

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

• طويل هشام

• زروخي سعد الدين

تحت عنوان:

دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية  
للمؤسسات

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة المسيلة -  
2023/2022

تاريخ المناقشة : 2023-06-18

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	عطا الله ياسين
مشرفا و مقرا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. بن البار سعد
مناقشا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	بلواضح الجيلاني

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على نبيه  
الصادق الأمين وعلى صحابته  
الغر الميامين و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، أ ما بعد:  
نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا ومباركا على هذه النعمة الطيبة  
والنافعة نعمة العلم و البصيرة.  
و يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الخاص،  
إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة وساهم في تذليل  
ما واجهتنا من صعوبات ونخص  
بالذكر: الدكتور بن البار سعد المشرف على المذكرة، الذي لم ييخل علينا  
بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة طوال فترة إنجاز هذه المذكرة،

## اهداء

بسم الله والحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه.  
أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من ربياني و علماني وسهرا الليلي لأصل إلى ما أنا عليه

إلى أبي و أمي حفظهما الله ورعاهما

إلى إخوتي اللذان شجعاني

وجميع أفراد عائلة "طويل"

إلى كل من علمني وأتار دربي إلى أساتذتي الكرام

إلى صديقي ورفيقي في المذكرة "زروخي سعد الدين"

وإلى كل من قدم لي دعما معنويا وماديا

وساعدني ولو بكلمة طيبة من أجل إنجاز

هذا العمل

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

طويل هشام

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

أهدي ثمرة جهدي إلى من تعبوا وسهروا من أجلي وربياتي وعلماني

**" أبي وأمي حفظهما الله "**

إلى جميع أفراد عائلة " زروخي "

إلى كل من علمني وأثار دربي

وإلى كل من ساعدني ولو بكلمة من أجل إنجاز

هذه المذكرة

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع



# الفهرس

## فهرس المحتويات:

أ ..... مقدمة:

### الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول رأس المال المعرفي والميزة التنافسية

8 ..... تمهيد

9 ..... المبحث الأول: مفهوم رأس المال المعرفي

9 ..... المطلب الأول: تعريف رأس المال المعرفي وأهميته

12 ..... المطلب الثاني: مكونات رأس المال المعرفي

16 ..... المطلب الثالث: بناء وتطوير رأس المال المعرفي

18 ..... المطلب الرابع: طرق قياس رأس المال المعرفي

23 ..... المطلب الخامس: الاستثمار في رأس المال المعرفي

25 ..... المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

25 ..... المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

27 ..... المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

30 ..... المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها

34 ..... المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

34 ..... المبحث الثالث: رأس المال المعرفي وتحقيق الميزة التنافسية

35 ..... المطلب الأول: رأس المال المعرفي كمصدر للميزة التنافسية

35 ..... المطلب الثاني: دور رأس المال المعرفي في تحقيق تنافسية المؤسسة

36 ..... المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال المعرفي و الميزة التنافسية

38 ..... خلاصة:

### الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

41 ..... تمهيد

42 ..... المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

42 ..... المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لاتصالات الجزائر بالمسيلة

44 ..... المطلب الثاني: دور ومهام الوكالة التجارية:

45 ..... المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

47	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
47	المطلب الأول: أداة جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية
48	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة
51	المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
54	المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة، واختبار التوزيع الطبيعي
56	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
56	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
59	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور رأس المال المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
62	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محور الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
64	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
72	خلاصة الفصل:
74	الخاتمة العامة:
92	قائمة المراجع:

# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
10	الشكل رقم (1): يوضح متضمنات مفهوم العنزي لرأس المال المعرفي
13	الشكل رقم (2): يوضح مكونات رأس المال المعرفي
16	الشكل رقم (3): يوضح مكونات رأس المال المعرفي
19	الشكل رقم (4): يوضح نموذج Skandia
21	الشكل رقم (5): يوضح نموذج
32	الشكل (6): يوضح دورة حياة الميزة التنافسية
37	الشكل رقم (7): يوضح العلاقة رأس المال المعرفي و الميزة التنافسية
45	الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر
46	الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للوكالة
50	الشكل رقم (10): يبين نموذج افتراضي للدراسة

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
09	الجدول رقم (01): يوضح مفاهيم رأس المال المعرفي
11	جدول رقم (2): يوضح الفروق بين رأس المال المعرفي والمادي sullivan
29	جدول رقم (3): يوضح مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب و الباحثين
33	جدول رقم (4): يوضح الأبعاد المحددة لنطاق التنافس
43	الجدول رقم (05): يوضح بعض البيانات عن زبائن الوكالة التجارية للاتصالات بالمسيلة:
44	الجدول رقم (06): يوضح التوزيع البشري لموظفي الوكالة.
44	الجدول رقم (07): مقياس ليكرت الخماسي
51	الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لمحور رأس المال المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
53	الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
55	الجدول رقم (10): ثبات أداة الدراسة
55	الجدول رقم (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة
56	الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
57	الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
57	الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة
58	الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
59	الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور رأس المال المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
62	الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
65	الجدول رقم (18): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
66	الجدول رقم (19): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

67	الجدول رقم (20):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
68	الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
69	الجدول رقم (22): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر رأس المال الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
70	الجدول رقم (23): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر رأس المال الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
71	جدول رقم (24) يبين ملخص نتائج الفرضيات الدراسة

# مقدمة

## مقدمة:

لقد شاع استخدام مفهوم رأس مال المعرفي في التسعينات من القرن الماضي، حيث أصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات، حيث أصبحت في الوقت الراهن تواجه ظروفًا صعبة، نتيجة للتغيرات المختلفة في كافة المجالات، ومن أجل تحقيق النجاح يضمن لها الاستمرار وجب عليها أن تأخذ من الميزة التنافسية مبدأً لها، وبالتالي ستضمن البقاء لفترة زمنية أطول، ومن المجالات المهمة التي بإمكان المؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية هي التركيز على المورد البشري يتميز بمعرفة عالية وقدرة ذهنية متميزة، وكذا العمل على إجراء تكوين متواصل ومطور للخبرات البشرية العاملة بما يتماشى مع مهامها ووظائفها الجديدة و المطورة، وذلك باعتبار أن رأس المال المعرفي للمؤسسة أساس دفعها إلى الأمام، كما يعد أهم المدخلات غير الملموسة التي تسعى المؤسسة لاكتسابها، وعليه نجد أن الاهتمام بهذا العنصر أصبح من أبرز محاور الميزة التنافسية، الأمر الذي يدفع بالمؤسسة الراغبة في تحقيقها إلى استقطاب رأس المال المعرفي والسعي إلى تطويره وحسن استغلال المعرفة الكامنة بالشكل والطريقة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

## أولاً: إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- لرأس المال المعرفي دور في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟ وللاجابة على هذه الإشكالية سنقوم بالإجابة على الإشكاليات الفرعية التالية:
- هل يساهم رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟
- هل يساهم رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟
- هل يساهم رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟

## ثانياً : فرضيات الدراسة:

وللاجابة على هذه الإشكالية نقترح الفرضيات التالية:

- يساهم رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .
- يساهم رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .

■ يساهم رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .

### ثالثا : مبررات اختيار الموضوع:

- نظرا للاهتمام الكبير الذي يتمتع به رأس المال المعرفي في الآونة الأخيرة في ظل التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة .
- أهمية رأس المال المعرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- يعتبر موضوع رأس المال المعرفي من مواضيع الساعة، حيث تعددت الدراسات فيه من قبل ومازالت الدراسات الحديثة تمنحه اهتماما خاص.

### رابعا : أهداف الدراسة:

- تحاول أن تبين هذه الدراسة دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أن الرأسمال الحقيقي للمؤسسة يكمن في رأسمالها المعرفي.
- تحديد مفهوم وأهمية رأس المال المعرفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .

### خامسا : أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه رأس المال المعرفي في تحقيق التفوق للمؤسسة على المنافسين، كونه المصدر الحقيقي لميزتها التنافسية.
- تحاول أن تبين هذه الدراسة كيفي ساهم رأس المال المعرفي في تطوير المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية في ظل البيئة المتغيرة باستمرار.
- أما من الجانب التطبيقي فهي بالغة الأهمية، حيث تبين دور رأس المال المعرفي في مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق تميزها على منافسيها .

### سادسا : حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على عينة من بعض وكالات مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية المسيلة وهي الوكالة العملية، وكالة التجارية(الحضنة).

**الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية من 2023/04/25 إلى 2023/05/16.

**سابعاً : منهج البحث والأدوات المستخدمة:**

من أجل الوصول لأهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات التي طرحت ضمن الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم وطبيعة الدراسة، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل الدراسة، حيث تم الاستعانة بالاستمارة وهي أحد تقنيات الاستبيان وجمع المعلومات، أما مصادر المعلومات والبيانات فهي وثائق المؤسسة محل الدراسة وموقعها الإلكتروني، أما عرض هذه البيانات والمعلومات وتحليلها وتلخيصها فقد تم عن طريق استخدام الطرق الإحصائية هذا عن الدراسة الميدانية، أما الدراسة النظرية فقد اعتمدنا فيها على مجموعة من المراجع والمصادر والملفات والمذكرات المتعلقة بموضوع دراستنا.

### ثامنا : الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي لها صلة بموضوعنا:

- أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة- دراسة عينة من البنوك الجزائرية: أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحثة دوخي مقدم يمينة من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03 للسنة الجامعية 2012/2011، حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: ما هي أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي؟ إذ ركزت الباحثة في دراستها على نماء المعرفة من خلال تنمية الموارد البشرية وأثر التحول إلى اقتصاد المعرفة على العمالة داخل منظمات المعرفة، كما ركزت على دور إدارة المعرفة في الإدامة على المعرفة من خلال الاستثمار في الفكر البشري.
- فقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها، أن تنمية الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب هي سبب تنمية واشتداد الميزة التنافسية للمنظمات، كما تعتبر مفتاح نجاح وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات المعرفية كما توصلت أيضا أن المنظمات في حالة بحث مستمر على طرق ونماذج لقياس رأس المال الفكري باعتباره أصل من أصول المنظمة والمحاسبة تفرض طرق تقنية لقياسه وحسابه وتسعيه، من أجل قياس مردوديته الفعلية في زيادة ثروة المنظمة.
- دور الرأس مال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) و أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA) : رسالة ماجستير غير منشورة للباحث محمد حباينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007/2006، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى أهمية الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وما هي آلياته

لتحقيق ذلك؟، من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن لرأس المال الفكري أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فاستثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي وذلك من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقا تتحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.

- **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:** مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحث سملاي يحضيه من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ إذ ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والمعرفة، وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة. فقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها، أن الميزة التنافسية تعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي، وأن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تُعتبر مصدراً أساسياً لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وأن تسيير الجودة الشاملة يُساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية، مما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلاً للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

- **دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري دراسة حالة مديرية الموارد البشرية (موبيليس) بالجزائر العاصمة:** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية للطالبة كراش رحمة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة الجزائر 03 خلال السنة الجامعية 2014/2013، حيث قامت الطالبة بدراسة الإشكالية التالية: كيف تساهم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري في "موبيليس"؟ إذ ركزت الباحثة في دراستها على إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وكيفية تأثيرها ومساهمتها في تنمية رأس المال الفكري.

- فقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها، تأثير إدارة الموارد البشرية على مستوى التوظيف والتدريب والتنمية بالمستجدات التي جاء بها اقتصاد المعرفة، حيث أن إدارة الموارد البشرية بالمعرفة خصوصا من حيث ممارسات التوظيف وتمكين العاملين على درجة ارتباط كبيرة بتنمية رأس المال الفكري فيها. من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة يتضح أن رأس المال المعرفي من المواضيع الهامة حيث حاول الباحثون بيان أهميته في تحسين الميزة التنافسية، كما أفادت هذه الدراسات في تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية وتحديد أهدافها وبناء أدواتها .

إلا انه ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أنها بينت دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسات، واختلفت عن الدراسات الأخرى من حيث أنها ركزت على المؤسسة العمومية الخدمية على عكس أغلب الدراسات السابقة التي ركزت على دراسة مقارنة بين مؤسستين ودراسة عينة من البنوك.

#### تاسعا : هيكل البحث:

من أجل مناقشة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات واستخراج النتائج، سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، الأول نظري يتعلق بمدخل مفاهيمي حول رأس المال المعرفي والميزة التنافسية، والثاني تطبيقي تكون فيه دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث قسمنا الفصل النظري إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تعرفنا فيه على مفهوم رأس المال المعرفي، و المبحث الثاني تطرقنا إلى الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث قمنا بربط العلاقة بين رأس المال المعرفي و الميزة التنافسية .

