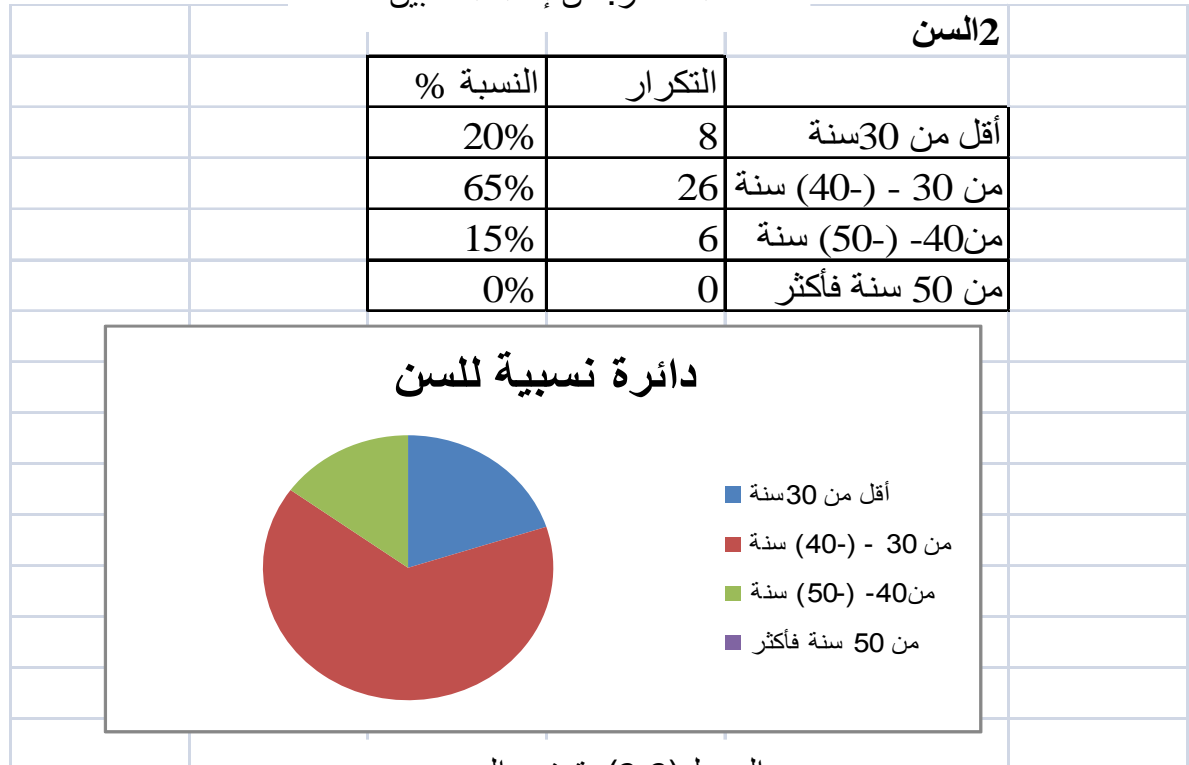
### المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

#### المطلب الأول: خصائص وسمات عينة الدراسة

##### 1- البيانات الشخصية: دراسة عينة مكونة من 40 شخص:

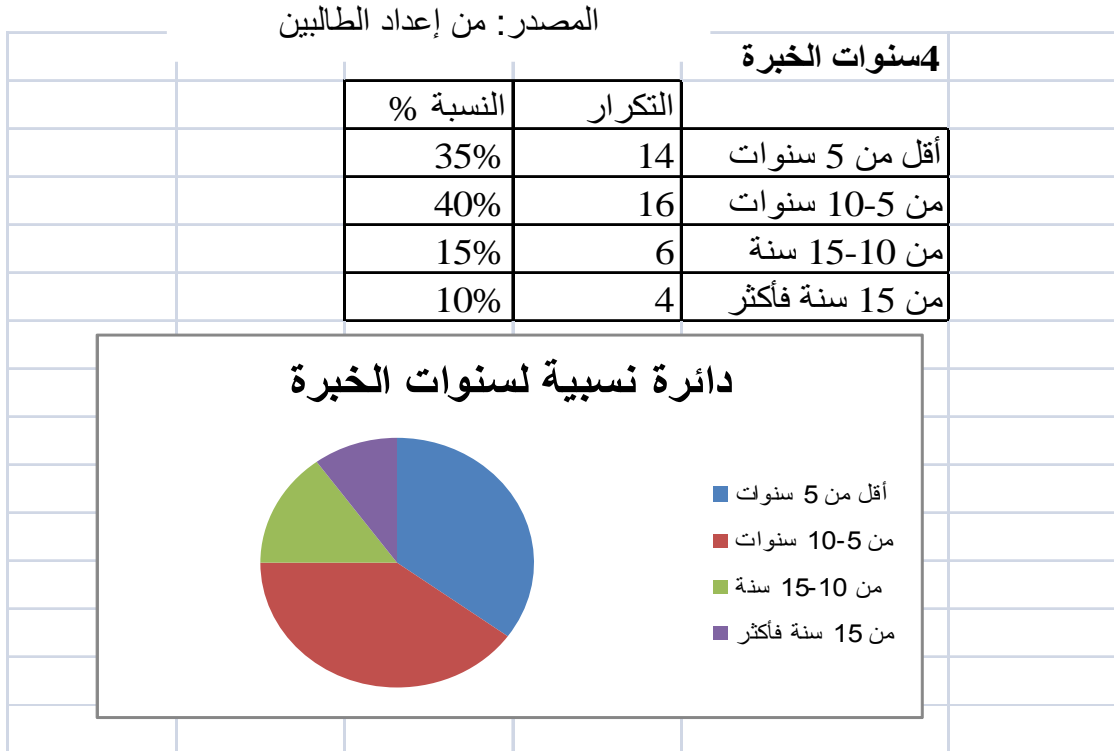
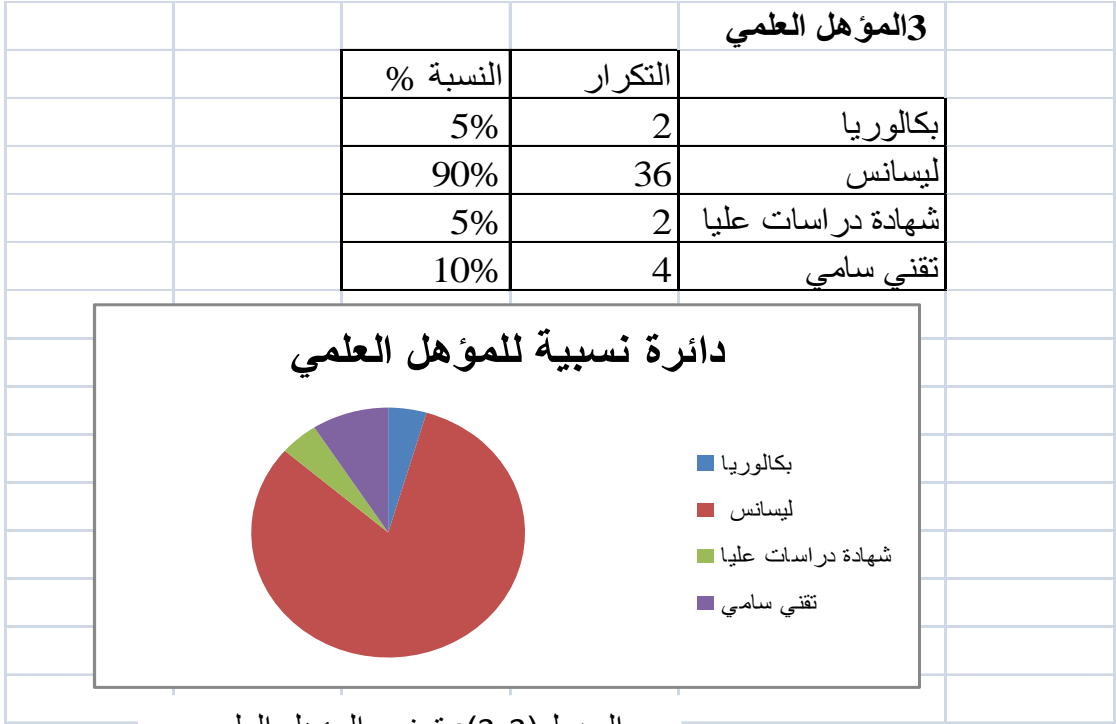


المصدر: من إعداد الطالبين



المصدر: من إعداد الطالبين

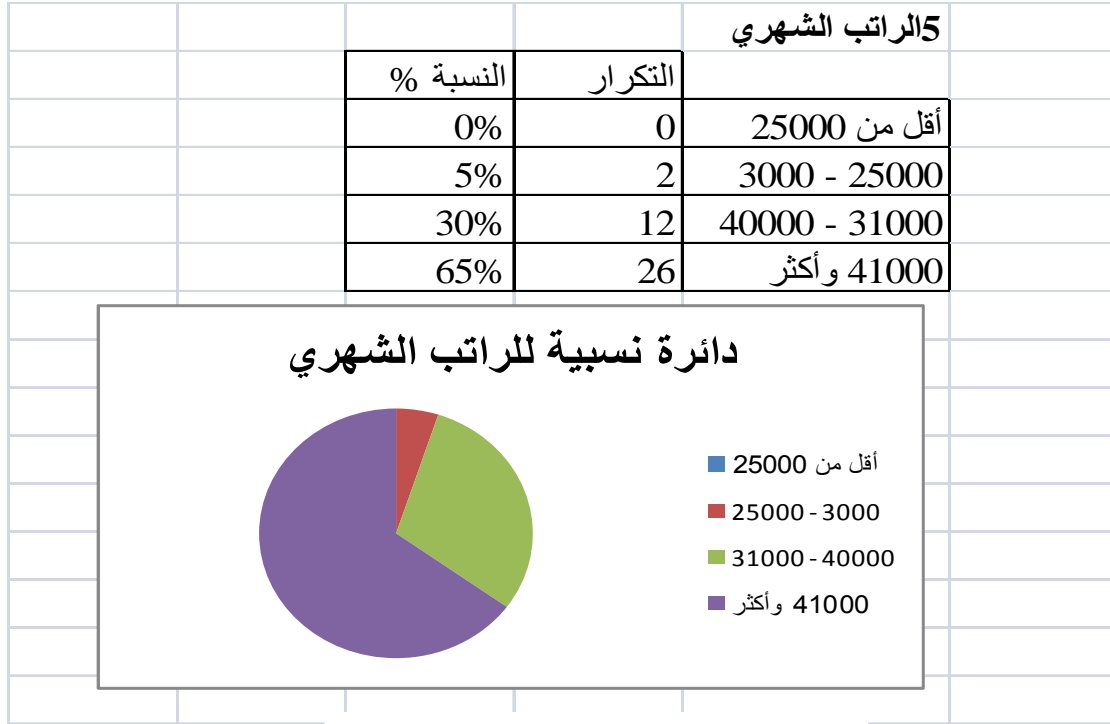
## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"



الجدول (4-3): توزيع سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"