في حين الجانب التطبيقي خصص لتوضيح دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مع اخذ مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة كنموذج كونها مؤسسة عمومية خدمية متخصصة في الاتصالات، وذلك من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول قسم إلى ثلاثة مطالب، تعرفنا في المطلب الأول على النشأة والتطور التاريخي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وفي المطلب الثاني دور ومهام الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ، والمطلب الثالث الهيكل التنظيمي للوكالة والمديرية العملية لاتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني فقسم إلى أربعة مطالب، الأول يتم فيه التعرف على أداة جمع البيانات ومعلومات الدراسة الميدانية، والثاني مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، أما المطلب الثالث فيتم فيه قياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، والرابع ثبات أداة

الدراسة واختيار التوزيع الطبيعي، أما المبحث الثالث فيكون فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة .

# الفصل الأول

مدخل مفاهيمي حول رأس المال المعرفي  
والميزة التنافسية

**تمهيد**

يتمثل رأس المال المعرفي في ناتج التفاعل بين كل ما تملكه المؤسسات من أصول غير ملموسة متمثلة في كفاءة وخبرة ومهارة العاملين في المؤسسة، وما تمتلكه من علاقات خارجية وزبائن، وما تمتلكه من هيكل تنظيمي، يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية لها، والتي تعبر عن أداء المؤسسة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في تقديم خدماتها .

تطرقنا في هذا الفصل إلى رأس المال المعرفي انطلاقاً من المفهوم والأهمية والمكونات وصولاً إلى طرق قياسه والاستثمار فيه، ثم نقوم بالتطرق إلى الميزة التنافسية، مفهومها وخصائصها وأنواعها ومصادرها ثم أبعادها ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها، والأخير نتعرف على العلاقة بين رأس المال المعرفي والميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفهوم رأس المال المعرفي

يعتبر رأس المال المعرفي هو رأس مال الحقيقي للمؤسسات، وهو الكنز الدفين لها والممكن أن ينشئ لها ثروة، حيث يتم التطرق إلى تعريفه وأهميته ومكوناته .

المطلب الأول: تعريف رأس المال المعرفي وأهميته

أولاً: تعريف رأس المال المعرفي

هناك عدة تعريفات تناولت رأس المال المعرفي و التي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح مفاهيم رأس المال المعرفي

الكاتب	السنة	المفهوم
Hamel	1994	قدرة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، تتحقق بتكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمستهلك، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.
Wesster	1995	سمة لقدرات القيايين التحويليين على تحويل التقنية من البحث إلى تصنيع بنجاح عال يسهم في بقاء المؤسسة في عالم المنافسة لمدة طويلة وتمثل ما تبتكره لتلك القيادة.
Youndt	1996	قدرات متميزة للإسهامات المعرفية يتمتع بها عدد محدود من العاملين في المؤسسة، تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة.
Enders	1997	هي الموجودات المعرفية التي لها قدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متعدد وتعد المؤشر الرئيسي للمؤسسة المحلية والدولية.
Gogesh	1998	قوة ذهنية تراكمية تمثل توليفة من المعرفة والمعلومات والخواص المعرفية والخبرة التي تمثل المواد الأولية للاقتصاد.
Hansen	1999	موجودات المنافسة التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والإستراتيجية المتعددة على الابتكار والتجديد الذي تعد مفتاح البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة.
الوقعي	2006	القدرة العقلية على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية قابلة للتنفيذ بمستوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة والقيمة، التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة.

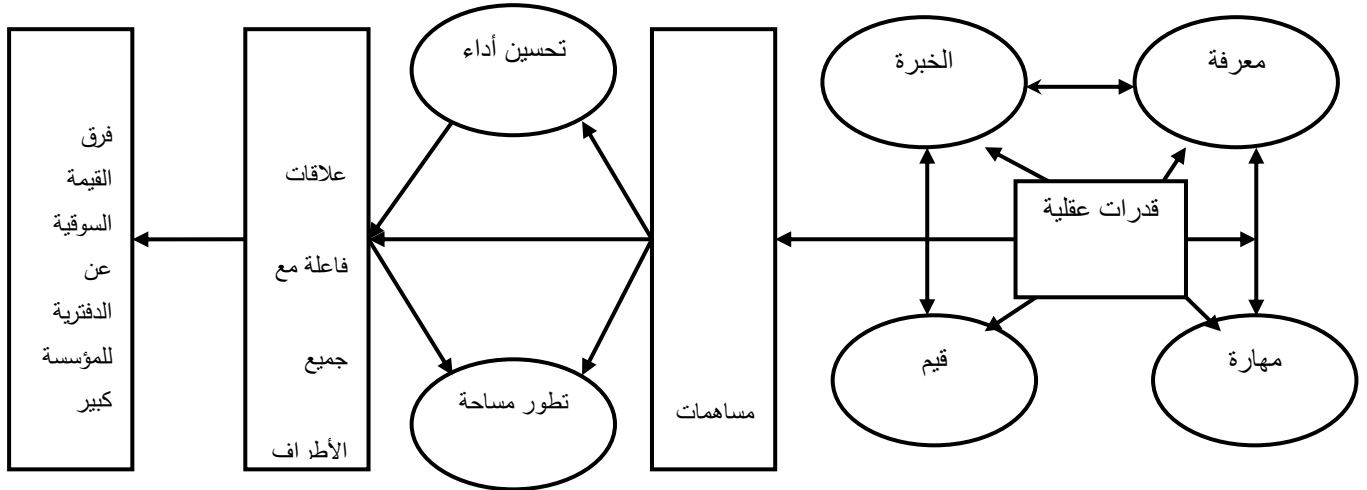
الكبيسي	2005	مجموعة من الموارد المعلوماتية (الأشخاص) على هيئة نوعين من المعرفة، معرفة ظاهرة (Explicit) يسهل التعبير عنها أو كتابتها إلى الآخرين بشكل وثائق ضمنية (Tacit) مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المؤسسة.
---------	------	---

المصدر: محمد عزت الحلامة، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، دراسة استكشافية في شركات الاتصال الأردنية، مجلة جامعة بغداد، كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، العراق، 2009، صص 10-11.

ويعرف رأس المال المعرفي على أنه "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها "معرفة، مهارة، خبرة، وقيم" يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المؤسسة وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعامل معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً.<sup>1</sup>

ويجسد مفهومه هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): يوضح متضمنات مفهوم العنزي لرأس المال المعرفي



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 171.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 171.

وقد يستخدم رأس المال المعرفي بعدة تسميات منها رأس المال الفكري، رأس المال اللاملموس والرأس المال اللامادي.

ويتسم رأس المال المعرفي بمجموعة من الخصائص أهمها<sup>1</sup>:

- رأس مال غير ملموس.
- من الصعوبة بإمكان قياسه بدقة.
- سريع الزوال والفقدان.
- يتزايد بالاستعمال .
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
- له تأثير كبير على المؤسسة.

ويمكن التفرقة بين رأس المال المعرفي ورأس المال المادي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2): يوضح الفروق بين رأس المال المعرفي والمادي

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال المعرفي
السمة الأساسية	مادي ملموس ومنظور	أثري - غير ملموس وغير منظور
الموقع	داخل المؤسسة	داخل رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويين	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة الاستعمال وقيمة التبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
الضعف والقوة	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، دار الوراق للنشر وتوزيع، الأردن، 2008، ص289.

<sup>1</sup> -محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص181.

## ثانياً: أهمية رأس المال المعرفي

تكمن أهمية رأس المال المعرفي فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- إن الإدارة الفعالة لرأس المال المعرفي قد تكون المحدد النهائي لأداء المؤسسة إذ أن المؤسسات التي ترغب بالنجاح في بيئة الأعمال اليوم ينبغي لها أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية لكي تمتلك أفراداً يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها لذا فإن الأفراد العاملين في المؤسسات اليوم عليهم الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أعمق وأوسع.

ب- أن رأس المال المعرفي يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات المعاصرة، إذا إستراتيجية التمييز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الإنتاجات الفكرية والمتمثلة بالإبداع وتقديم منتجات جديدة وما يتعلق بالبحث والتطوير.

ج- يعد رأس المال المعرفي مصدراً لتوليد الثروة في المؤسسة.

د- تعد المؤسسات المعاصرة رأس المال المعرفي أقوى سلاح تنافسي، الذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية إذ تسعى إدارة هذه المؤسسات بالقرن الحادي والعشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف، إذ أن أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات الفكرية.

هـ- إن أهمية رأس المال المعرفي تأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوة لأية مؤسسة، وإن الاهتمام به يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني المعاصر، فالقدرات الفكرية العالمية تعد أهم الأسلحة التي تعتمد عليها الأمم والشعوب في الصراع العالمي الراهن.<sup>2</sup>

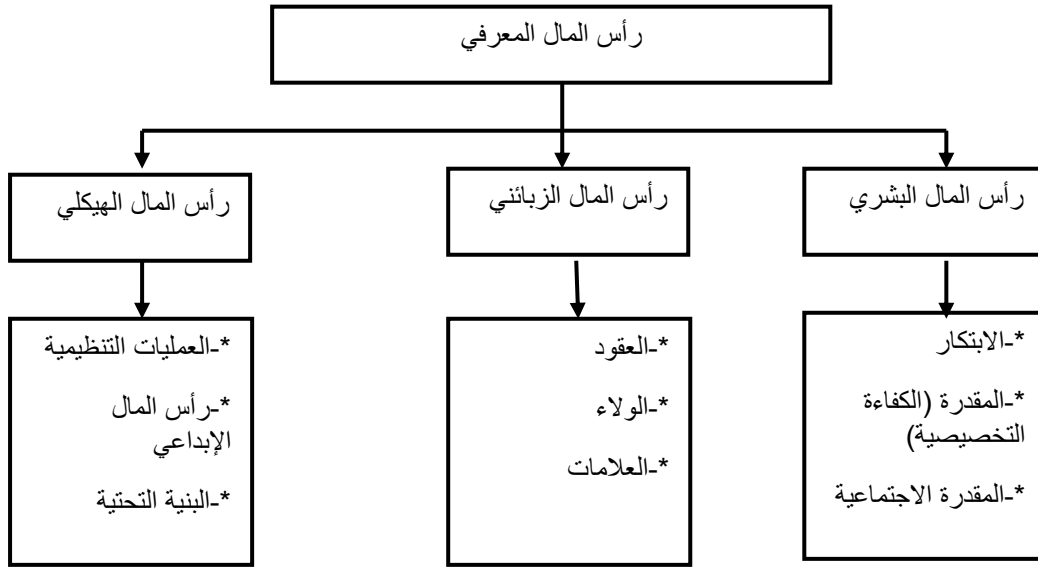
## المطلب الثاني: مكونات رأس المال المعرفي.

لغرض فهم تركيبية رأس المال المعرفي لأية مؤسسة فقد تم الرجوع لعدد من البحوث والكتب والدراسات والدوريات التي عرضت المكونات الرئيسية و المكونات الفرعية لرأس المال المعرفي. إذ أغلب الباحثين متفقون على أنه يتكون من ثلاث مكونات والتي سنوضحها في الشكل التالي:

<sup>1</sup>-لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة كلية إدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد10، العدد3، العراق، 2008، ص151.

<sup>2</sup>-الربعاوي سعدون حمود جثير، حسين وليد حسن عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص64.

الشكل رقم (2): يوضح مكونات رأس المال المعرفي



المصدر: لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة كنية إدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 03، العراق، 2008، ص 152.

وفيما يلي شرح مبسط لهذه المكونات كالتالي:

أولاً: رأس المال البشري : يعرف بأنه خزين المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد، تكون نتاج الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات، كما أنه يعرف بأنه المعرفة، المهارات التي يمتلكها العاملون وبأخذونها أينما يذهبون، ويعرفه آخرون بأنه المعرفة المتراكمة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

ويشير (lothgren) إلى أن رأس المال البشري يتكون من الأنواع التالية:<sup>2</sup>

- أ- الابتكار: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية مستمرة.
- ب- المقدرة "الكفاءة التخصصية": وهي عبارة عن المستوى التعليم والخبرة التي يمتلكها العاملين فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.

<sup>1</sup> - بهاء زكي العزاوي، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة، عن مدير قسم التدقيق الإداري في مكتب العام وزارة النفط، العراق، 2009، ص 3.

<sup>2</sup> - لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سابق، ص 149.

ج- **المقدرة الاجتماعية:** وهي القدرة على التعامل والاقتران مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد والآخرين في المؤسسة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

ثانيا: **رأس المال الهيكلي:** يعبر عن الجدارة الجوهرية للمؤسسة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها، داخل هياكل وأنظمة المؤسسة وهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه، ولذلك يؤكد "Mcelory" أن رأس المال الهيكلي هو "عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يتركها الأفراد ويذهبون إلى بيوتهم"، أما (lithgren) فيعطي مفهوما شموليا لرأس المال الهيكلي بأنه "أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم" ويتمثل بالبنية التحتية والدعامة للعاملين.<sup>1</sup>

وحسب رأي (Henderson) أن رأس المال الهيكلي يتكون من:<sup>2</sup>

أ- **العمليات التنظيمية:** وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للمؤسسة في تحويل المدخلات إلى المخرجات.

ب- **رأس المال الإبداعي:** ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير ملموسة ويتمثل بكل المواهب والقدرات والنظريات التي تدير المؤسسة، أما الملكية الفردية فهي حماية حقوق التجارية.

ج- **البنية التحتية:** والتي يمكن أن يعرف بأنها كل "الموجودات المادية وغير مادية التي تساعد رأس المال البشري على الأداء وتحويل المعرفة".

ثالثا: **رأس المال الزبائن "العلاقاتي":** يعد الشكل الثالث من مكونات رأس المال المعرفي وأن جوهره هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن وعليه أصبح لزاما على المؤسسة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنهم، ليكتمل رأس مالها المعرفي، وأن رأس المال الزبائن ذو شقين داخلي وخارجي إذ تحقق قيمة المؤسسة طبقا لوجهة النظر هذه وفقا لعلاقتها بزبائنهم سواء الداخليين (موارد المؤسسة البشرية) أو الخارجيين (المستفيدين من السلع والخدمات) إذ أن رضا الزبائن وولائهم بعد مؤشر إيجابيا على قدرة المؤسسة في مد جسور التعاون وإشباع رغباتهم وحاجاتهم. كما وأن المؤسسة التي تحتفظ بزبائنهم تحقق مزايا تنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية المؤدية إلى خلق القيمة المضافة كما عرف (العنزي) رأس المال العلاقتي

<sup>1</sup> - عزيز دحماني، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية الاقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص43.

<sup>2</sup> - لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سابق، ص149.

بأنه "ولاء الزبون للمؤسسة ودرجة ارتباطه بها" ويشير (HaKan) إلى رأس المال العلاقتي هو "انعكاس كامل لقوة رأس المال البشري والهيكلية في إيجاد المعرفة المطلوبة في العلاقات مع الزبائن لإكمال رأس المال المعرفي.<sup>1</sup>

• كما نجد ( سعدون حمود جثير الربعاوي) يضيف إلى المكونات السابقة كلا من رأس المال الاجتماعي ورأس المال النفسي ونوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

1- **رأس المال الاجتماعي:** يمثل طبيعة العلاقات الاجتماعية للعاملين في داخل المؤسسة، وهو بمثابة موجود معنوي ولا يمكن للمؤسسة أن تعمل بمعزل عنه وأن استثماره بشكل صحيح يولد منفعة وتحقيق للميزة التنافسية، وعرف بأنه "معايير سلوكية تزيد من التعاون". ومن جهة أخرى عرف بأنه "يمثل مستوى من الثقة والتعاون بين الأفراد ووجود شبكات العمل القوية"، ويشير رأس المال الاجتماعي إلى قيمة العلاقات في المؤسسة والتي تحافظ عليها مع بقية الزبائن الاجتماعيين من بيئتها موضحة في صيغ الاندماج والتعاون والترابط والمسؤولية الاجتماعية.

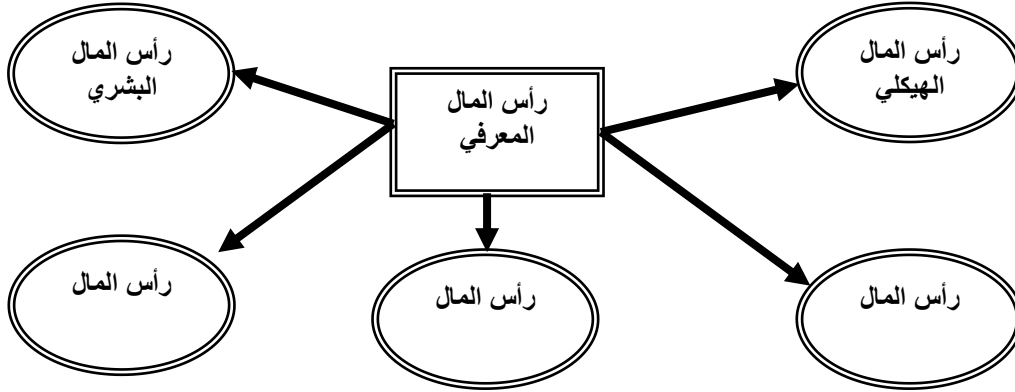
2- **رأس المال النفسي:** يؤكد رأس المال النفسي على الثقة والأمل والتفاؤل والقدرة على التكيف والمرونة، ويهتم رأس المال النفسي بمفهوم " من أنت؟". والأهم من ذلك "ماذا أصبحت؟"، وتم تعريف رأس المال النفسي على أنه "حالة الفرد النفسية الإيجابية للتنمية التي تتميز بوجود ثقة " الكفاءة الذاتية" لاتخاذ وتنفيذ الجهد اللازم لتحقيق النجاح في المهام الصعبة، وتمكين الصفات الإيجابية "التفاؤل" حول النجاح في الحاضر والمستقبل والعمل الدؤوب نحو تحقيق الأهداف وعند الضرورة، إعادة توجيه المسارات إلى الأهداف "الأمل" من أجل تحقيق النجاح.

وتوضح كل مكونات رأس المال المعرفي في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سابق، ص 150.

<sup>2</sup>- سعدون حمود جثير الربعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص ص 77-78.

الشكل رقم (3): يوضح مكونات رأس المال المعرفي



المصدر: سعدون حمود جثير الربعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء لنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 74.

المطلب الثالث: بناء وتطوير رأس المال المعرفي.

تسعى المؤسسات كما هو متعارف عليه إلى تحقيق الرفاهية للموظفين خصوصا بعد التحول الذي جرى على فكرة الدولة الحارسة والتحول إلى دولة الرفاهية، الأمر الذي تطلب أو أوجب على المؤسسات العامة مواكبة كل ما هو جديد، لتحقيق متطلبات المجتمع، وبعد صعود نجم المعرفة كمورد أساسي تعتمد عليه المؤسسات، أدى ذلك إلى تركيز الإدارة نحو التوجهات المعرفية، وإن الكتاب والباحثين قد ركزوا في الأغلب على مجموعة رئيسية في تشجيع وتحفيز رأس المال المعرفي وخلق مناخ ملائم له وهذه العوامل هي<sup>1</sup>:

1- تشجيع الإبداع و الابتكار: فالابتكار هو القدرة على توليد أفكار خلاقة بالتعليم والذكاء وخلق وتطوير السلع لتلبية احتياجات الزبون وتوسيع الإدارات، ويمكن تنمية التفكير الإبداعي من خلال<sup>2</sup>:

- التطوير: ما الذي يمكن أن نتخيله على المدى البعيد؟
- التعديل: ما الذي نستطيع عمله لتعديل وتطوير ما تم عمله؟
- الاختبار والتجريب: ما الذي يمكننا لإضافته اختباره لتكوين حل جديد؟
- الاكتشاف: ما الذي نستطيع اكتشافه من خلال البحث والبدء بافتراضات جديدة؟

<sup>1</sup> - الربعاوي سعدون حمود جثير، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 69 .

فخلق بيئة تشجع الإبداع والابتكار والثقافة الاجتماعية تجعل العاملين يعطون قلوبهم وعقولهم إلى المؤسسات، وهناك أربعة إستراتيجيات تنتهجها المؤسسة لتزيد من إنتاجها الإبداعي الذي يقوم به أعضاؤها وهي:

-الإستراتيجية الأولى: أن تقدم إجراءات تشجع على توليد الأفكار الجديدة مثل أسلوب عصف الأفكار، وهو أسلوب فعال لتشجيع التفكير الجماعي وعرض الآراء و إبداء الملاحظات في جو من الراحة والطمأنينة دون توجيه أي تقييم أو إنتقاد للفكرة المطروحة.

-الإستراتيجية الثانية: أن تقوم المؤسسة بتدريب أفرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناتج.

-الإستراتيجية الثالثة: أن تقوم المؤسسة باستخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف أفراد مبدعين وتوزيع هؤلاء الأفراد على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتمتعون به.

-الإستراتيجية الرابعة: أن تقوم المؤسسة بتغيير خصائصها مثل الهيكل، المناخ، العمل والثقافة المهنية بطرق تؤدي إلى تسيير عمليات الإبداع.

2-المكافآت المادية: ضرورة الأخذ بالاعتبار الموازنة بين فاعلية العاملين في المؤسسة وقيمهم، إذ أن أغلب المؤسسات الخدمية والمهنية تفكر بالمكافآت الاقتصادية لرفع رأس مالها المعرفي، وتشمل هذه المكافآت كل من الأجور والفوائد وغيرها،

بالإضافة إلى العاملين السابقين يوجد عوامل أخرى هي كالتالي<sup>1</sup>:

1-منح حرية المشاركة وطرح الأداء: إعطاء فرصة للفرد لكي ينمو ويطور رأس ماله المعرفي وخلق مستوى من الثقافة بالشكل الذي يزيد ويعزز العلاقة بينه وبين المؤسسة ويكون ذلك ليس بالمهارات المهنية فحسب بل بمساعدة الفرد في الحصول على الشخصية أفضل وتشجيع وتنمية الحوار والفكر الحر وتعلم مهارات الإصغاء والاستماع وعدم إسكات الأصوات المخالفة في الرأي، وان ما يعزز العلاقة فيما بين المؤسسة والعاملين هو مشاركة العاملين في كل عمليات المؤسسة.

والمؤسسة التي تتبع هذا النظام سيرفع فيها عدد الأفراد الذين يساهمون في زيادة الأفكار التي تنصب في زيادة رأس المال المعرفي وصناعته وتنشيط إنتاجيته.

<sup>1</sup> - الربعاوي سعدون حمود جثير، حسن وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص ص 70-71.

2- ممارسة التكامل في العلاقات: فالتكامل يعنى التوحيد والتنسيق والمشاركة في الأفكار والأقوال، وهذه العلاقات تعد ضرورية جدا لخلق أفضل وأسرع للمعرفة والإبداع وولاء الزبون والإستجابة واتخاذ القرار. كما أن هذه العلاقات تحقق انخفاضا كبيرا في المنافسة والحفاظ على المعلومات.

3- وضع برامج التدريب والتعلم: فمهمة التدريب هي تكملة التطبيقات الوظيفية لضمان تحسين المهارات، أما التعلم والخبرة فهي التي يمكن الحصول من خلالها على القابلية العقلية والبحثية والتي لا يمكن بلوغها بسهولة، فالمؤسسات التي تمنح فرص التعلم على الأفراد اغتنامها لضمان النجاح في المهام الصعبة وتحويل التعلم إلى معرفة جديدة يستخدمها الآخرون لتكوين قيمة إضافية جديدة، ورفع مهم لرأس المال المعرفي وهذا في النهاية يجعل الأفراد أكثر أهمية، ويمكن لرأس المال المعرفي في المؤسسة من الاستمرار والنمو، إذن المنهج المهم في تحفيز رأس المال المعرفي يتجلى في تدريب الأفراد العاملين في المؤسسة على المهارات المصاحبة للأداء الإبداعي.

4- توسيع الذكاء: فالفكرة القائلة أن الذكاء الشخصي ثابت لا يتغير عبر صحيحة، إذ أنه من الممكن استخدام ما يجعلنا أكثر ذكاء بالقابلية على التعلم والتفكير وخلق ونقل معرفة جديدة والتبادل والمشاركة فيما نعرفه ومن ثم تصبح كخطوة أكثر ذكاء، وإن مسؤولية ذلك تقع على عاتق المنظمات في بناء هذه العلاقات كخطوة نحو تحفيز التفكير.

#### المطلب الرابع: طرق قياس رأس المال المعرفي

تعد عملية قياس الموجودات الفكرية من الأمور الصعبة، بسبب صعوبة تقدير وتقييم العمل الذهني والمعرفي، وعلى الرغم من ذلك فلقد سعت المؤسسات إلى قياس موجوداتها الفكرية لأسباب عدة، إذ أن هناك ثلاثة دوافع رئيسية للمدراء لقياس الموجودات غير الملموسة وهي<sup>1</sup>:

- توفير أساس لتقييم المؤسسة من خلال التركيز على الموجودات.
  - تحفيز وحث الإدارة للتركيز على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل.
  - يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة من خلال التركيز على المنفعة.
- ولقد قدم الباحثون نماذج متعددة لقياس رأس المال المعرفي، وسيتم التركيز على أهمها كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>-محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 27.