الجدول(3-4): توزيع الراتب الشهري

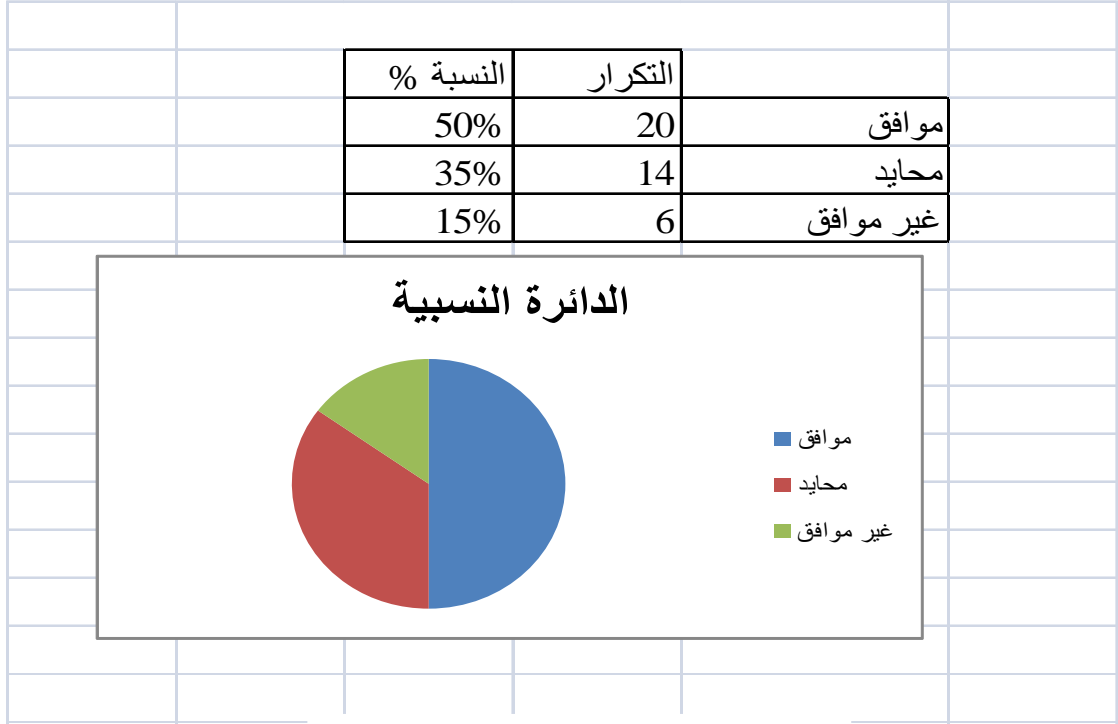
المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

### 2- البيانات المتعلقة برأس المال الفكري:

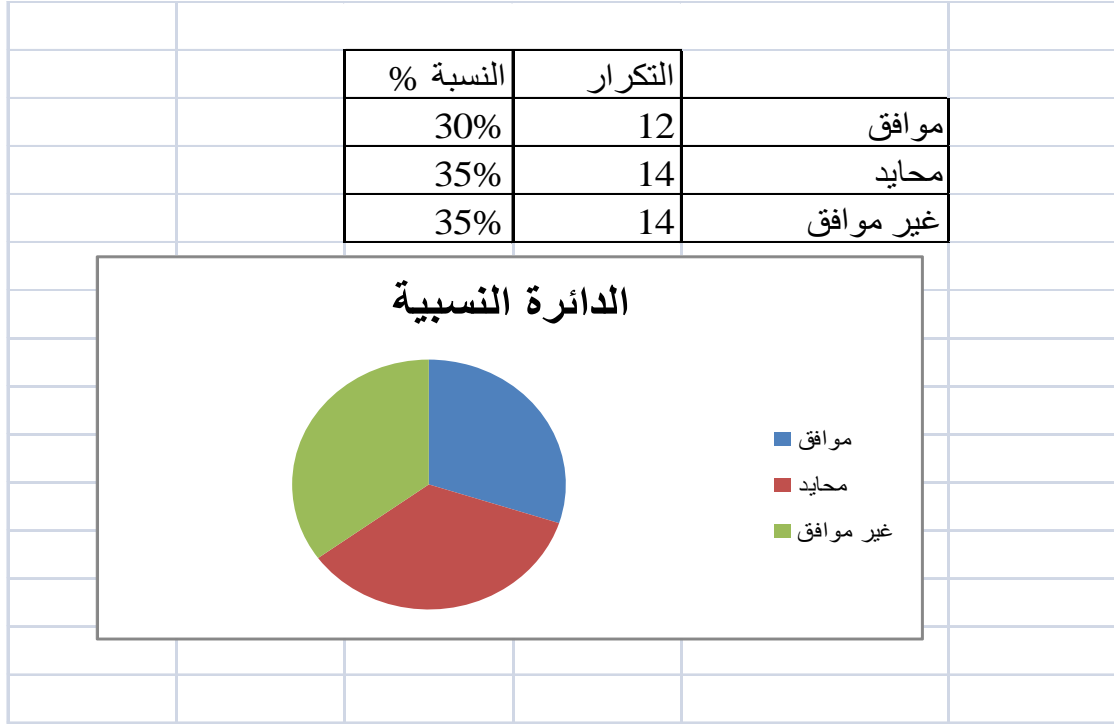
#### البعد الأول: البيانات المتعلقة برأس المال البشري

السؤال رقم 1: تعمل الشركة على الإحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة؟



## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

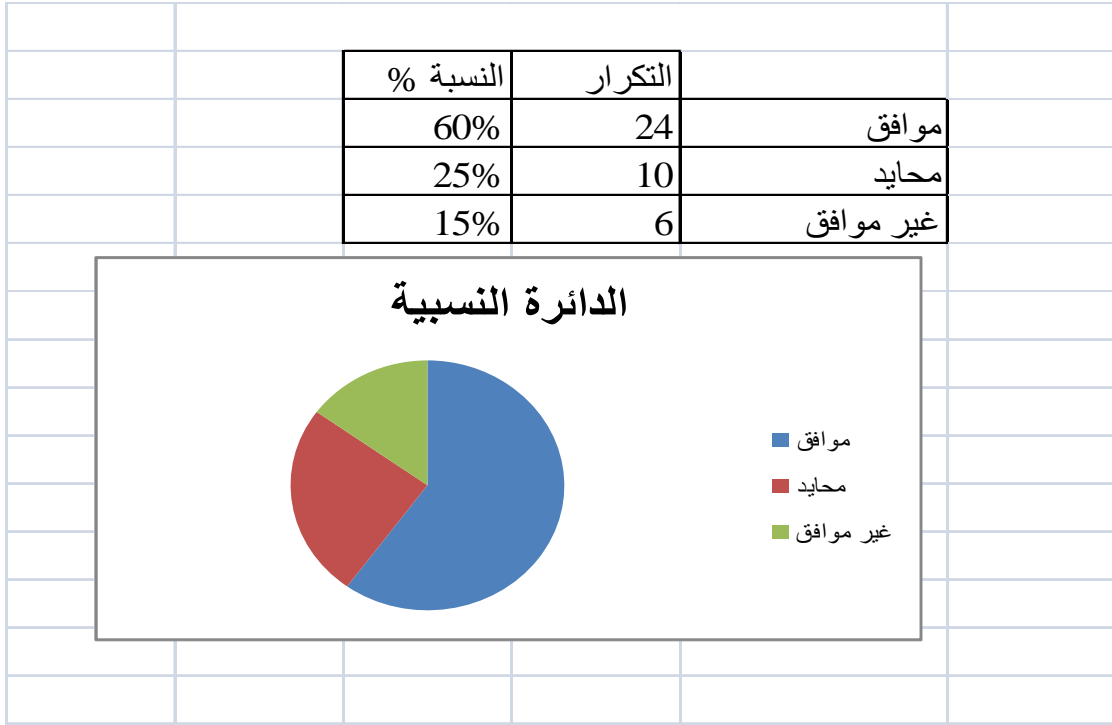
السؤال 2: تركز الشركة على الإستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة؟



المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

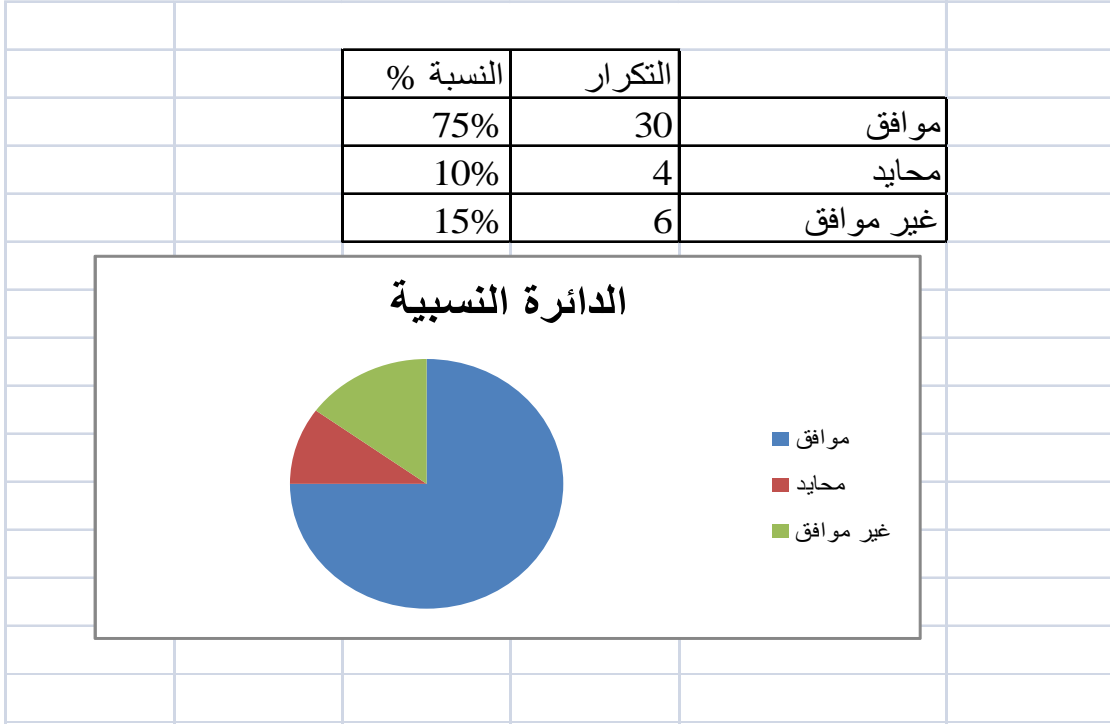
السؤال رقم 3: تتطلب الوظيفة إمتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز؟



المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

السؤال رقم 4: تركز الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها؟



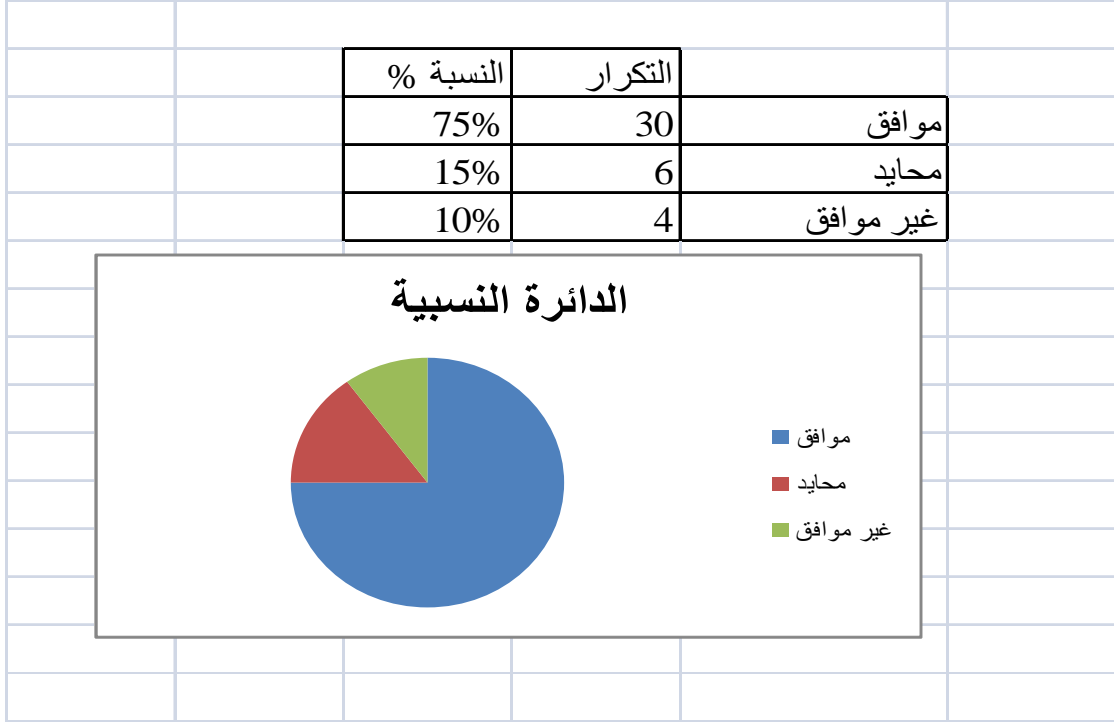
المصدر: من إعداد الطالبين



## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

البعد الثاني: البيانات المتعلقة برأس المال والعلاقات

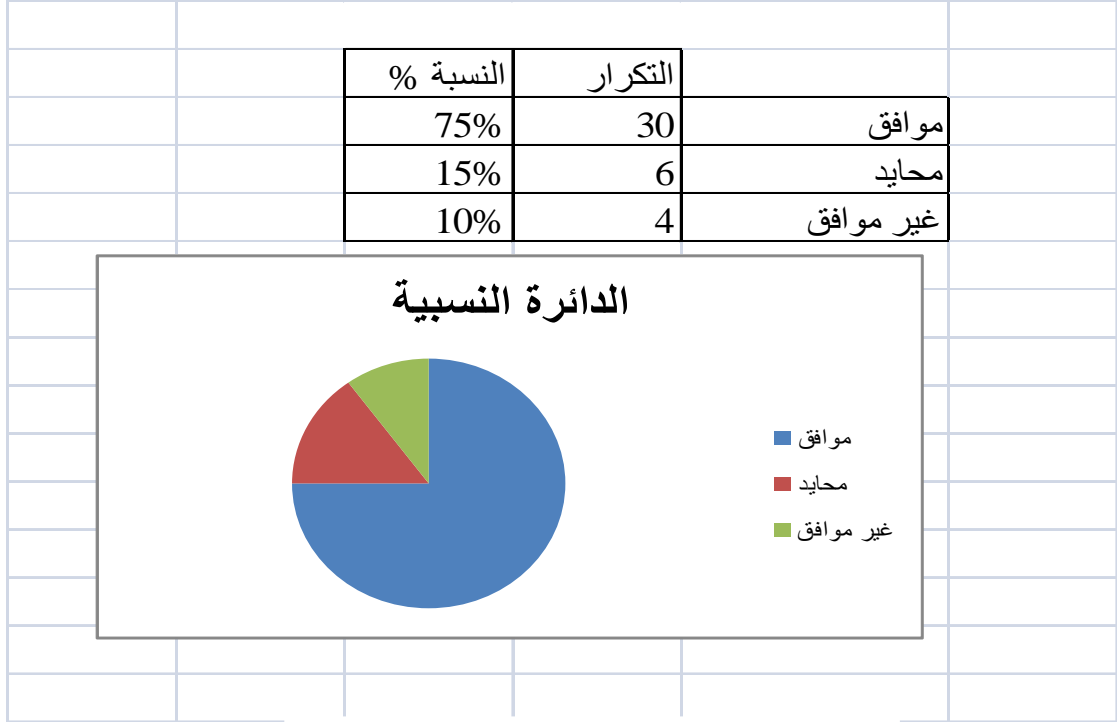
السؤال رقم 5: تهتم الشركة بتحقيق ورضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم؟



المصدر: من إعداد الطالبين

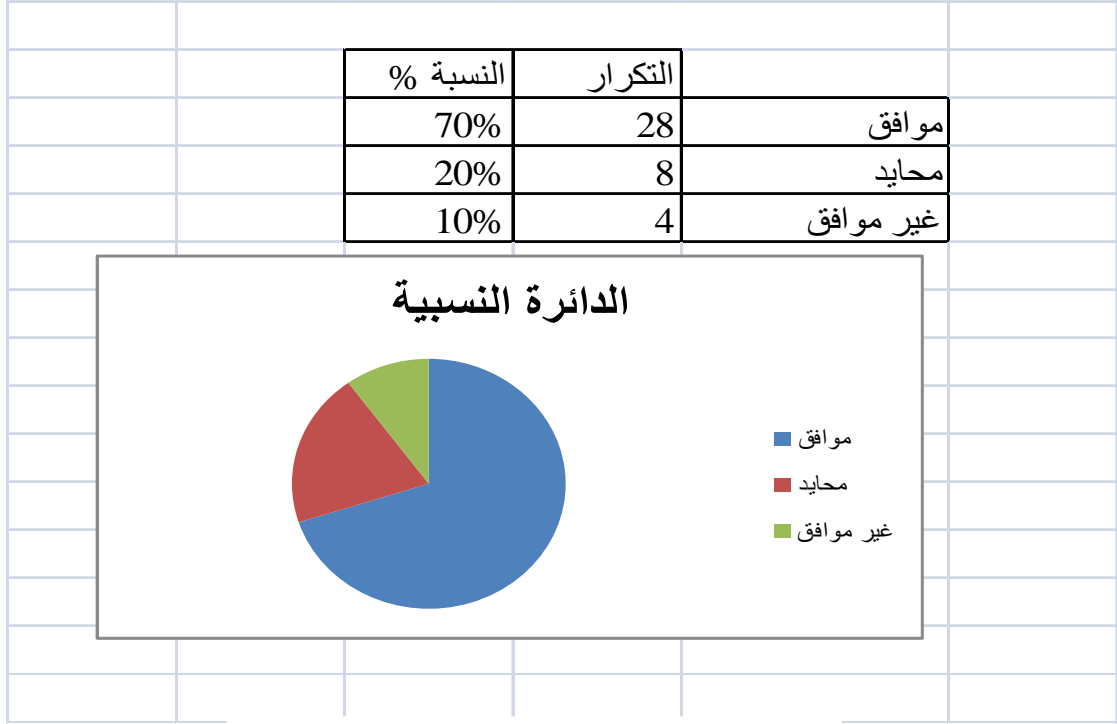
## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

السؤال 6: لدى الشركة قاعدة بيانات كاملة حول الموردین تعمل على تحديثها باستمرار؟



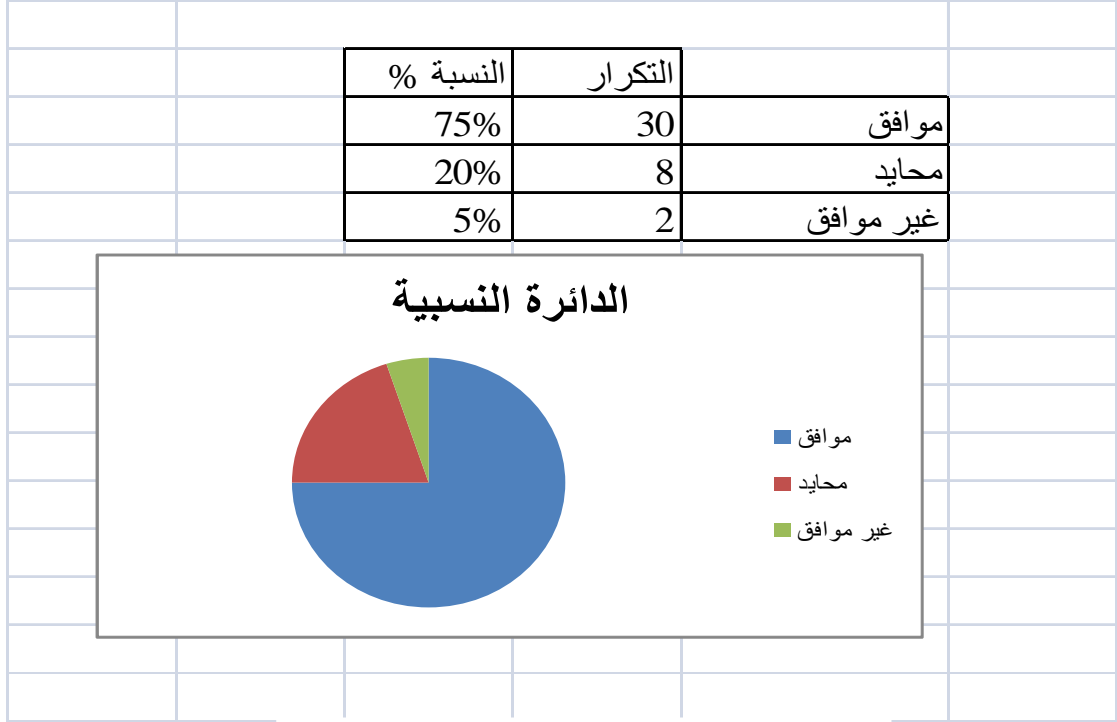
## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

السؤال رقم 7: تهتم الشركة ببناء علاقات طيبة مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم؟



## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

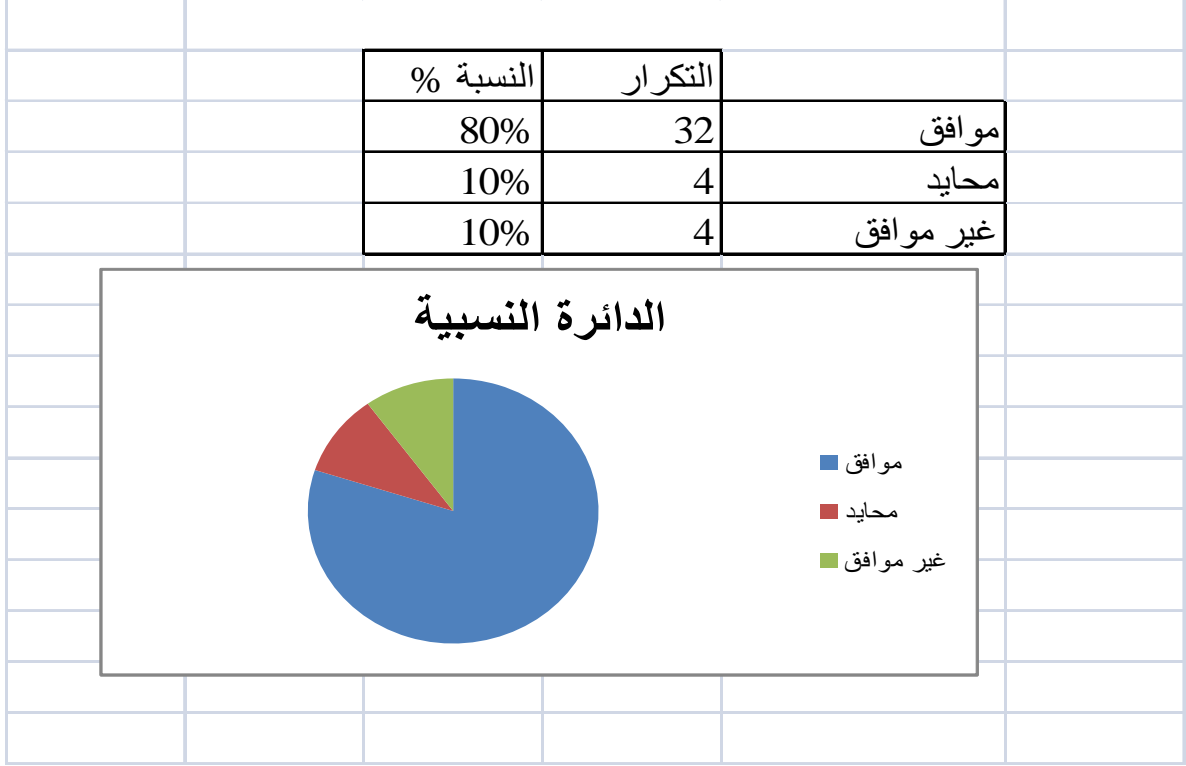
السؤال 8: تعمل الشركة على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالفات مع الشركات الأخرى؟



المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

السؤال 9: تهتم الشركة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطورها؟

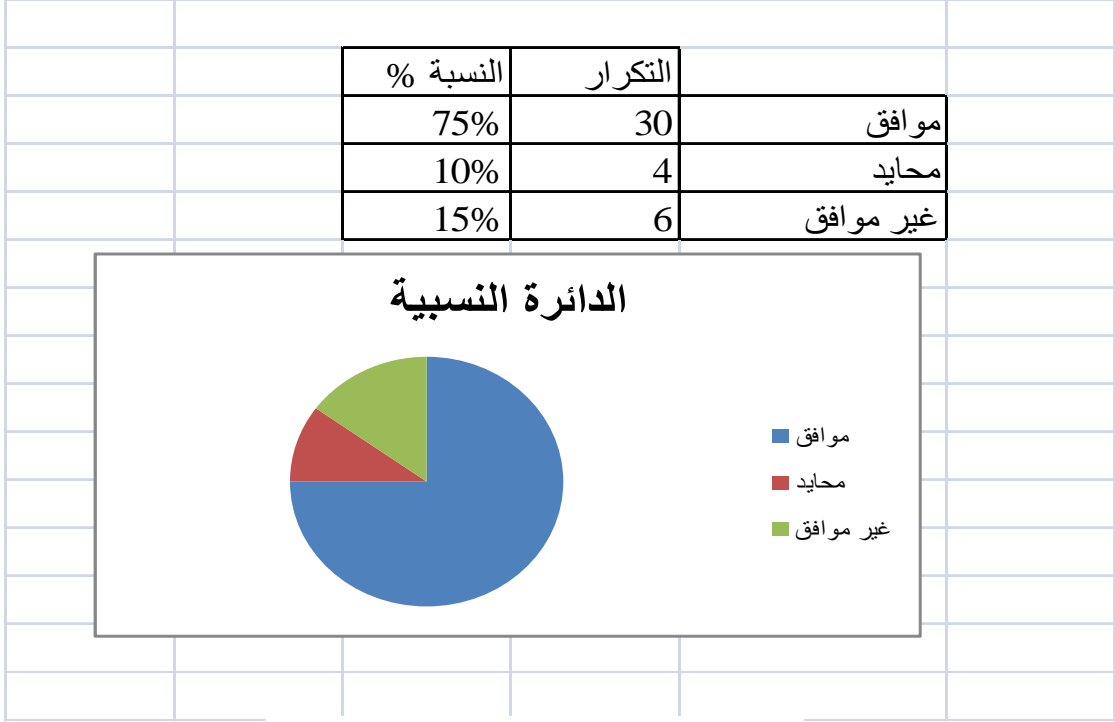


المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

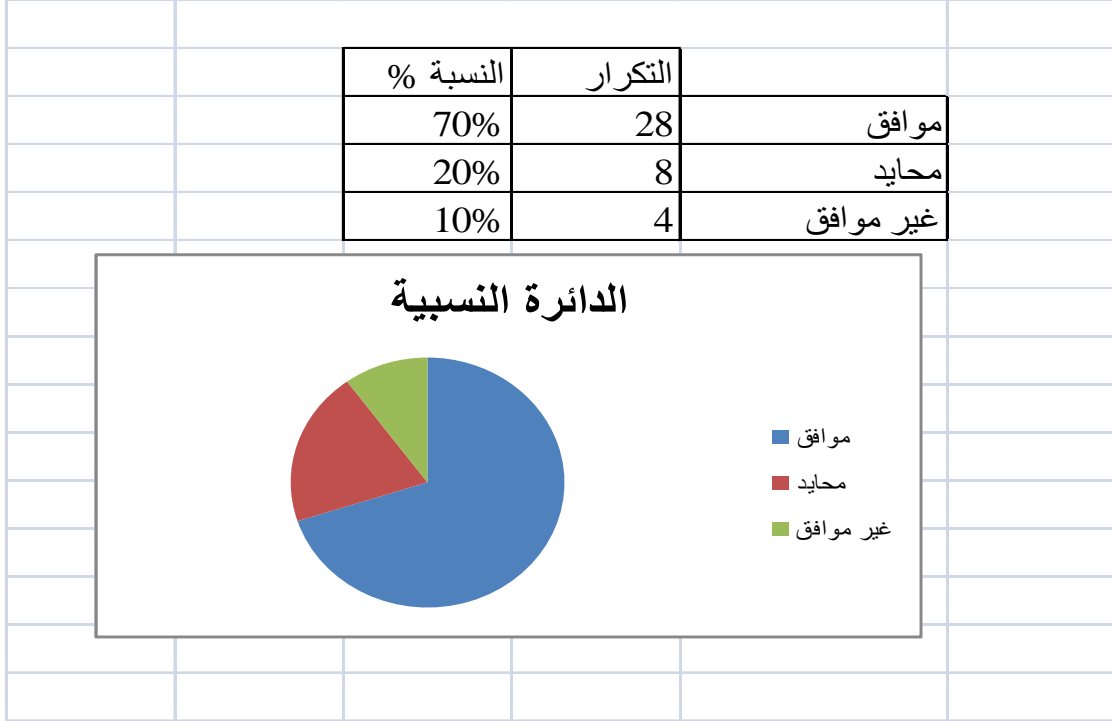
البعد الثالث: البيانات المتعلقة برأس المال الهيكلي:

السؤال رقم 10: تحرص الشركة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل؟



## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

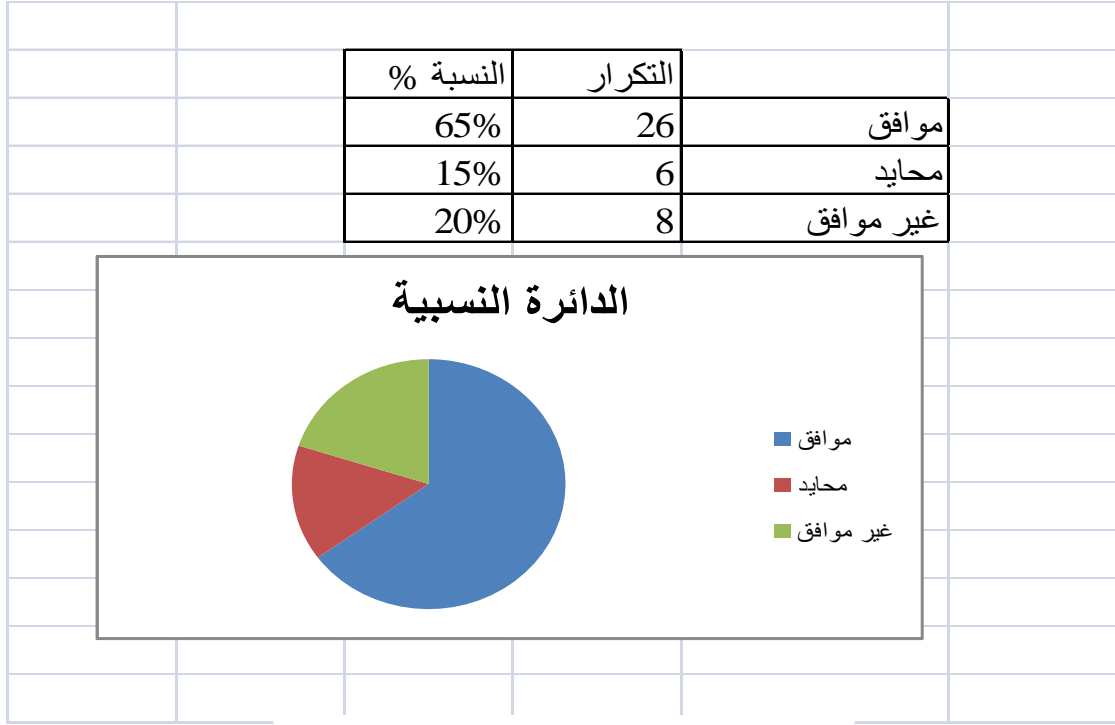
السؤال رقم 11: تشرح إدارة الشركة السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح



المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

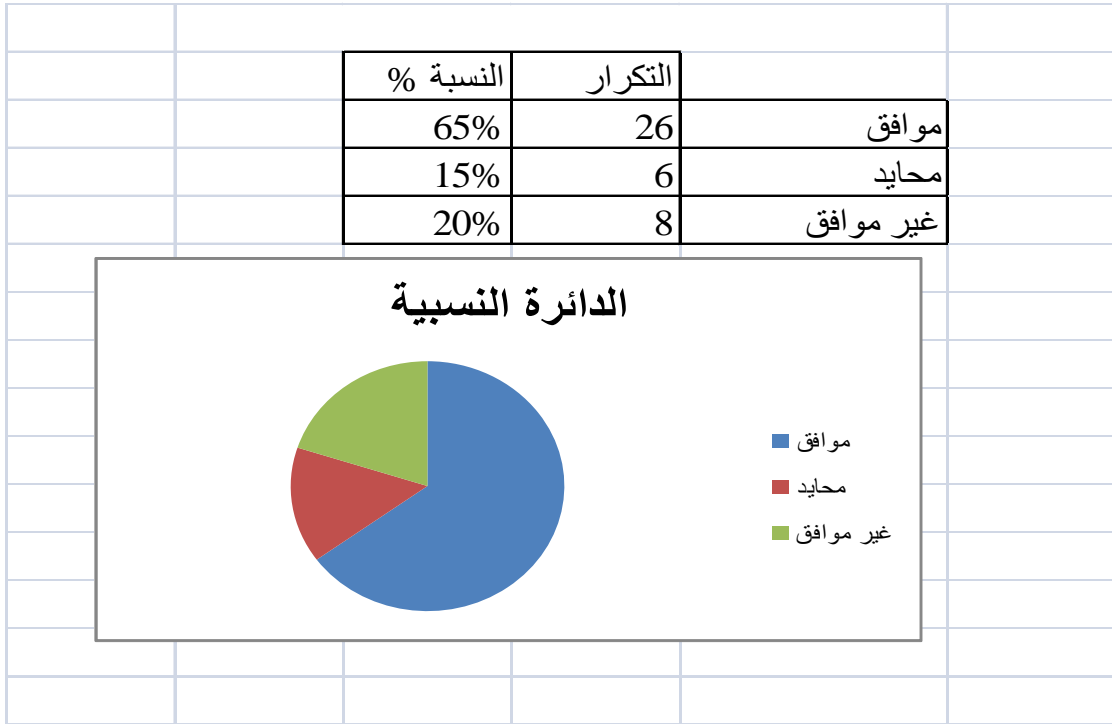
السؤال 12: تقوم بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر؟