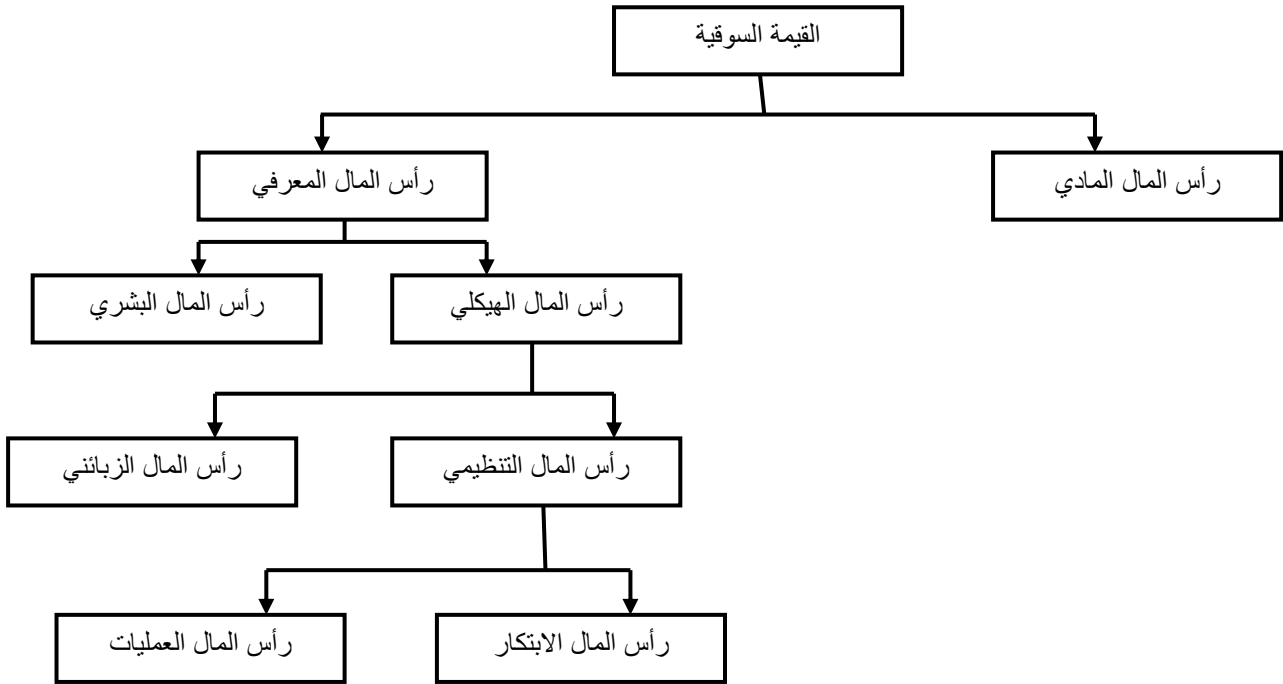
<sup>2</sup>-دوخي مقدم يمينة، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة عينة من البنوك الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 239.

أولاً: نموذج قياس شركة سكانديا Skandia

يعد نموذج شركة سكانديا من أشهر نماذج قياس رأس المال المعرفي والذي تم اقتراحه من قبل (Edvinsson) عام 1997، وهو عبارة عن نموذج تقرير شامل بقسم رأس المال المعرفي للمؤسسة إلى عدة أقسام رئيسية وهي رأس مال بشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني ورأس المال الاجتماعي، إذ يحلل النموذج كل عنصر من عناصر رأس المال المعرفي على حدة لضمان تركيز أكبر في التحليل والقياس وتغطي مؤشرات هذا المقياس خمس مناطق من النشاط والتركيز وهي:

- التركيز المالي ويضم (17) مؤشر.
- التركيز على الزبون ويشتمل على (20) مؤشر.
- التركيز على العملية ويغطي من خلال (19) مؤشر.
- التركيز على إعادة التجديد والتطوير ويتألف من (35) مؤشر.
- التركيز على المورد البشري ويضم (20) مؤشر.

الشكل رقم (4): يوضح نموذج Skandia



المصدر: سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى دولي خامس، حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011، ص 11.

## ثانيا: نموذج بطاقة النقاط المتوازنة

تترجم بطاقة النقاط المتوازنة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء للإدارة الإستراتيجية والقياس. ويركز النموذج على الأهداف المالية وبناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي. كما أنها تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والإبداع والتعلم والنمو. وتسعى البطاقة إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية نسبيا والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء.<sup>1</sup>

إن بطاقات النقاط المتوازنة تقيس أداء المؤسسة بمؤشرات تغطي أربع وجهات نظر هي<sup>2</sup>:

- منظور التعلم والنمو: يركز هذا المنظور الانتباه والاهتمام نحو الأفراد المؤسسة وبنائها التحتي.
  - منظور العمليات الداخلية: يركز الانتباه والاهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسية والتي تتشقق منها أنشطة المؤسسة.
  - منظور الزبون: يركز النظر إلى نشاط المؤسسة من خلال عيون الزبون.
  - المنظور المالي: يقيس النتائج النهائية التي تحقها المؤسسة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- وكانت هناك نماذج في سنة 2001 ومنها<sup>3</sup>:

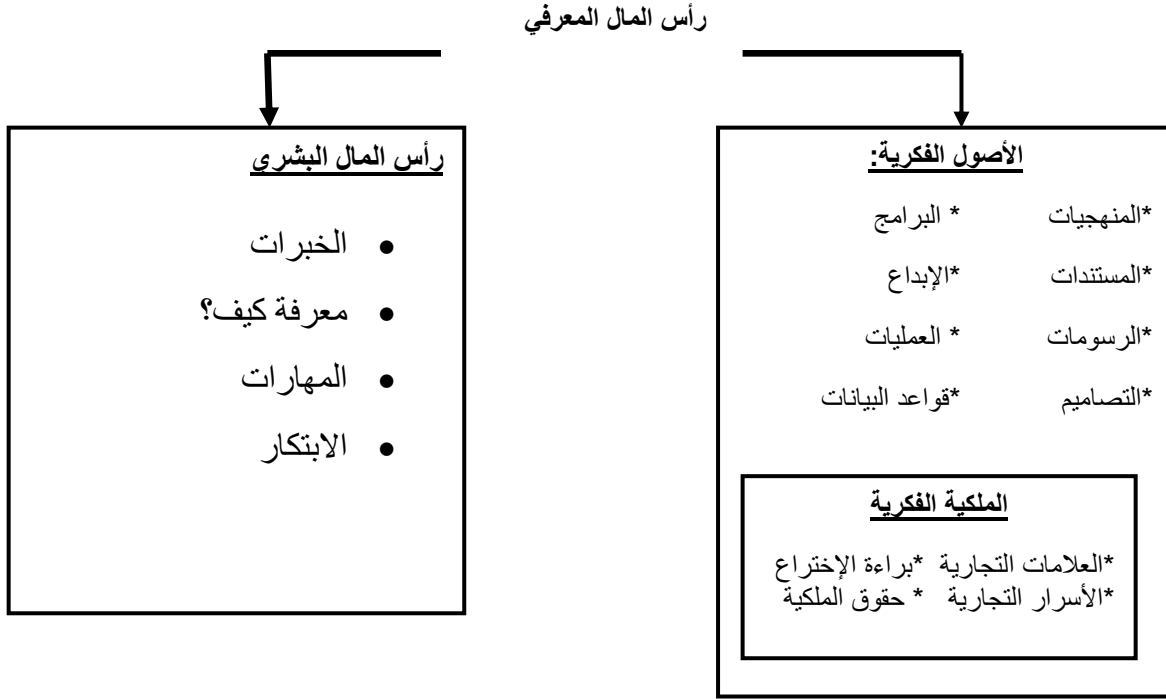
**1-نموذج (Sullivan's):** الذي يقسم هذا النموذج رأس المال المعرفي إلى عنصرين رئيسيين هما: رأس المال البشري ويتكون من موظفي المؤسسة ومهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم والأصول الفكرية، ويتكون من البرامج والعمليات وقواعد البيانات والمنهجيات والوثائق والتصاميم ويعتبر جوهر الأصول الفكرية هو الملكية الفكرية.

<sup>1</sup>-دوخي مقدم يمينة، مرجع سابق، ص 239.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 240 .

<sup>3</sup> - عبد الرحمان خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، مذكرة ضمن نيل شهادة ماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية إدارة الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013، ص 32.

الشكل رقم (5): يوضح نموذج sullivan



المصدر: عبد الرحمان خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، مذكرة ضمن نيل شهادة ماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية إدارة الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013، ص 32.

أما النموذج الذي كان في سنة 2003 فهو<sup>1</sup>:

**نموذج (Marretal):** بحسب هذا النموذج فإن الخطوة الأولى في إدارة الأصول الفكرية هي تحديد الموارد الأساسية لرأس المال المعرفي، التي تستقي منها المؤسسة المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لذلك. أما الخطوة الثانية فتتمثل في تكوين تصور حول الكيفية التي يساعد بها رأس المال المعرفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة من خلال محاولة التنبؤ بالعلاقات الافتراضية المتوقعة بين عدد من العناصر المكونة لرأس المال المعرفي وغيرها من العناصر التنظيمية الأخرى. والخطوة الثالثة فتتمثل بوضع تصورات حول مسارات خلق القيمة المتوقعة وإمكانية وضع مؤشرات للأداء تساعد في فهم الأهداف الإستراتيجية المنشودة وإمكانية تحقيقها.

<sup>1</sup>- عبد الرحمان خالد راضي، مرجع سابق، ص 33.

وكان هناك نموذجين آخرين أحدهما في سنة 2004 و الآخر في سنة 2005 ويتمثلان في<sup>1</sup>:

**نموذج (IimandDallinore) سنة 2004:** ويعتمد هذا النموذج على مدخلين هما كالاتي:

- **المدخل الأول:** الإدارة الإستراتيجية، وخطة الإدارة أو الأعمال المعتمدة على رأس المال البشري ورأس المال الأعمال ورأس المال الوظيفي.
- **المدخل الثاني:** التسويق الإستراتيجي، خطة التسويق والعلاقات المعتمدة على رأس المال الزبوني ورأس المال التجهيزي ورأس المال التحالفات ورأس المال المستثمرين.
- **نموذج (Jacob and Hellstorm) سنة 2005:** وفيه تم تقسيم رأس المال المعرفي إلى رأس مال علاقتي وبشري وتنظيمي بالإضافة إلى إجراءات الأعمال، ويتكون رأس المال العلاقتي من الزبائن والعلامة التجارية وشبكات الأنترنت، في حين يتكون البشري من الموظفين والإدارة ويتكون التنظيمي من العمليات والملكية الفكرية.

أما في سنة 2009 فكان هناك دراستين تتمثلان في<sup>2</sup>:

- 1- **دراسة (Kavido and Sivakouar):** وقد اختيرت شركة هندية تعمل في صناعة الدواء لدراسة الحالة، وأشارت الدراسة إلى أن رأس المال المعرفي يعد موردا هاما في الاقتصاديات القائمة على المعرفة، حيث أن العديد من الشركات تستغل رأس المال المعرفي في توليد الإيرادات مثال حقوق الملكية الفكرية تعتبر رأس المال لا يقدر بثمن يتولد عنه إيرادات في حالة استغلاله أو بيعها.

وهذا وقد استعرضت الدراسة ثلاثة مداخل لقياس رأس المال المعرفي:

- \* **الطرق غير مباشرة:** مقاييس مالية مثل طريقة معدل الفائدة على الأصول وطريقة القيمة السوقية وهي الطرق ملائمة للمقارنة بين المؤسسات في نفس الصناعة (مقارنة المثل).

<sup>1</sup>- عبد الرحمان خالد راضي، مرجع سابق، ص 34 .

<sup>2</sup>- آيت مختار عمر، حمدي معمر، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة المنعقد يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، كلية الاقتصاد، جامعة الشلف، الجزائر، ص ص 12-13.

\* طرق مباشرة: وهي طرق مبيّنة في تقرير القيمة النقدية لرأس المال غير ملموس بواسطة تحديد مكوناته المتنوعة والتي هي شأن داخلي بالمؤسسة.

\* طريقة بطاقة الأداء: عادة يتم التقرير عنها في بطاقة أداء أو كرسوم بيانية.

2- دراسة (C. Dumay): هدفت تلك الدراسة لاختيار قياس رأس المال المعرفي بصورة انتقادية بالقيام بدراسة حالة على شركة خدمات مالية أسترالية، وقد توصلت الدراسة إلى أن البيانات الخاصة بقياس رأس المال المعرفي اعتمدت على علم المحاسبة والطرق البديلة لفهم رأس المال المعرفي، ووجهت الدراسة توصيات إلى ضرورة أن يطور الأكاديميون والمهنيون مهارات جديدة لقياس رأس المال المعرفي، وقد أبرزت الدراسة إلى أن مفهوم رأس المال المعرفي مبني على أساس المعرفة التي تحتاج أن تدارك وأن التكنولوجيا سمحت من أجل نشر المزيد من المعرفة.

وهذا وقد أشارت الدراسة إلى أن قياس رأس المال الفكري يعتمد على ناتج المقابلة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية، وقد أشارت الدراسة إلى أن الاختلاف بين النسبة السوقية والدفترية يبرز بأن نظم المعلومات المحاسبية الحالية في الممارسة لم تتوافق بشكل جيد مع القيمة الاقتصادية.