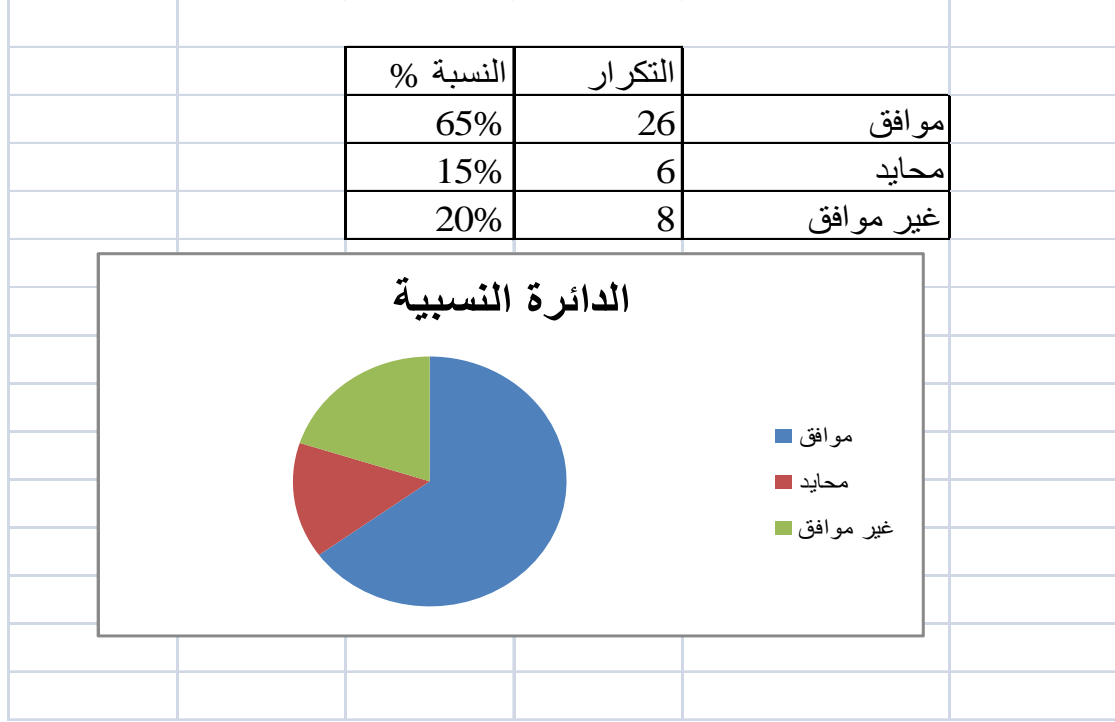
## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

السؤال 13: تسعى الشركة إلى بناء برنامج يعني بالحفاظ وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها.



## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

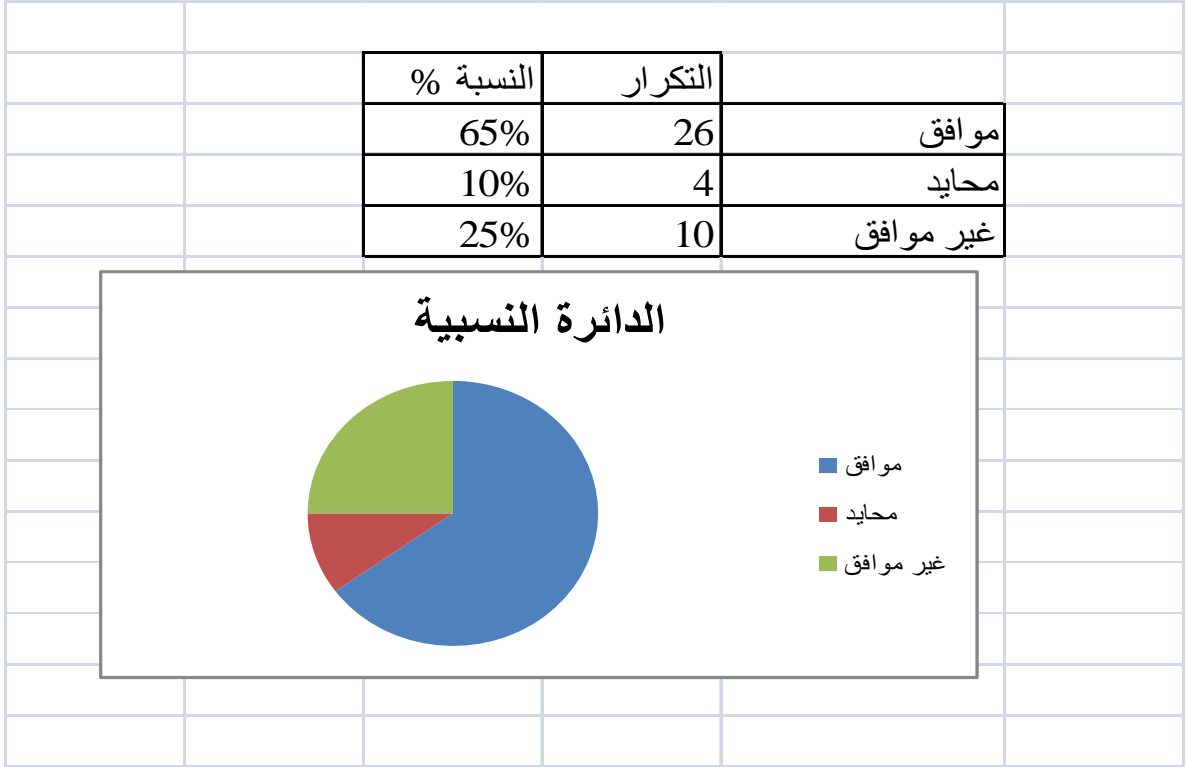
السؤال رقم 14: تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء عمليات الأفراد.



المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

السؤال رقم 15: يمتلك الأفراد حرية إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات.

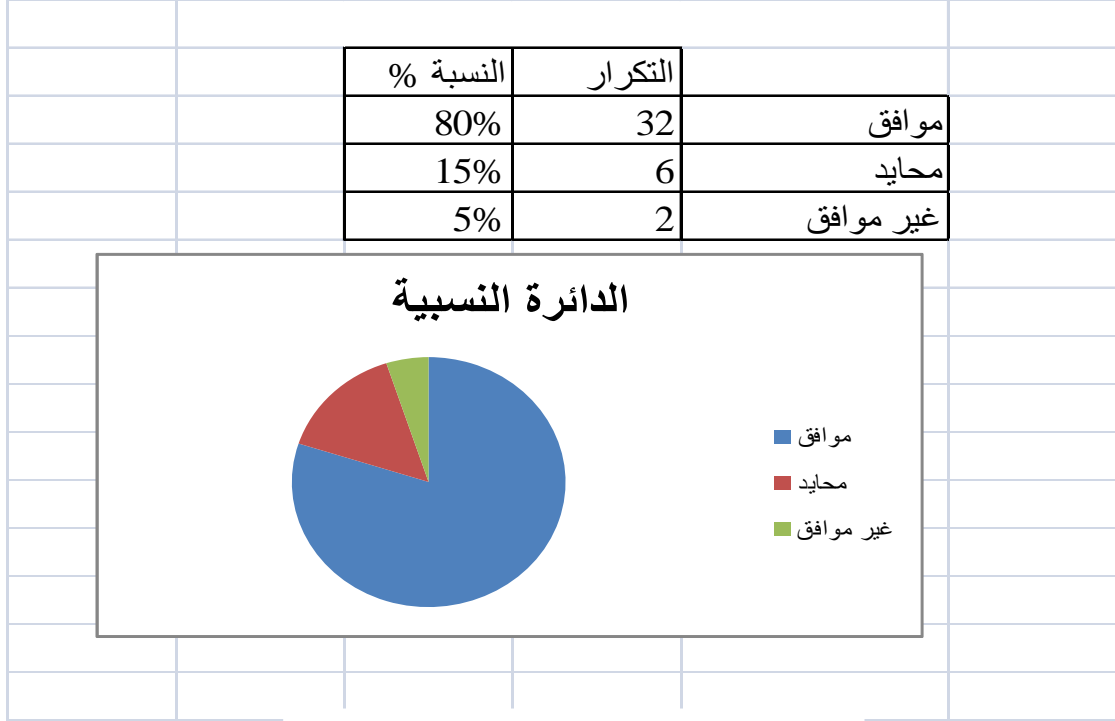


المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

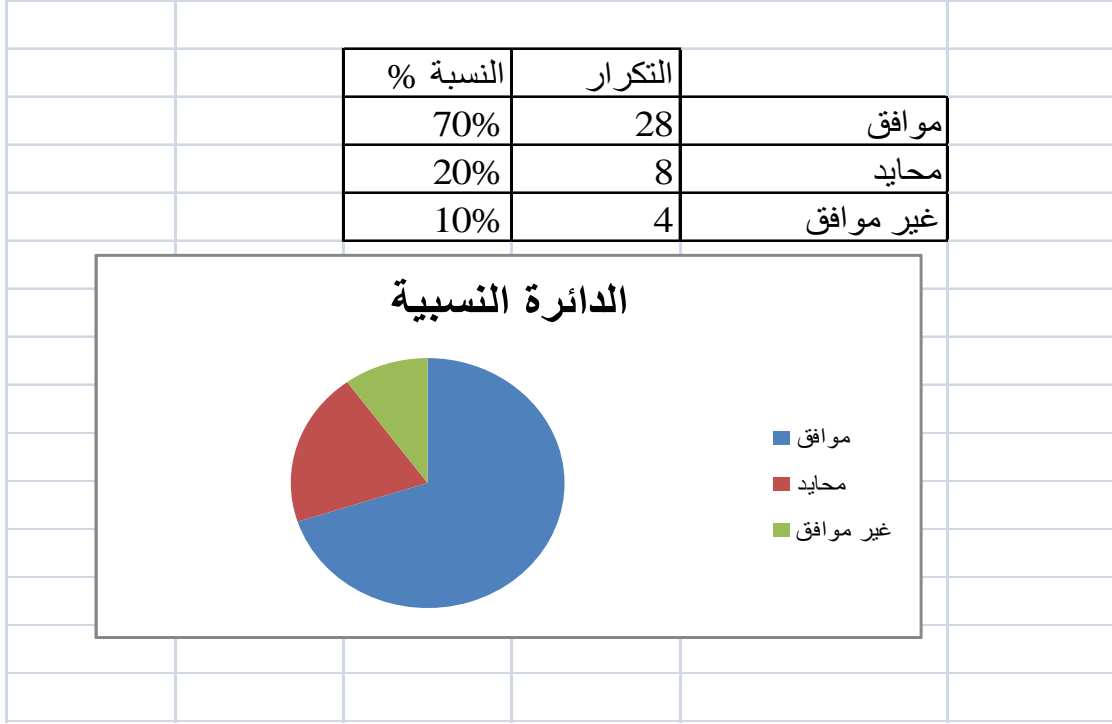
### 3- البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية.