### المطلب الخامس: الاستثمار في رأس المال المعرفي

يعرف الاستثمار بشكل عام بأنه " الموارد المالية التي تخصصها المؤسسة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة"، أي "حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي".

وعموما يعرف الاستثمار المعرفي أنه "توظيف الأموال من قبل المؤسسة بغية الحصول على الموارد البشرية العالية في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العالمين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية أو بغية الحصول على بيانات والمعلومات و تخزينها وتحديثها واسترجاعها"، ونعني بمفهوم الاستثمار في رأس المال المعرفي تلك "المدخلات التي تقوم بها المؤسسات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدا عن منال المؤسسات الأخرى"، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين وترقية مهاراتهم هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي أساسي ترتكز عليه المؤسسة في بناء مواردها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عزيز دحماني، مرجع سابق، ص 82.

وتتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال المعرفي من خلال الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية وبخاصة رأس المال المعرفي في مستوى أداء المؤسسات.
- يعد زيادة الاستثمار في رأس المال المعرفي مؤشر لقياس ربحية المؤسسة ويساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية الفعالة للمؤسسة.
- إن الاستثمار في مجال رأس المال المعرفي يحتم على المؤسسات أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة من خلال تحديد الحد الأدنى والأقصى من مبالغ تخصص لغرض الاستثمار.
- يساهم الاستثمار في رأس المال المعرفي على تشجيع الإبداع والابتكار.
- تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - عزيز دحماني، مرجع سابق، ص 83.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تناولنا في هذا المبحث الميزة التنافسية من التعريف و الخصائص حتى المصادر و المحددات

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية و خصائصها

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

قبل إن نعرف الميزة التنافسية نذكر بأنه ليس هناك تعريف ثابت ومتفق عليه بالنسبة للميزة التنافسية وهذا لاختلافها باختلاف البيئة المدروسة والقطاع وغيره، ولهذا سنتطرق إلى عدة تعاريف ونذكر ما يلي : فالميزة التنافسية عند (Mc Gahan) هي أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>

ويتفق (lynchet fahey) في أنها أي شيء متفرد تتمتع به المؤسسة فيقول (lynch) هي قدرة المؤسسة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين .ويقول (fahey) هي شيء يميز المؤسسة تمييزاً ايجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها .<sup>2</sup>

ويعرفها (David) على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على الآخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً المؤسسة أو دولة، والهدف هو الفوز ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة ورغبة في الفوز والولاء و الالتزام وتوفير الموارد محددة .<sup>3</sup>

مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق استراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 79 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 80.

<sup>3</sup> - عز الدين علي سويسي، خفاجي نعمة عباس، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 70 .

<sup>4</sup> - أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 13.

ونستنتج من هذه التعاريف ما يلي<sup>1</sup>:

- تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الآخرين بالسعر و الإنتاج وحجم السوق المستهدف و التميز بالموارد .
- المؤسسات لديها القدرة على إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها.
- خصائص مميزة تمكنها من الاستمرارية في السوق .

#### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

من اجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية وهذه الخصائص هي<sup>2</sup>:

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون .
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال .
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة و الفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل منافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة .
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة .
- بالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها<sup>3</sup>:
- تؤدي إلى التفوق و الأفضلية على المنافسين .
- تتبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة و في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
- تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .

<sup>1</sup> - عز الدين علي سويبي، خفاجي نعمة عباس، مرجع سابق، ص 71 .

<sup>2</sup> - داسي وهيبه حسين، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 81 .

<sup>3</sup> - القطب محي الدين، مرجع سابق، ص 82 .

▪ أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

كما أن للميزة التنافسية شروط حتى تكون فعالة أي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة و تتمثل هذه الشروط فيما يلي<sup>1</sup>:

✓ **حاسمة** : بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق و التفوق على المنافس .

✓ **الديمومة**: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.

✓ **إمكانية الدفاع عنها**: بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين لكي

تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن لا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن

يتم تفعيلها مجتمعة لان كل شرط مرهون، بمعنى انه لا استمرارية دون حسم ولا إمكانية للدفاع

دون وجود استمرارية.

**المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها**

**أولاً: أنواع الميزة التنافسية**

تصنف أنواع الميزة التنافسية بشكل عام إلى نوعين هما كالآتي<sup>2</sup>:

**1)ميزة التكلفة الأقل**: وتعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة اقل مقارنة مع المؤسسات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد اكبر، أو بعبارة أخرى هي قدرة المؤسسة على إنتاج و تسويق منتجاتها بسعر اقل من معدل سعر المؤسسات المنافسة، وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات أو الخدمات بأقل من المستويات كلفتها، إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق تكلفة متغيرة اقل أو نفقات تسويق اقل أو نفقات تشغيلية أو إدارية اقل، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدراً للميزة الكفوية.

<sup>1</sup> - مصنوعة احمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، ورقة مقدمة ضمن ملتقى الدولي السابع بعنوان الصناعة التأمينية واقع عملي وأفاق التطوير \_ تجارب الدول \_، المنعقد يومي 3 و 4 ديسمبر 2012، كلية الاقتصاد، جامعة حسبية بن بوعلي، شلف، الجزائر، 2012، ص 4 .

<sup>2</sup> - مسعود السكري، **خليفة بلخير، إشكالية الاستمرارية وتطوير الميزة التنافسية للتجارة الالكترونية في البيئة العربية**، ورقة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصره نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر \_ عرض تجارب دولية \_ المنعقد يومي 26\_27 افريل 2011، المركز الجامعي بخميس مليانة، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2011، ص 9.

(2) **ميزة التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة عليها. وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين .

والموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا، ومن خلال استغلال هذه الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخر أما الموارد البشرية فتعد المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، فالعديد من المؤسسات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات والقدرات والقدرات البشرية، أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية و التي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من اجل مقابلة احتياجات عملاءها .

### ثانيا : مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات الفنية ( كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة) لذا فان الميزة التنافسية تنشأ عن طريق استغلال المؤسسة لمواردها الداخلية، ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفعالية الحصول على المصادر النهائية التالية<sup>1</sup>:

**1) الكفاءة :** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح ببناء مزايا تنافسية.

(2) **الجودة :** نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم، إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت

<sup>1</sup> - سملاي يحضية، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي الجديد للمؤسسات الاقتصادية، المنعقد يومي 12-13 نوفمبر 2005، كلية اقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص36 .

الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية .

**3)المعرفة :** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد الاهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبار شرط أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع والعلامات التجارية...الخ.

فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، حيث تنتقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع و الخدمات أو في تطوير الهياكل و الوظائف و العمليات. ويمكن الإشارة إلى بعض الجهود التي طرحها الباحثون في ذلك، والتي طرحت في طياتها تباين تلك الآراء في تحديد تلك المصادر التي تتمكن المؤسسة من خلالها تحقيق تلك المزايا، ويوضح الجدول الآتي تلك الآراء :

جدول رقم (3): يوضح مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب و الباحثين

الباحث	السنة	المصادر
PORTER	1985	هيكل الصناعة، ومكانة المؤسسة في الصناعة، المشتريين و الموردین والداخليين الجدد، والسياق التنافسي، وتهديد المنتجات البديلة، وأصحاب المصالح الآخرون.
AYKET	1989	الشهرة للنوعية، وخدمة المستهلك، الاسم المدرك، الإدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بتكلفة منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق /التركيز، خصائص المنتج /التميز، ابتكار منتجات مستمر، الحصة السوقية، الحجم /الموقع التسويقي، أسعار منخفضة /قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال منتجات مرنة كفؤ، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية المؤسسة، الثقافة، أهداف إستراتيجية، الموقع، تصورات (رؤى)، إعلانية قوة، تعاون جيد، بحث وتطوير جيد .
MARSH	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة.
KAY	1993	الشهرة أو السمعة، والمعيارية، والإبداع، والموجودات، الإستراتيجية .

الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة، وردة الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، الابتكار .	1999	HEL ET JONZ
تكنولوجيا الانترنت وتطبيقاته.	2002	PORTER

المصدر : عبد الله المعاضيدي، إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية) مجلة البحوث المستقبل، العدد 15، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص 16 .

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها

أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

يمكن للمؤسسة أن تتميز عن غيرها من المؤسسات إذا انفردت ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية التالية<sup>1</sup>:

(1) **التكلفة:** وتعني بذلك قدرة المؤسسة على تقديم منتجاتها إلى الزبائن بأقل تكاليف قياساً بالمنافسين الآخرين، ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية و الكفاءة وحذف الضياع و الرقابة المحكمة على التكاليف، وتمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها وقوة عملها وتكلفة عملياتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة في السوق وكنتيجة لانخفاض تكلفة منتجات هذه المؤسسة يصبح بإمكان تخفيض أسعار المنتجات أو زيادة هامش الربح مما يضمن سواء القضاء على المنافسة و إجباره على الانسحاب من السوق أو تحقيق أداء مالي أفضل منه على الدوام .

(2) **النوعية أو الجودة :** مع تعدد الرغبات في الوقت الحالي و التي تشير إلى طرق معينة لإشباع الحاجة أصبح من المسلم به أن قرار الشراء تحكمه الجودة لا السعر، وهذا ما جعلها (أي الجودة) أهم بعد تنافسي في الوقت الحالي.

(3) **المرونة :** وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أن أصبح الإنتاج وفق لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون و التصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون و التغيرات في التصميم ومرونة النظم نوعين<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - الياس سالم، فرحات عباس، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق و تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي بعنوان أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المنعقد يومي 10\_11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلد 2، ص 831 .

\_الايصالية costonization : والتي تعني القدرة على إشباع الحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغيرات في تصميم المنتجات أي القدرة على إشباع الرغبات المختلفة، باعتبار الحاجات أساسية والرغبات فردية .

\_ مرونة الحجم: والتي تعني القدرة على سرعة أو بطء معدلات الإنتاج لمعالجة تقلبات الطلب، والمرونة التي تخلق الميزة التنافسية يقصد بها الاستجابة للتغيرات الكمية و الكيفية للطلب.

(4)الوقت : بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساسه خاصة في حالة التعامل مع مؤسسات تعمل وفقا لمبدأ الصنع وفق للطلب، وعلى هذا الأساس يمكن استغلال الوقت ليصبح بعد من أبعاد التنافسية من خلال :

- وقت التسليم السريع .
- التسليم في الوقت المحدد .
- سرعة التطوير .

(5)الإبداع و الابتكار : يعرف الإبداع و الابتكار على انه تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو وسيلة أو نظام أو عملية، ويعتبر الإبداع والابتكار البعد التنافسي الأخير على اعتبار انه يوفر صفة الانفراد في إشباع الرغبة سواء تجسد ذلك على شكل منتج جديد أو منتج حالي يحمل في طياته كفاءة اكبر في الاستعمال، أو على شكل طرق جديدة في الإنتاج والتوزيع ذات كفاءة اكبر من الطرق التقليدية الشائعة لدى المنافسين .

#### ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تتمثل محددات الميزة التنافسية فيما يلي<sup>2</sup> :

(1)حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسات المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلب ذلك جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو الحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فان للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام

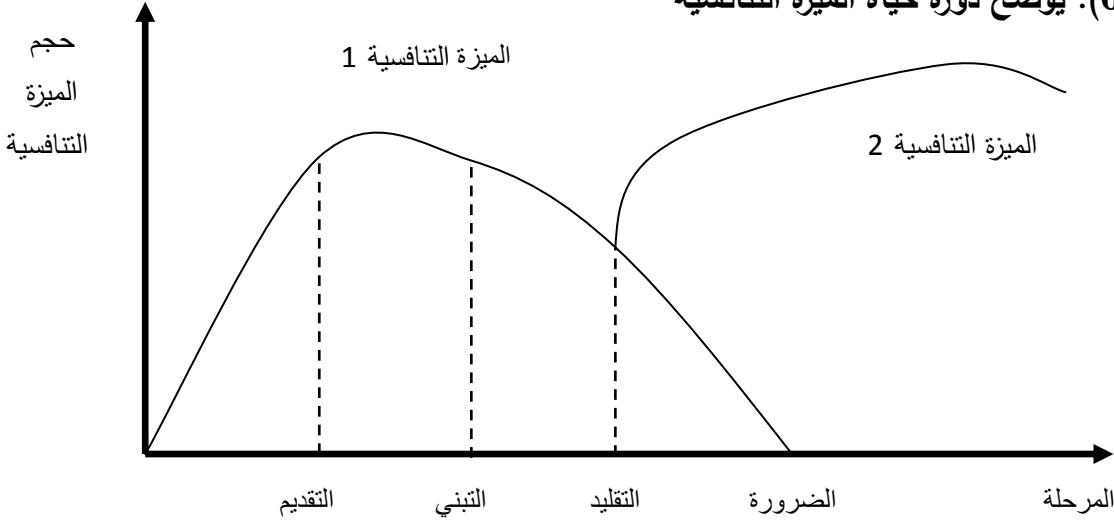
<sup>1</sup> Gilles balmisse ،Gestion des connaissances، paris،collectionn entreprendre

informatiquevinhret، 2002، p13.