السؤال رقم 16: تقدم الشركة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن



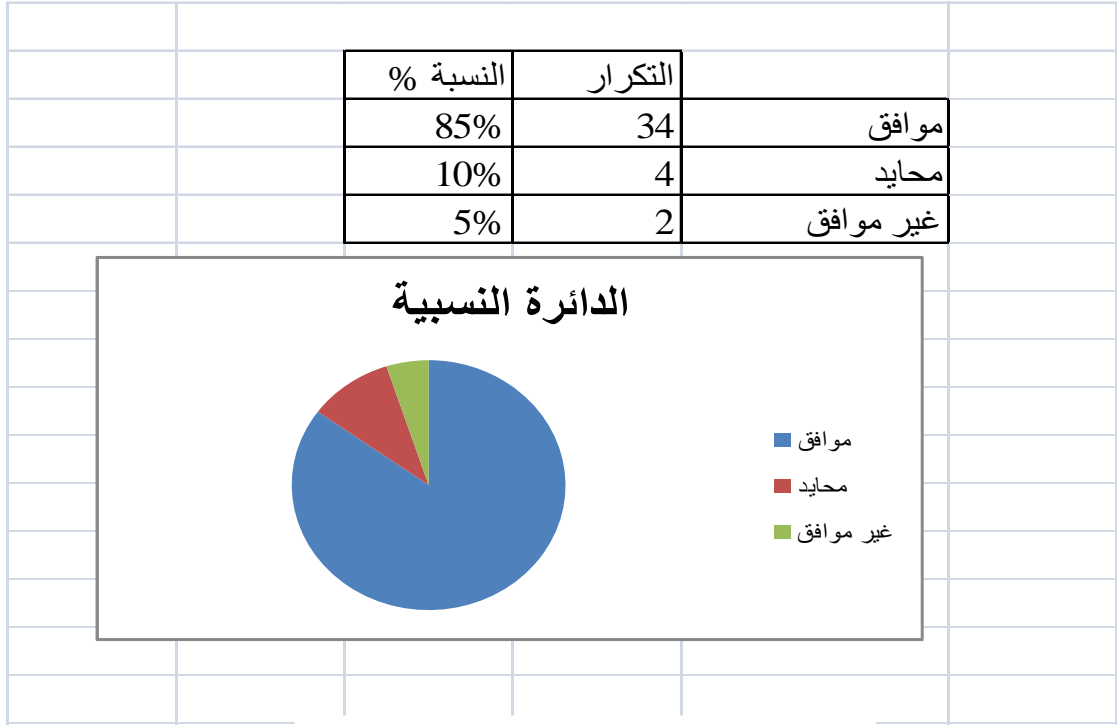
## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

السؤال رقم 17: تقوم الجودة العالمية بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار



## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

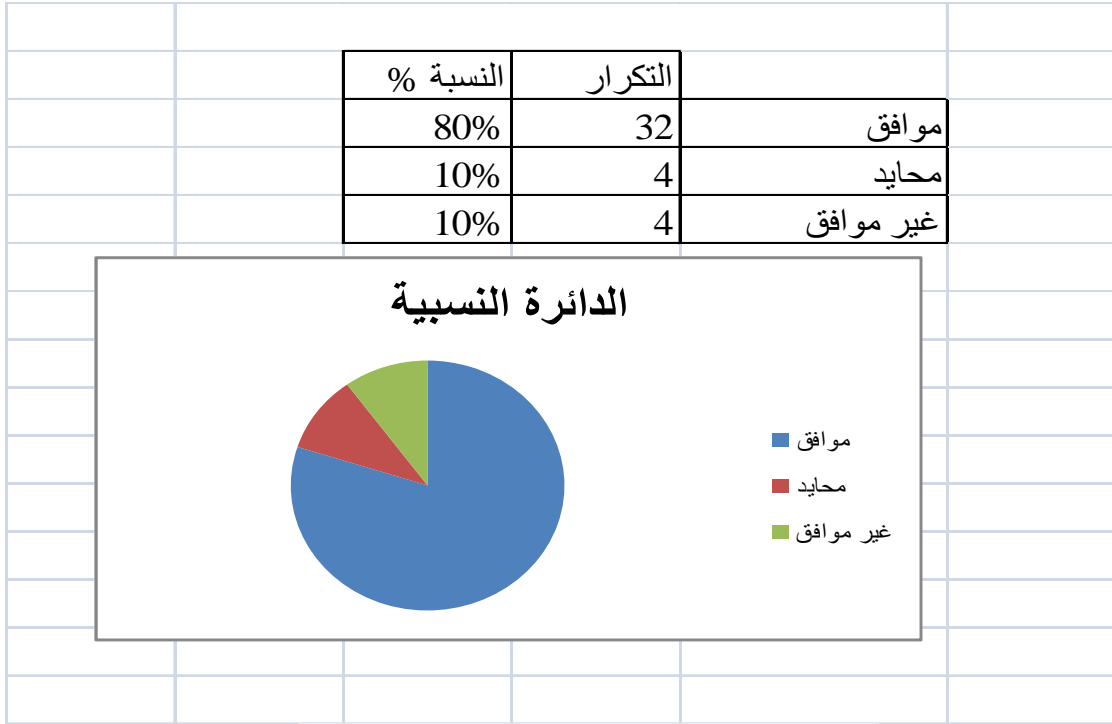
السؤال 18: تطور الشركة في منتجاتها اعتماداً على دراسة السوق الجديدة لتتكيف معها.



المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

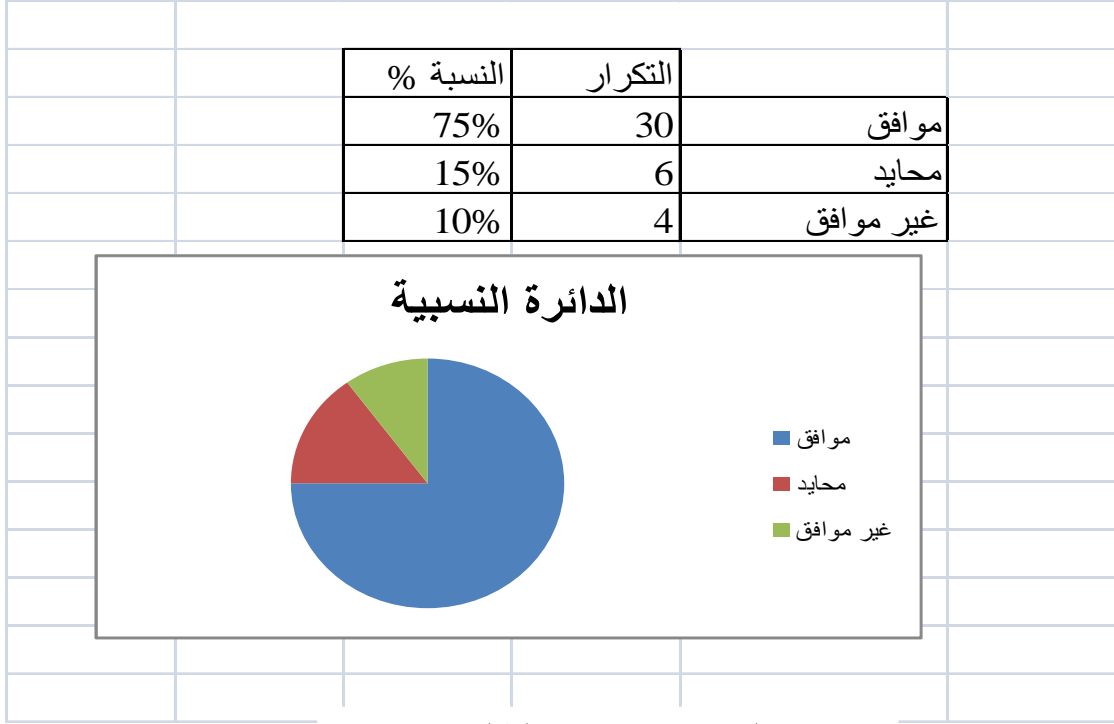
السؤال رقم 19: تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.



المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

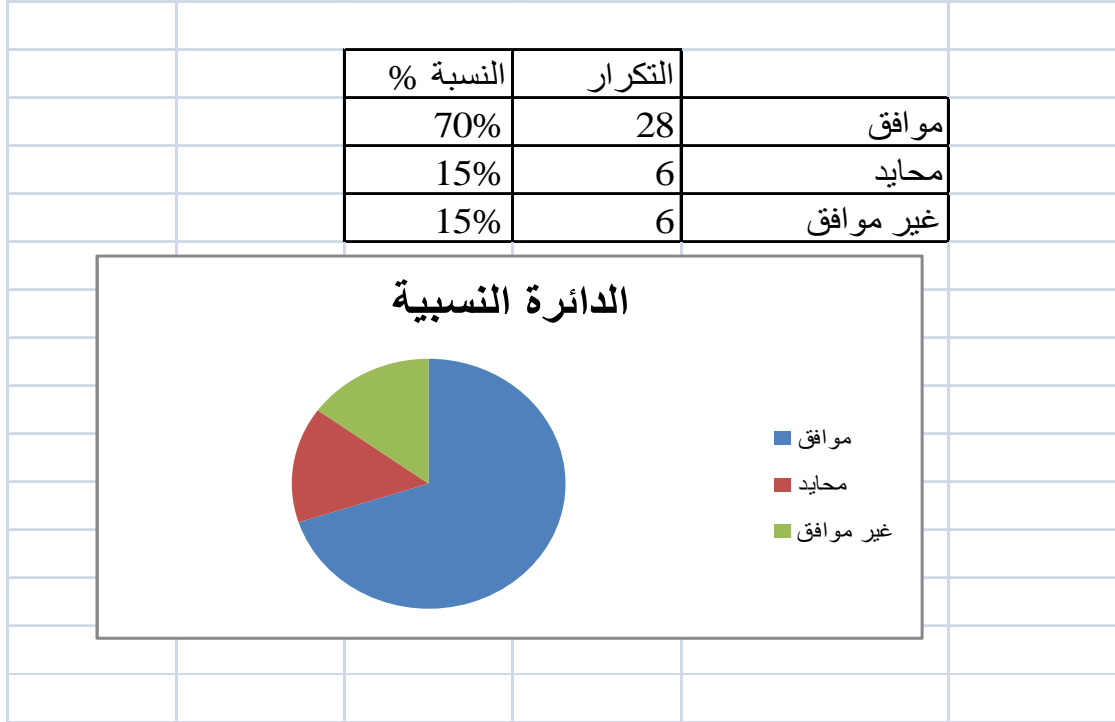
السؤال رقم 20: للمعارف الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.





## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

السؤال رقم 21: تقوم المؤسسة بمراقبة منافسيها بشكل دوري من أجل التعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشة فقرات الإستبيان

1- البيانات الشخصية:

لقد أسفرت نتائج البيانات الشخصية بأن غالبية المشاركين في الإستبيان رجال بنسبة 80% في حين سجلت نسبة النساء 20% تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة حيث تعتمد في الأساس على أن يكون عمالها لديهم شهادة الليسانس إذ حققت نسبة 90%. في حين حققت سنوات الخبرة نسب متفاوتة بأقل من 5 سنوات نسبة 35% وأكثر من 5 سنوات نسبة 40%.