<sup>2</sup>-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص85 .

المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل .

الشكل (6): يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



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

وفيما يلي شرح لهذه المراحل<sup>1</sup>:

(أ) **مرحلة التقديم** : تعد من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المالي، والمادي ومن هنا يمكن القول أن هذه المرحلة تتطلب استثمارات ضخمة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة التي تتيح للمؤسسة التفوق على منافسيها .

(ب) **مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة** : تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، ومن هنا تعرف الميزة التنافسية نوعاً من الاستقرار والثبات النسبي بفعل تزايد عدد المنافسين .

(ج) **مرحلة التقليد (الركود)**: في هذه المرحلة تشهد الميزة التنافسية تراجعاً شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قد أخذوا بتقليد ميزة المؤسسة ومحاكاتها ومحاولة التفوق عليها. وبالتالي تراجع أسبقيتها، مما يعني انخفاض حجم المبيعات المحققة، وهذا الوضع يحتم على المؤسسة تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء في السوق.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87 .

(د)مرحلة الضرورة : في هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة أخرى مبنية على أسس تحقق بها قيمة أكبر للعميل، وهنا تظهر الحاجة للتكنولوجيا المتقدمة ودورها في إنشاء ميزة جديدة للمؤسسة تضمن استمرار تنافسيتها .

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يمكن القول انه من الصعب للمؤسسة تحقيق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية لذا يجب متابعة دورة حياتها، من اجل معرفة وقت تنمية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة.

(2) نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربع أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (4): يوضح الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف أو الشرح
النطاق القطاع السوقي Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختبار ما بين التركيز على القطاع من السوق أو خدمة كل سوق.
النطاق الراسي vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز .
النطاق الجغرافي geographie scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو دول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي، حيث تقدم منتوجاتها في كل ركن من أركان العالم .
نطاق الصناعة industrie scop	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر هذه الصناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر،

1998، ص88.

#### المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث عوامل هي<sup>1</sup>:

1) مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفقا لدرجتين هما:

(أ) مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة: مثل التكلفة اقل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسيبها تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

(ب) مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة : مثل التكنولوجي، تمييز المنتج والسمعة الطيبة، وذلك استنادا إلى الجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكها تكاليف تحول مرتفعة . وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- تحقيقها يتطلب توفير مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، البحوث و التطوير والتسويق، ويترتب على أداء مثل هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير ملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة .

2) عدد من المصادر التي تمتلكها المؤسسة: إذا كانت المؤسسة تعتمد على ميزة واحدة فقط، فإنه يمكن للمنافسين تقليدها والتغلب على أثارها، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها و التغلب على أثارها.

3) درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، فإنه يجب أن تتحرك المؤسسة نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، لهذا فإنه يتطلب الأمر قيام المؤسسة بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة

#### المبحث الثالث: رأس المال المعرفي وتحقيق الميزة التنافسية

<sup>1</sup> - عبد الحكيم جري، الثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية الاقتصاد، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص ص 90-91 .

ان رأس المال المعرفي ذو المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع يشكل الدعامة الأساسية للمؤسسة ، وان نجاحها في بيئة المنافسة الحادة مرهونا بقيمة هذا الأصل، وذلك بسبب دوره في تعزيز ميزة المؤسسة التنافسية .

### المطلب الأول: رأس المال المعرفي كمصدر الميزة التنافسية

في ظل التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. فنجد أن المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المؤسسة في التعليم المشترك، فقد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية وما تمتلكه من رأس مال معرفي.

ان الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المؤسسات، يهدف إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى المعرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في الإنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات متفردة، وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين، أو إنما تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المؤسسة، فان الميزات الجديدة المستندة إلى المعرفة يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية لكون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: دور رأس المال المعرفي في تحقيق تنافسية المؤسسة** لقد حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين رأس المال المعرفي وتنافسية المؤسسة كما يلي<sup>2</sup> :

**1)دراسة (stewart):** وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم مورد للمؤسسة وان استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء المعرفي الذي تنتج عنه الأداء التنافسي من خلال تحويل

<sup>1</sup> - محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية الاقتصاد، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2011، ص 12 .

<sup>2</sup> - حريري بو شعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية الاقتصاد، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، ص 10-11.

القيمة المهمة المتاحة في عقول العاملين في المؤسسي، وولاء الزبائن والمعرفة الجماعية، والنظم والعمليات إلى رأس مال .

(2)دراسة (pfeffer): وضحت أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير و المتسمة بعولمة الأسواق وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمؤسسة إلى تحسين أدائها وإنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف من خلال توظيف رأس المال المعرفي وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزتها التنافسية، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لخلق القيمة، مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكا استراتيجيا في اغلب المؤسسات .

(3)دراسة (richard et Beatty): رأيا في تحليلهما لميزة رأس المال المعرفي التنافسي من خلال التسيير الاستراتيجي للأداء إلى إنتاجية الموجودات الفكرية تشكل محور عمل المؤسسة وأساس نجاحها وبالتالي على المؤسسات إدراك أهمية الموجودات الفكرية كعامل أساسي في تحسين الأداء .

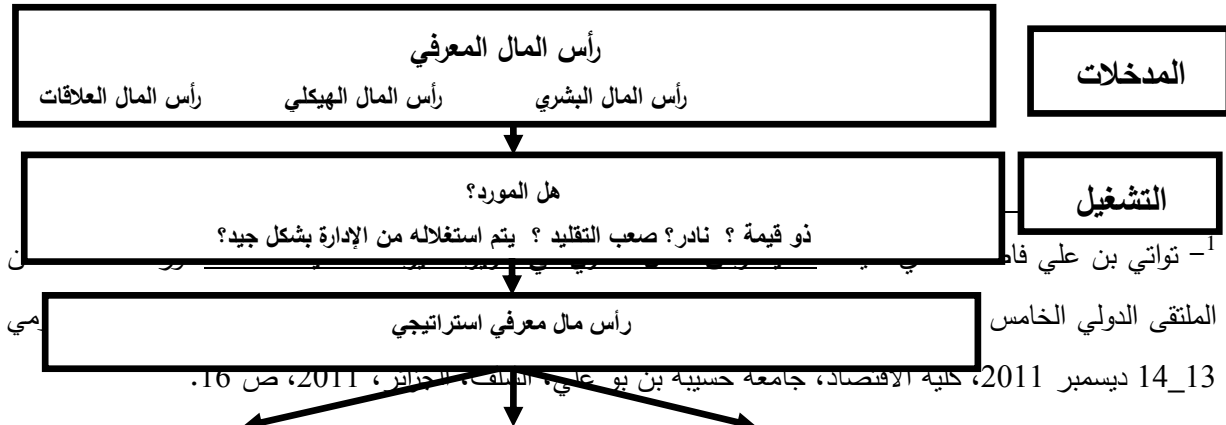
كما يرى (Gwen): أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها المعرفي، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء التنافسي العالي، و بالتالي تحسين قدرتها التنافسية.

بينما أشار (youndt): إلى أن التسيير الفعال للرأس المال المعرفي محدد أساسي لنجاح المؤسسة، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في الموجودات الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات و المهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فان المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي، بحيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال المعرفي و الميزة التنافسية

الشكل الموالي يوضح العلاقة بين رأس المال المعرفي و الميزة التنافسية

الشكل رقم (7): يوضح العلاقة رأس المال المعرفي و الميزة التنافسية



1- تواتي بن علي فاه، الملتي الدولي الخامس، كلية الاقتصاد، جامعة حسيبي بن بو علي، السلف، الجزائر، 2011، ص 16.

رأس مال بشري متميز	رأس مال هيكلي متميز 36	رأس مال علاقات متميز	المخرجات
<ul style="list-style-type: none"> <li>الإبداع</li> <li>أفكار جديدة</li> <li>مهارات وقدرات جوهرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نظم معلومات متطورة</li> <li>قواعد بيانات محدثة</li> <li>سياسات وإجراءات تدعم الإبداع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رأس مال علاقات متميز</li> <li>علاقات إستراتيجية متميزة مع الزبائن و الموردين</li> </ul>	

المصدر : مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية الخلوية الجوال ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، ادارة اعمال ،كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2011 ، ص 83 .

يمكن تصوير العلاقة بين رأس المال المعرفي وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام، حسب الشكل السابق بحيث تكون مكونات رأس المال المعرفي هي مدخلات هذا النظام، أما المعالجة التي تتم على هذه المدخلات فتتمثل بتطبيق إطار عمل (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال المعرفي، أما مخرجات النظام فتتمثل بامتلاك المؤسسة لرأس المال المعرفي استراتيجي متميز تشمل مكوناته المتميزة من رأس المال البشري، و رأس المال الهيكلي، و رأس المال العلاقات.

وكنتيجة لحياسة تلك المكونات المتميزة لرأس المال المعرفي، فان المؤسسة تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية متمثلة بالجودة المتفوقة، و الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة .

**خلاصة:**

في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال المعرفي والارتقاء به يؤدي إلى زيادة قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع، وبالتالي الوصول إلى مستوى الأداء و المهارات العالية القادرة على الإبداع، ويشكل الدعامة الأساسية للمؤسسة وازدهارها، وان نجاح المؤسسات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهونا بقيمة هذا الأصل، وذلك بسبب دوره الفاعل في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، وهي ابرز سمات العصر الجديد و تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقه، من هنا أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في السوق أو حتى مجرد المحافظة عليه .

## الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

وكالة المسيلة

## تمهيد

من الأجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذا البحث، قمنا بدراسة ميدانية تعتمد على تحقيق ميداني و دراسة أولية استطلاعية و استكشافية نعتد في جزئها الأول على دراسة الوثائق المتعلقة بالدراسة وبالمؤسسة ميدان البحث ثم نلجأ في المرحلة الثانية من الجانب التطبيقي إلى توزيع الاستبيان على عينة الدراسة ،ثم جمع الاستبيان وتحليل الإجابات بالاعتماد على برامج SSps ، ثم التعليق على هذه النتائج ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

### المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

#### المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### المبحث الثالث : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مولودا جديدا ناتج عن انقسام مؤسسة البريد والمواصلات سابقا إلى ثلاث أقسام ابتداء من جانفي 2003 وهي:

• اتصالات الجزائر.

• بريد الجزائر.

• مديرية البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

وكل هذا بموجب الاتفاقية التي نص عليها القانون 2000/30 المؤرخ في: 05 أوت 2000 كما تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي الوحيد في قطاع الاتصالات في الجزائر، حيث ينشط في سوق الهاتف الثابت والهاتف النقال إضافة إلى تنمية قدرات استعمال الانترنت وكذلك الخطوط الخاصة بنقل المعطيات كما أدخلت المؤسسة في أواخر سنة 2004 خدمات جديدة تمثل في الهاتف اللاسلكي WII وكذلك خدمة الانترنت عالية السرعة ADSL، وخدمة البطاقات مسبقة الدفع الخاصة بالإنترنت وبالهاتف الثابت.

ويمكن اعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال قدره: 50.000.000.000 دج، ومن بين زبائنها إلى غاية شهر مارس 2010، أكثر من 9 مليون مشترك في الهاتف النقال، وترمي أهداف اتصالات الجزائر المسطرة سنة 2005 لوضع 800,000 خط هاتف ثابت جديد في متناول زبائنها والوصول إلى 2 مليون خط هاتف نقال و 3000 محطة VSAT.

كما تهتم بتطور حجمها الداخلي والخارجي من اجل القدرة على المنافسة حيث قامت بعرض توصيلات رقمية مؤجرة نحو 50 دولة عن طريق كابلات تحت بحرية وأيضا قاعدة خدمات تقنية مخصصة للمؤسسات، كذلك عملت على انجاز برامج تسيير العلاقة مع الزبون مثل GAIA وكذلك الاعتماد على قاعدة بيانات مؤهلة سواء من جانب المعطيات أو الإجراءات.

وللاطلاع أكثر وبصفة أدق يمكن أخذ الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر بالمسيلة كعينة ويمكن توضيح ذلك عن طريق المعطيات المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح بعض البيانات عن زبائن الوكالة التجارية للاتصالات بالمسيلة:

التعيين	عدد الخطوط
العدد الإجمالي لزبائن الوكالة	32410
هاتف ثابت سلكي	24301
هاتف ثابت WLL	8109
الزبائن العاديين	25952
الحسابات الكبيرة	721
المؤسسات المتوسطة	644
أكشاك بالبطاقة	136
المصالح العمومية	1448
المصالح العمومية المتعاقدة	309
الأكشاك المتعددة الخدمات KMS	2186
خطوط خاصة LS وخطوط DJAWEB	490
عدد الخطوط الخاصة بالبنوك DZ- PAC	21
عدد مشتركى الانترنت FAWRI	4160
عدد مشتركى الانترنت EASY	1700

المصدر: . www.algeriatelecom.dz

من خلال الجدول يتبين أن عدد زبائن اتصالات الجزائر بالمسيلة يقدر ب 40402 في مجال الهاتف الثابت وحوالي 4982 في مجال الهاتف الريفي و3679 خط خاص بالأكشاك المتعددة الخدمات، كما يقدر عدد الخطوط الخاصة بالإنترنت جواب 490 مشترك وعدد الخطوط الخاصة بنقل المعطيات لدى البنوك 30 خط، وللاشارة فقط يمكن القول إن هذه المعطيات المذكورة في الجدول أعلاه هي معطيات حقيقية ومحدد بتاريخ 2010/12/31 .

❖ الوسائل البشرية ووظائفها في وكالة المسيلة:

الجدول رقم 6 يوضح التوزيع البشري لموظفي وعمال الوكالة التجارية بالمسيلة، وهي تابعة لمصلحة الزبائن والتسويق، بحكم أن عمالها هم الأكثر احتكاكا بجمهور الزبائن والمتعاملين مع اتصالات الجزائر مقارنة مع باقي عمال المؤسسة، وكذلك يمكن التعرف على الموظفين كل حسب وظيفته ورتبته.

الجدول رقم (06): يوضح التوزيع البشري لموظفي الوكالة.

عامل	مهندس	مساعد إداري	تفني	تقني	عامل	عامل	
نظافة		رئيسي	سامي		رئيسي		
1	1	3	6	1	10		وكالة المسيلة

المطلب الثاني: دور ومهام الوكالة التجارية:

تلعب الوكالة كباقي وكالات اتصالات الجزائر دورا هاما في تنمية وإنعاش الاقتصاد الوطني من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها عن طريق عمليات الاتصال والخدمات المرفقة بالمنتجات التي تبيعها،

وفيم يلي بعض المهام للوكالة:

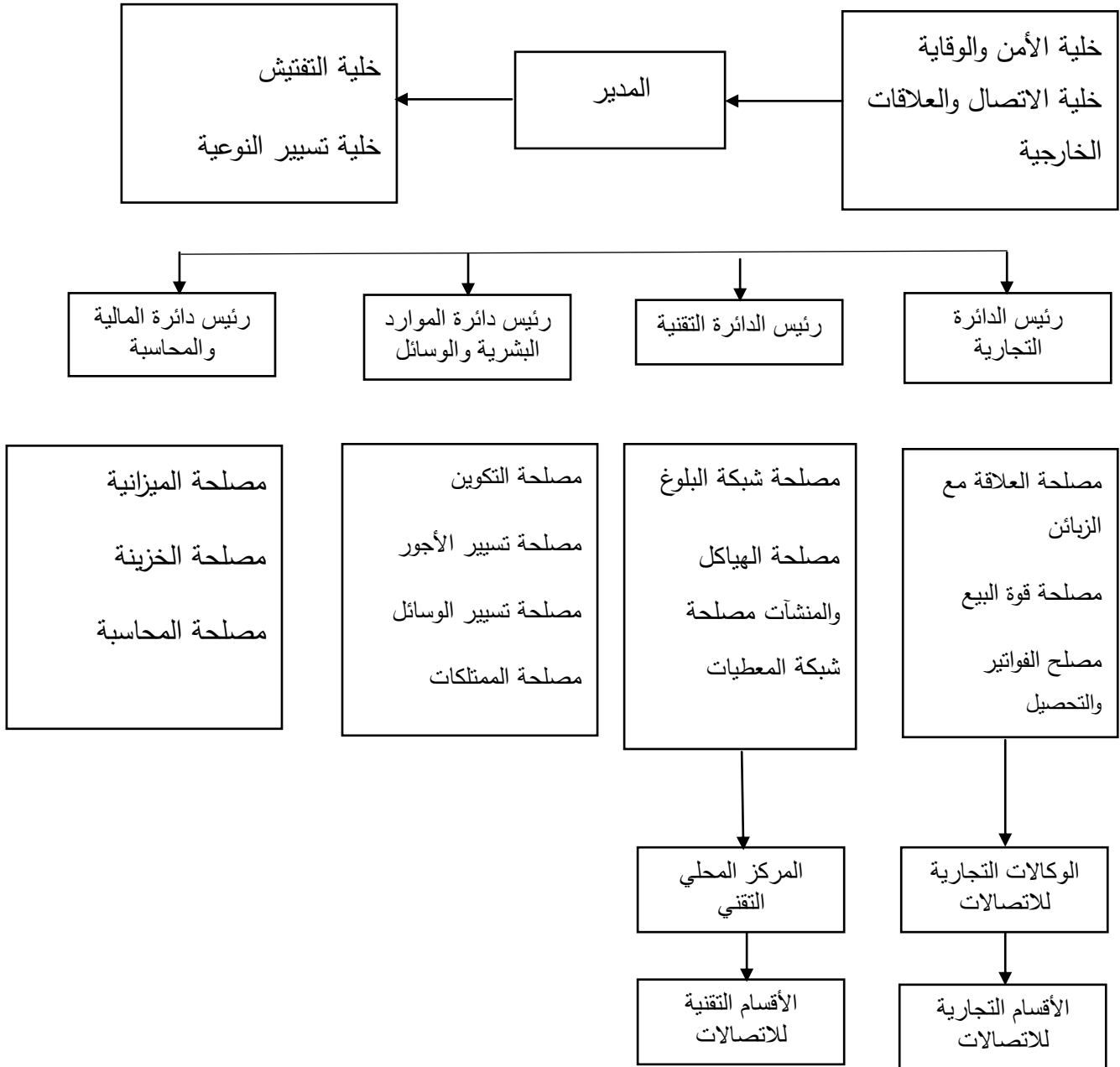
- استقبال وتوجيه الزبائن.
- تقديم خدمات الانترنت والهاتف الثابت معا مثل: DASL .
- تركيب الخطوط.
- المراقبة المالية للخطوط الهاتفية مما ينتج عنها تحصيل الديون في الآجال المستحقة.
- استقبال شكاوى الزبائن وحل النزاعات.
- متابعة التعطيلات.
- التنسيق مع المديرية العملية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

أولاً: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الاسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف وتغير الهيكل التنظيمي كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

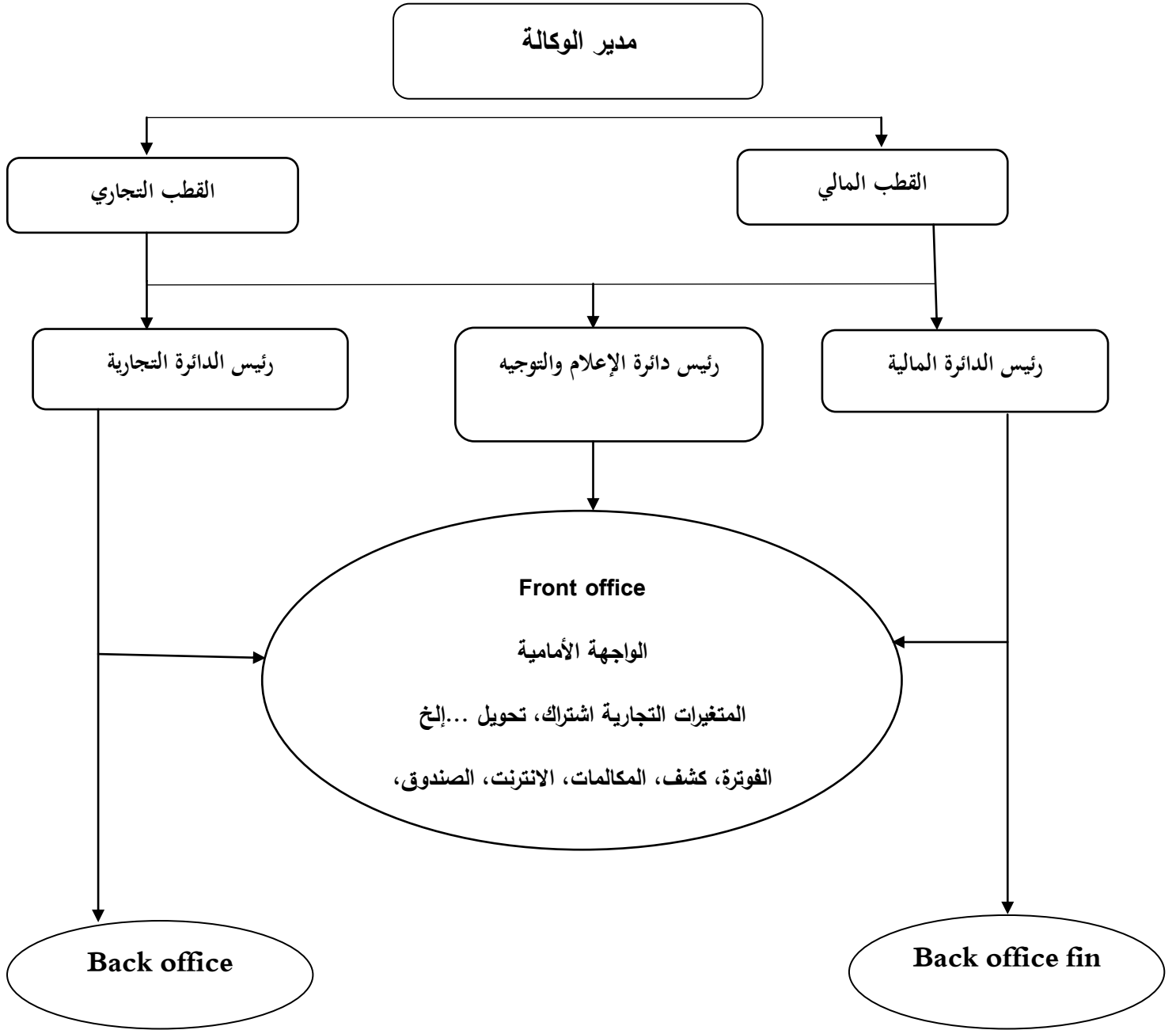
الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



المصدر: رئيس مصلحة التسويق

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة:

الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: رئيس الدائرة التجارية

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

خصص هذا المبحث لبيان الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ، من خلال عرض أداة الدراسة الميدانية، وعرض مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، واختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة قياس الدراسة وثباتها، واختبار التوزيع الطبيعي لبياناتها.

### المطلب الأول: أداة جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية لتحقيق أغراض الدراسة، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، حيث تم تصميم الاستبيان بالرجوع إلى الدراسات السابقة النظرية والتطبيقية حول موضوع الدراسة، وللحصول على استبيان أكثر رصانة ودلالة علمية، تم عرضه على الأستاذ المشرف من أجل ضبط صدقه الظاهري من حيث وضوح العبارات وصياغتها بالشكل الملائم من حيث المعنى واللغة، وضبط العبارات لتكون دقيقة وواضحة الهدف ويمكن الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن، بحيث تكون ذات علاقة جد وثيقة بالموضوع وليست مكررة أو فارغة المعنى، ومعرفة الطرق والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل موضوع الدراسة وهل بإمكان محاور الاستبيان الإلمام بجميع جوانب الموضوع، وماهي الطرق الإحصائية المناسبة للإجابة على فرضيات الدراسة، وبناءً على التعديلات والملاحظات المقترحة من المحكمين تم الاستقرار على أداة قياس الدراسة النهائية (الملحق 01)، والتي تضمنت جزئين أساسيين هما:

\*الجزء الأول: عرض البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة "العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة".

\*الجزء الثاني: والذي تضمن محورين أساسيين:

- المحور الأول: رأس المال المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة (17 عبارة)، وقد تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاث أبعاد:

- أولا: رأس المال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة (07 عبارات).

- ثانيا: رأس المال العقلاني (الزيائني) بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة (05 عبارات).

- ثالثا: رأس المال الهيكلي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة (05 عبارات).

- المحور الثاني: الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة (18 عبارة).