ويتميز الراتب الشهري في الشركة بالعقلانية كونه يحقق نسبة 65% كأجر أعلى.

2- البيانات المتعلقة برأس المال الفكري:

نلاحظ أن الشركة أن الشركة تعمل على الإحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة فقد حققت نسبة 50% على غرار فئة المحايدين بنسبة 35% وغير الموافقين 15%.

كما أن الشركة تركز على الإستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة بنسبة 30% في حين سجلت 35% فئة المحايدين و 35% غير الموافقين.

كما لاحظنا أن الوظيفة تتطلب إمتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز محققة نسبة 60% من الموافقين و 26% كمحايدين و 15% معترضين.

3- البيانات المتعلقة برأس مال العلاقات:

تهتم الشركة بتحقيق ولاء ورضا الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم تغطي هذه الفكرة بموافقة كبيرة جدا بنسبة 75% أما فئة المحايدون بنسبة 15% وغير الموافقين سجلت 10%.

كما أن لدى الشركة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار فقد حققت بذلك 75% من الموافقين و 15% فئة المحايدون و 10% فئة غير الموافقين.

تهتم الشركة ببناء علاقات طيبة مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم وتظهر نسبة الموافقة بشكل كبير إذ بلغت 70% في حين كانت نسبة المحايدون 20% ونسبة الغير موافقين 10%.

تعمل الشركة على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالفات مع الشركات الأخرى فقد تظهر جليا في نسبتها المرتفعة فقد حققت 75% من فئة الموافقين و 20% كفئة محايدون و 5% فئة غير الموافقين.

تهتم الشركة بدراسة تغيرات البيئة لتبقى مواكبة لتطورها، ووافقت على ذلك نسبة 80% وكانت نسبة 10% محايدة في حين 10% كانوا غير موافقين.

البيانات المتعلقة برأس المال الهيكلي:

تحرص الشركة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل بنسبة 75% تؤيد وتوافق على ذلك و 10% فئة المحايدون و 15% فئة غير الموافقين.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

تشرح إدارة الشركة السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح فأغلبية المشاركين وافقوا على ذلك بنسبة 70% والمحايدون 20% وغير الموافقين 10%.

تقوم بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر وقد حققت نسبة موافقة 65% و 15% محايد و 20% فئة غير الموافقين.

تسعى الشركة إلى بناء برنامج يعني الحفاظ وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها وقد حققت نسبة موافقة 65% و 15% فئة المحايدون و 20% غير موافق.

تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء عمليات الأفراد وقد حققت نسبة موافقة 65% و 15% محايدون و 20% غير موافقين.

يمتلك الأفراد حرية إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات فكانت النسبة المؤيدة تمثل 65% والنسبة المحايدة 10% أما النسبة غير الموافقة 25%.

### 5- البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية:

تقدم الشركة منتجات عالية الجودة تلبى حاجيات ورغبات الزبائن وذلك حققته بنسبة 80% على عكس فئة المحايدون وفئة غير الموافقين 15% و 5% على التوالي وهي نسبة قليلة لا تؤثر في عامل الجودة.

تقوم الجودة العالمية بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار فقد تحصلنا على 70% من فئة الموافقين و 20% من المحايدون و 10% غير موافقين.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال "جازي"

تطور الشركة في منتجاتها اعتمادا على دراسة السوق الجديدة لتتكيف معها وهذا ما تعكسه النتائج المحققة في فئة الموافقين 85% و 10% محايدين 5% غير موافقين.

تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية فقد كانت نسبة المؤيدين لذلك تمثل 80% والمحايدين 10% وغير الموافقين 10%.

للمعارف الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما دلت عليه الإجابات فقد بلغت نسبة الموافقة 75% في حين نسبة المحايدين 15% ونسبة غير الموافقين 10%، تقوم المؤسسة بمراقبة منافسيها بشكل دوري من أجل التعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون إذا بلغت نسبة الموافقين على هذا 70% والمحايدين 16% وغير الموافقين 15%.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

وبناء على ما تقدم نستنتج أن شركة "جازي" لديها روح تنافسية عالية إذ كانت غالبية إجابات المبحوثين عن أبعاد الميزة التنافسية جيدة ومؤيدة لها وهذا ما يدل على أن المبحوثين في مختلف مستويات العمال يتمتعون بسلوك تنافسي إيجابي يتصف بالرغبة في حل المشاكل وطرح الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تطور وتحسن الأداء في الشركة.

وهذا ما يوصلنا إلى فكرة أن الرأسمال الفكري هو المحرك الأساسي للرأسمال المادي حيث كلما أعطى المسيرون عناية خاصة لرأس المال الفكري لمؤسساتهم انعكس ذلك على الميزة التنافسية وبالتالي انعكس على مكانتها في السوق.

وكنتيجة لدراستنا يتضح بأن شركة Djezzy تهتم بعملية الإستقطاب من خلال البحث عن أصحاب الشهادات والخبرات وجذبهم للعمل فيها، كما أنها تولي عنصر صناعة رأس المال الفكري إهتماما ملحوظا عن طريق تنمية القدرات الذهنية للعاملين وإنضاج أفكارهم من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بينهم وتأييد روح العمل الجماعي.

وتسعى شركة Djezzy للمحافظة على العاملين أصحاب العقول المبدعة من خلال منح محفزات مادية ومعنوية والتعامل معهم على أساس الثقة، وتهتم شركة جازي بأراء ومقترحات الزبائن، بغرض كسب رضاهم وولائهم.

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على مستوى رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة جازي، هذا من خلال الإستبيان الموزع على مختلف أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة حيث تم الإعتماد على النسب المئوية والتكرارات والدوائر من أجل تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج المطلوبة.

ما يمكن من الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة طردية بين مكونات رأس المال الفكري والميزة التنافسية في مؤسسة جازي.

خاتمه

عامه



### خاتمة عامة:

إن أهم متطلبات الدخول والإندماج في الإقتصاد العالمي المبني على المعرفة، زيادة وعي المؤسسات اللإقتصادية بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري ممثلا أساسا في الثروة الفكرية والمهارات الإبداعية الكامنة في كفاءاتها البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا، إلى جانب ما تملكه من علاقات وهيكل وقواعد وإجراءات...

إن رأس المال الفكري ليعد اليوم أهم مصادر الميزات التنافسية للمؤسسات وهو أساس تكوين قيمة مضافة ولعله سر الإختلاف بين القيمة التحفيزية للمؤسسة وقيمتها في السوق.

وتؤكد جل الدراسات التي تبحت في دور رأس المال الفكري في الأداء المؤسسي، بأن رأس المال الفكري يؤدي دورا جوهريا في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى تعزيز وترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري سعيا إلى النجاح في تحقيق أهدافها.

كما أن تحسين تنافسية المؤسسات من خلال إدارة رأس المال الفكري يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التعامل مع العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المؤسسة إلى كونه موردا يمكن للمؤسسة من منافسة الآخرين حاليا ومستقبلا والتفوق عليهم، كما يمكن إعتبار رأس المال الفكري أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق العالمية.

وبعد الدراسة الميدانية والنظرية التي قمنا بها لمعرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة الهاتف النقال: Djezzy . توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

### 1- النتائج:

أثارت الدراسة حملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تتعلق بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة، والإجابة عن التساؤلات والفرضيات:

- رأس المال الفكري من المفاهيم التي ظهرت في مطلع التسعينات من القرن العشرين، لما له من أهمية وضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي.
- يعد رأس المال الفكري من العناصر التي تسهم في نجاح المؤسسة إلى جانب رأس المال المادي.
- رأس المال افكري هو المادة الفكرية (معارف، معلومات، ملكية فكرية، خبرات...) التي يمكن استخدامها لخلق الثروة.
- يعتبر رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يساعد المؤسسة على توليد الثروة لها وللأفراد بالإضافة إلى أنه يمثل أحد أهم عوامل الإنتاج التي تدعم مركزها التنافسي.
- يتكون رأس المال الفكري من ثلاث عناصر وهي: رأس المال البشري – رأس المال الهيكلية- رأس المال الزبائنية.
- يعد الإستثمار في رأس المال الفكري عملية مهمة إذ تساهم في تحسين مستويات الأداء وتعزيز تفوقها التنافسي.
- تعد إدارة رأس المال الفكري استراتيجية تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الكامنة في الموارد البشرية.
- استخلاص القيمة وتنميتها لتحويلها لمركز تنافسي، كما أنها تتكون من خمس خطوات حددها Daniel في نموذج.

- تقوم إدارة رأس المال الفكري على مجموعة من المبادئ والتي حددها Stewart.
- تقوم عملية إدارة رأس المال الفكري على مجموعة من العناصر التي تتمثل في: إستقطاب رأس المال الفكري، صناعته، تنشيطه، المحافظة عليه، والإهتمام بالزبائن.
- الميزة التنافسية كل ما يميز المؤسسة دون غيرها مما يعطي قيمة إضافية للعملاء بشكل مختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق.
- هناك نوعان من الأفضلية التنافسية: أفضلية التكلفة، أفضلية التميز.
- تحقق المؤسسة ميزتها التنافسية عن طريق مجموعة من المصادر أهمها: التكنولوجيا المتطورة، الفرص التسويقية، معارف المؤسسة.. إلخ.
- من أجل تحقيق ميزة تنافسية تتبع المؤسسة الإستراتيجيات العامة والتي تتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز.
- يعبر رأس المال الهيكلية للمؤسسة عن الموجودات في المؤسسة، كما أنه يساهم في تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تشجيع الإبداع والمشاركة لدى الأفراد، وتبني نظام معلومات فعال.
- يساهم رأس المال الزبائني في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال: إقامة علاقات تفاعلية مع العملاء التي تزيد من المردودية المالية للمؤسسة من جهة، وتضمن مركزا تنافسيا مقارنة بالمنافسين من خلال إكتساب قاعدة عريضة للعملاء من جهة أخرى.

2- التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وخاصة في ظل ثورة المعلومات وانفتاح الأسواق واحتدام التنافس.
- ضرورة أن تدرك الإدارة العليا مكانة المعرفة ودورها في المؤسسة وكيف يسهم إنتقالها ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين أدائهم، بما ينعكس على المؤسسة لرأس مال بشري متميز بينهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ضرورة إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى العاملين بالمؤسسة، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقيات.
- على المؤسسة أن تحرص على قيام العاملين فيها بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العلمية بما ينعكس على تعزيز رأس المال البشري لدى المؤسسة وبشكل يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها.
- ضرورة أن تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع بناء فرق العمل والعمل بروح الفريق، مما له دور مهم في تكوين رأس المال البشري المتميز الذي يسهم في تحقيق ميزة تنافسية.
- من الضروري بذل جهود مكثفة ومتواصلة لدعم وتعزيز الجهود والنشاطات الرامية إلى إثراء وتعزيز وتطوير علاقة المؤسسة بالعملاء والموردين والمنافسين والسوق.

- لا بد على إدارة المؤسسة أن تولي أهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للعملاء والعمل على تلبيتها واشباعها وسرعة الإستجابة لها.
- ضرورة أن تقوم المؤسسة بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والإبتكار، وذلك من خلال تجريب الأفكار والحلول الإبتكارية التي يقدمها العاملون ووضعها موضع التنفيذ.

# قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

### 1-المراجع بالعربية

أولاً: الكتب.

- 1- أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل: العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي كلية الإدارة والإقتصاد- قسم الإدارة والصناعة- جامعة الموصل – العراق – 2008.
- 2- توماس أ. ستيوارت، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، مصر، 2004
- 3- حسن علي الزغبى: نظم المعلومات الإستراتيجية، ط1، دار وائل – عمان- الأردن 2005
- 4- حسن علي هامان: الموارد البشرية كدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2006
- 5- رضا ابراهيم الصالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة- الرياض- المملكة العربية السعودية، الفترة: من 1-4 نوفمبر 2009
- 6- سعد العنزي. أحمد صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال – الجزائر دار اليازوري للنشر والتوزيع 2009.
- 7- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع-2007

## قائمة المصادر والمراجع

- 8- سلامي يحضيه: السير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة – العدد 6- الجزائر 2004.
- 9- سيباني خليل- إدارة العقل – الطبعة الأولى – دار الراتب الجامعية، بيروت 1996
- 10- طه حسين نوي: الإستثمار في رأس المال العرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006.
- 11- عادل حرشوش المبرجي أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر 2003
- 12- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2003
- 13- عادل محمد زايد- إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، مصر: 2003
- 14- عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 15- عبد الله بلوناس، أمينة فندانية: دور رأس المال افكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال – مؤتمر العلمي الثالث – إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية- جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006.
- 16- عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري الأهمية، القياس والإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية – الجامعة- بغداد – 2010 – العدد الأول



## قائمة المصادر والمراجع

- 17- عثمان بن عبد الله: تنافسية المؤسسات التعليمية العالي- اطار مفتوح، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة الجزائر، 2016
- 18- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001
- 19- فرحات غول: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الاقتصادية)، أطروحة دكتراه في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005،
- 20- قلة العيهار: دور الجزودة في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2003-
- 21- قويدر لويزة- كشيدة حبيبة: دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرهما، الملتقى العلمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية- جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف – الجزائر –
- 22- كمال رزيق – عمار بوعزوز: التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الملتقى الدولي حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة- جامعة البليدة- الجزائر 12 و22 ماي 2002.
- 23- محمد إبراهيم عبيدات – استراتيجيات التسويق – مدخل سلوكي، ط3- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002
- 24- محمدي رشيد بومجان عادل: دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول

## قائمة المصادر والمراجع

- حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات وفي تحسين تنافسية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر: 21-22 فيفري 2012
- 25- ملالي الوليد: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية - كلية العلوم الإقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة محمد بوضياف- المسيلة- الجزائر 2008-2009
- 26- نادية تاهب: دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية (دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة- رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة محمد بوضياف - كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - الجزائر
- 27- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998
- 28- النعاس صديقي: أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في التسويق - كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر. 2005
- 29- نوير طارق (World economic forum)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، جسور التنمية، 2002.
- 30- هاني محمد السعيد. رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، القاهرة - دار السحاب للنشر والتوزيع 2008

## قائمة المصادر والمراجع

### ثانيا: الدوريات.

- 1- أحمد سيد مصطفى، "إعادة البناء كمدخل تنافسي"، أخبار الإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16 (سبتمبر)، 1996.
- 2- - بومدين يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، 13 و 14 ديسمبر 2011، الشلف
- 3- وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، السنة الثانية
- 4- لستر ثارو، "الصراع على القمة: مستقبل المنافسة الإقتصادية بين أمريكا واليابان"، عالم المعرفة، العدد 204، 1995
- 5- سالمى جمال، سبل إندماج الجزائر في إقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثامن.
- 6- سملاي يحضه، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004، العدد السادس
- 7- عبود نجم، الإبتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، أخبار الإدارة، نشرة فصلية، العدد 28، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سبتمبر 1999

## قائمة المصادر والمراجع

### ج. الرسائل و الاطروحات.

- 1- بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه -جامعة الموصل-2005.
- 2- مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال- مذكرة ماجستير- الجامعة الإسلامية-غزة.2011
- 3- عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000

### د الملتقيات و الندوات

- 1- عباس حسين جواد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي- دراسة تحليلية في جامعة بابل
- 2- رابح عرابة وحنان بن عوالي: رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي شلف 13-14 ديسمبر 2011

## قائمة المصادر والمراجع

---

### 2. المراجع باللغة الأجنبية :

1 - Thomas Stewart. Intellectual Capital : The Wealth of Organization. Doubleday. New York.1998

2 -Porter, « Avantage concurrentiel des Nations », Inter Edition,1993

3- Alouani makki : le système d'information comptable et la compétition des entreprises, séminaire international sur : la compétitive des entreprise économique et mutation de l'envirenement Biskra, 2002

4-Porter M : l'avantage concurentiel, édition, donoct, Paris-1997

### 3 مواقع الانترنت :

1- <http://www.djezzy.dz/>

2- [WWW.in.edu.Sa/administrations/educational/ociented](http://WWW.in.edu.Sa/administrations/educational/ociented)

3- [http://www.gulfinnoation.com/Av\\_BusinessCreativity\\_andinnvation.aspx](http://www.gulfinnoation.com/Av_BusinessCreativity_andinnvation.aspx)

# الملاحق



## إستمارة بحث:

تعد الإستمارة التي بين أيديكم من متطلبات إعداد رسالة لنيل شهادة الماستر بعنوان رأس

المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة للهاتف النقال

Djezzy ولاية تلمسان.

حيث إن تفضلكم بالإجابة الصريحة والصادقة على أسئلة هذه الإستمارة سوف يساهم في

الحصول على نتائج مهمة ودقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علما أن كل إجابة

ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تحاط بسرية تامة.

- نشكر لكم حسن تعاونكم.

ملاحظة: نأمل منكم قراءة جميع العبارات ثم البدئ بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي

ترونها مناسبة.

### I. الجزء الأول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب:

1. الجنس:  ذكر:  أنثى:

2. السن:  أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة

من 40-50 سنة  أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:  بكالوريا  ليسانس  دراسة عليا

ابتدائي  متوسط

**II. الجزء الثاني: البيانات المتعلقة برأس المال الفكري:  
البعد الأول: البيانات المتعلقة برأس المال البشري**

| الرقم | الفقرة  | غير موافق | موافق | محايد |
|-------|---|-----------|-------|-------|
| 1     | تعمل الشركة على الإحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.           |           |       |       |
| 2     | تركز الشركة على الإستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة |           |       |       |
| 3     | تتطلب الوظيفة إمتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز                   |           |       |       |
| 4     | تكرس الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها                    |           |       |       |

**البعد الثاني: رأس المال العلاقات:**

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 5 | تهتم الشركة بتحقيق ورضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم     |  |  |  |
| 6 | لدى الشركة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار   |  |  |  |
| 7 | تهتم الشركة ببناء علاقات طيبة مع الموردين والحرص على تسديد مستحققاتهم  |  |  |  |
| 8 | تعمل الشركة على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالفات مع الشركات الأخرى |  |  |  |
| 9 | تهتم الشركة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطورها        |  |  |  |



البعد الثالث: رأس المال الهيكلي:

|  |  |  |    |  |
|--|--|--|----|--|
|  |  |  | 10 | تحرص الشركة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل |
|  |  |  | 11 | تشرح إدارة الشركة السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح                         |
|  |  |  | 12 | تقوم بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر   |
|  |  |  | 13 | تسعى الشركة إلى بناء برنامج يعني بالحفاظ وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها.       |
|  |  |  | 14 | تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء عمليات الأفراد                               |
|  |  |  | 15 | يمتلك الأفراد حرية إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات     |

الجزء الثاني: البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية:

| الرقم          | الفقرة  | غير موافق | موافق | محايد |
|----------------|---|-----------|-------|-------|
| 16             | تقدم الشركة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن                              |           |       |       |
| 17             | تقوم الجودة العالمية بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار                              |           |       |       |
| <b>الإبداع</b> |   |           |       |       |
| 18             | تطور الشركة في منتجاتها اعتمادا على دراسة السوق الجديدة لتتكيف معها                     |           |       |       |
| 19             | تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية  |           |       |       |
| 20             | للمعارف الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة                  |           |       |       |
| 21             | تقوم المؤسسة بمراقبة منافسيها بشكل دوري من أجل التعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون |           |       |       |

## ملخص:

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية جازي، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري، الهيكلي، الزبائني) لدى الشركة، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة، كما هدفت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤلات فيما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها، وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري، الهيكلي، الزبائني) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية جازي، لاسيما فيما يتعلق بمجال الجودة المتفوقة، وأن الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة أن تتعامل إدارة الشركة مع رأس المال الفكري على أنه مورد إستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري – الميزة التنافسية.

## Résumé:

Cette étude portait sur le capital intellectuel et son rôle dans la réalisation de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise Cellular Communications jazzy, grâce à l'identification de la disponibilité de trois dimensions intellectuelles exigences de capital (humain, structurel, Zubaina) la société, et l'étude de la relation entre la disponibilité de ces exigences et obtenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise, cette étude visait également à répondre à des questions quant à savoir s'il y avait une disparité dans les composantes du capital intellectuel dans la réalisation de fonction Altnmavsih de la société.

L'étude a montré plusieurs résultats de la plus importante, et il existe une relation statistique entre la disponibilité des exigences intellectuelles trois dimensions de capital (humain, structurel, clientèle) et de réaliser l'avantage concurrentiel de la société Cellular Communications Djezzy, en particulier en ce qui concerne le domaine de la qualité supérieure, et que la société a un haut niveau d'avantage concurrentiel.

L'un des plus recommandé par l'étude est la nécessité de gérer la gestion de l'entreprise avec le capital intellectuel comme une ressource stratégique entre les différentes ressources détenues par la société, et de maintenir et de développer en permanence, et de souligner l'importance et le rôle dans le succès de l'entreprise et obtenir l'avantage concurrentiel.

**Mots clés:** capital intellectuel - et un avantage concurrentiel.

## Abstract:

This study addressed the intellectual capital and its role in achieving competitive advantage for the company Cellular Communications jazzy, through the identification of the availability of intellectual three dimensions capital requirements (human, structural, Zubaina) the company, and the study of the relationship between the availability of those requirements and achieve competitive advantage for the company, this study also aimed to answer questions as to whether there was a disparity in the intellectual capital components in achieving Altnmavsih feature of the company.

The study showed several results of the most important, and there is a statistical relationship between the availability of intellectual three dimensions capital requirements (human, structural, Customers) and achieve the competitive advantage of the company Cellular Communications Djezzy, particularly with regard to the field of superior quality, and that the company has a high level of competitive advantage.

One of the most recommended by the study is the need to handle the company's management with the intellectual capital as a strategic resource among various resources owned by the company, and maintain and develop continuously, and to emphasize the importance and role in the company's success and achieve the competitive advantage.

**Key words:** intellectual capital - and competitive advantage.