وفي إطار إعدادنا للاستبيان اعتمدنا على الاسئلة المغلقة والتي تحتمل إحدى الإجابات المحددة والمعرفة مسبقا، بما يمكننا من إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتبعاً لذلك استخدمنا سلم ليكرت الخماسي لقياس القسم الثاني من استبيان الدراسة حيث يختار المبحوثين إجابة واحدة من بين خمسة بدائل، ويتدرج المقياس ما بين درجة واحد إلى خمس درجات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على سلم ليكرت

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة من القسم الثاني للاستبيان، تم حساب المدى، والذي يساوي  $4=5-1$ . ثم يتم تحديد طول الفئة عن طريق قسمة:

$$\frac{\text{المدى}}{\text{الفئة طول}} \text{ أي } \frac{4}{5} = 0.8$$

وعليه فإن فئات المقياس تكون على النحو التالي:

- فئة غير موافق بشدة: تتراوح درجاتها في المجال  $[1 - 1.80]$  وتدل على درجة ضعيفة جدا.
- فئة غير موافق: تتراوح درجاتها في المجال  $[1.80 - 2.60]$  وتدل على درجة ضعيفة.
- فئة محايد: تتراوح درجاتها في المجال  $[2.60 - 3.40]$  وتدل على درجة متوسطة.
- فئة موافق: تتراوح درجاتها في المجال  $[3.40 - 4.20]$  وتدل على درجة مرتفعة.
- فئة موافق بشدة: تتراوح درجاتها في المجال  $[4.20 - 5]$  وتدل على درجة مرتفعة جدا.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة

خصص هذا المطلب لعرض وبيان مجتمع وعينة الدراسة، وعرض الأساليب الإحصائية لعرض وتحليل بيانات أداة الدراسة والمتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائري بالمسيلة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر تحديد مجتمع وعينة الدراسة نقطة البداية في إجراء الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا، حيث تكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وقد تم اختيار عينة الدراسة

من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، حيث تكونت عينة الدراسة من 48 موظف بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 48 استبيان وتم استرجاع كل الاستبيانات الموزعة أي بنسبة 100% من الاستبيانات الموزعة، واتضح أن 04 استبيانات غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال الإجابة عليها، وعليه فإن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو 44 استبيان وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة، وقد امتدت فترة توزيع الاستبيانات من 2023/04/25 إلى غاية 2023/05/16، حيث تم الاعتماد على التسليم اليدوي المباشر لجميع الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بغرض عرض وتحليل أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان تم استخدام برنامج التحليل "الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS، وفي سبيل ذلك سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:

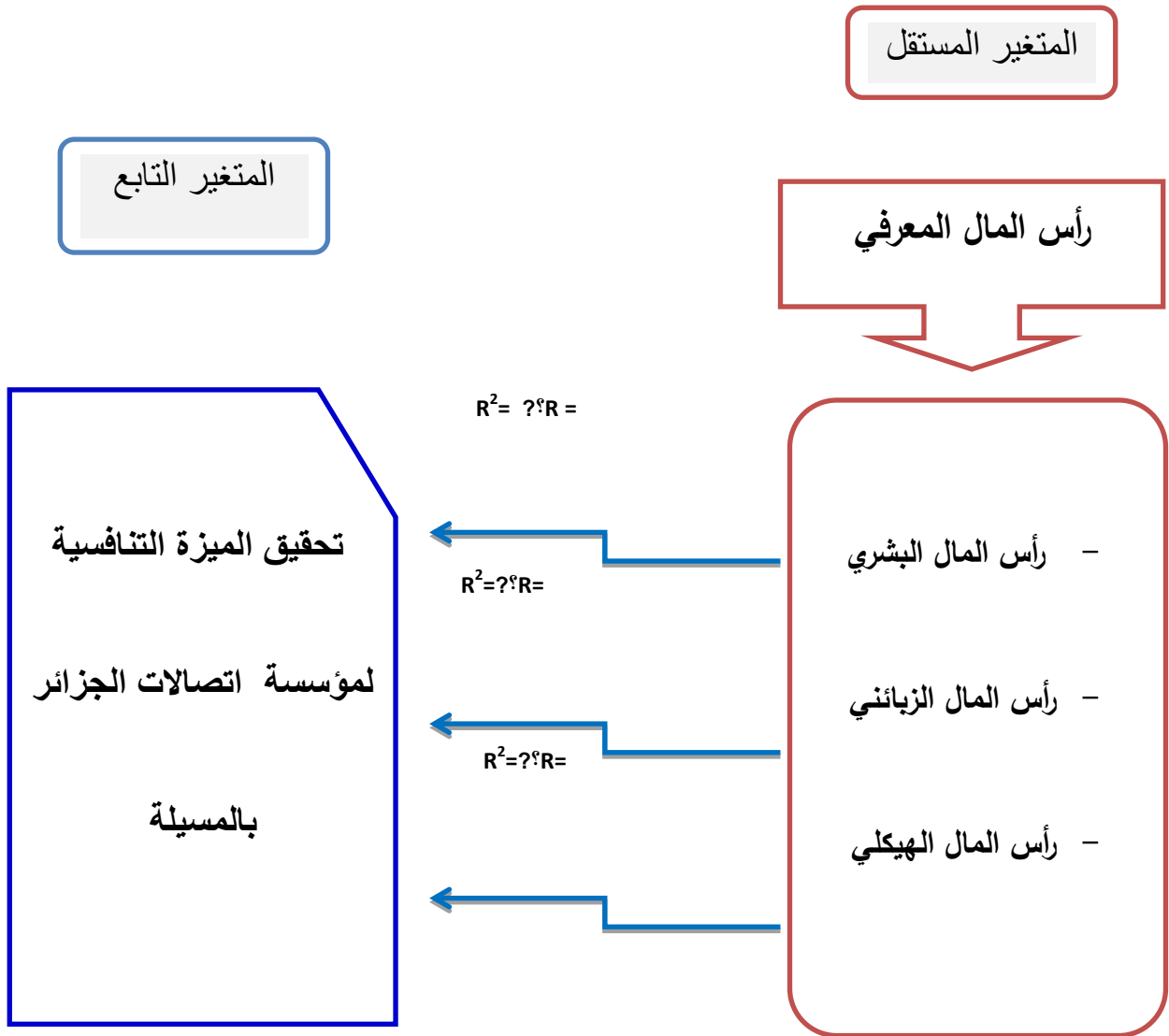
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس صدق الاتساق الداخلي للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بهدف معرفة الصدق الداخلي لأداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطاتها الحسابية، كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.
- اختبار شبيرو ويلك: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة ومدى علميتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50 مفردة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: بغرض لقياس أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع.

## نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها ولتحقيق غرضها والوصول إلى أهدافها المحددة قمنا بتصميم نموذج افتراضي للدراسة والشكل أدناه يوضح ذلك:

## نموذج الدراسة :

الشكل رقم (10): يبين نموذج افتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الدراسة النظرية، و الدراسات السابقة

المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

لمعرفة مدى صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لجميع عبارات المحور، وذلك لكل محاور الاستبيان.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لمحور رأس المال المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات الدلالة الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول الخاص برأس المال المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لمحور رأس المال المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

العبارة	ارتباط بالمحور		رقم العبارة	مضمون العبارات
	معامل ارتباط بيرسون	Sig		
<b>أولاً: رأس المال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة</b>				
0.000	0.729		01	تستخدم المؤسسة العاملين ذوي المهارات التقنية.
0.000	0.723		02	تبحث المؤسسة عن العناصر البشرية ذات القدرات الإبداعية.
0.000	0.749		03	تحتفظ المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل.
0.000	0.837		04	تساهم المؤسسة في تنمية الموظفين عن طريق التدريب.
0.000	0.762		05	تخصص إدارة المؤسسة بميزانية محددة لتطوير الموظفين.
0.000	0.895		06	تنظر المؤسسة إلى الموظف على أنه جزء هام من أصولها وليس تكلفة.
0.000	0.750		07	تعتبر العناصر البشرية هي الرأس المال الحقيقي للمؤسسة.
<b>ثانياً: رأس المال العقلاني (الزيائني) بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة</b>				
0.000	0.809		08	تعمل المؤسسة من أجل إرضاء زبائنها.
0.000	0.601		09	تهتم إدارة المؤسسة بتحقيق حالة الولاء لدى زبائنها.
0.000	0.798		10	تهتم المؤسسة بتزويد الزبائن بالمعلومات حول السعر والنوعية.
0.000	0.633		11	تمتلك المؤسسة نظاماً جيداً لمعالجة الشكاوي.

0.000	0.688	تمتلك المؤسسة ميزات تنافسية معرفية من حيث خدمات الزبون تؤهلها للتمييز عن المؤسسات المنافسة.	12
<b>ثالثا: رأس المال الهيكلي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة</b>			
0.000	0.782	توفر إدارة المؤسسة أقصى المعلومات لطالبيها من الزبائن المتوقعين والفعليين.	13
0.000	0.635	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.	14
0.000	0.762	الأنظمة الإدارية المطبقة في المؤسسة تساعد الإدارة على الاحتفاظ بالخبرات والمعارف التنظيمية.	15
0.000	0.765	العلاقات الداخلية في المؤسسة توفر الظروف الملائمة لعمل الموظفين كفريق.	16
0.000	0.612	تنظيم أقسام العمل في المؤسسة يتلاءم وعمل الموظف وطلب الزبون.	17

**المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS**

يلاحظ من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه والتي تبين صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول الخاص برأس المال المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، بأن معاملات ارتباط عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول كانت دالة إحصائياً عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث كانت نسبة الارتباط في حدها الأدنى بنسبة 60.10% بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 للعبارة (09) الخاصة بـ "تهتم إدارة المؤسسة بتحقيق حالة الولاء لدى زبائننا"، وفي حدها الأعلى بنسبة 89.50% بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 للعبارة (06) الخاصة بـ "تتظر المؤسسة إلى الموظف على أنه جزء هام من أصولها وليس تكلفة"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالي ذات إشارة موجبة بين العبارات والمحور الأول.

**ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة**

كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات الدلالة الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني المتعلق بالميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09):صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

رقم العبارة	مضمون العبارة	ارتباط العبارة بالمحور	
		معامل ارتباط بيرسون	Sig
01	تقدم المؤسسة الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	0.763	0.000
02	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية.	0.944	0.000
03	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها.	0.692	0.000
04	لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.	0.694	0.000
05	يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل ويغيابهم يتوقف العمل.	0.816	0.000
06	ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة إلى الكفاءات العاملة بها.	0.634	0.000
07	تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	0.839	0.000
08	تهتم المؤسسة بآراء ومقترحات زبائننا.	0.714	0.000
09	تخصص المؤسسة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	0.767	0.000
10	تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	0.786	0.000
11	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.	0.767	0.000
12	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	0.730	0.000
13	تقدم المؤسسة الخدمات ذات الجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	0.860	0.000
14	يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل.	0.785	0.000
15	ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة إلى الكفاءات العاملة لها.	0.791	0.000
16	أدى المؤسسة برامج سنوية للمشروعات الإبداعية للارتقاء بالخدمات	0.756	0.000

		المقدمة.	
0.000	0.621	تشجيع المؤسسة العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما تميزها عن غيرها من المنافسين.	17
0.000	0.677	كلما استثمرت المؤسسة في رأس المال المعرفي انعكس إيجابا على تنافسية المؤسسة.	18

#### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه والتي تبين صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني المتعلق بالميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، بأن معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني كانت دالة إحصائيا عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ذات إشارة موجبة، حيث كانت نسبة الارتباط في حدها الأدنى بنسبة 62.10% بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 للعبارة (17) الخاصة بـ "تشجيع المؤسسة العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما تميزها عن غيرها من المنافسين"، وفي حدها الأعلى بنسبة 94.40% بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 للعبارة (02) الخاصة بـ "تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي جدا بين العبارات والمحور الثاني.

#### المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة، واختبار التوزيع الطبيعي

خصص هذا المطلب لعرض ثبات أداة قياس الدراسة، واختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وأبعادها، ذلك باستخدام الاختبارات المناسبة لذلك والمكورة سابقا.

#### أولا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات، قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله بشكل ثابت، والحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبيان، وقد تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا للتحقق من مستوى الثبات الذي تتمتع به أداة الدراسة، حيث يرى العديد من الخبراء أن قيمة معامل كرونباخ ألفا تكون جيدة عندما تكون أكبر 0.6 والتي تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وعليه كانت نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة هذه الدراسة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): ثبات أداة الدراسة

الرقم	محاوَر أداة الدراسة	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
01	رأس المال المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.	17	0.953
02	الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.	18	0.944
	إجمالي محاور أداة الدراسة	35	0.971

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه تمتع أداة الدراسة ومحاورها بنسبة ثبات عالية جدا، إذ بلغ معامل الثبات لإجمالي محاور أداة الدراسة 0.971، وبالنسبة للمحور الأول الخاص برأس المال المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة فمعامل كرونباخ ألفا بلغ 0.953، ويساوي 0.944 في محور الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، هذا ما يعزز من قدرة أداة الدراسة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل إجراء تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، ولكي نستطيع أن نتعامل مع بيانات الدراسة بالطرق المعلمية، يجب أولا إجراء اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، حيث سيتم استخدام اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للعينة أقل من 50 مفردة للتحقق من أن عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

الرقم	محاور/أبعاد الدراسة	df	Sig	التوزيع
1-1	رأس المال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	44	0.200	طبيعي
2-1	رأس المال العقلاني (الزبائني) بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	44	0.145	طبيعي
3-1	رأس المال الهيكلي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	44	0.070	طبيعي
02	الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	44	0.116	طبيعي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية Sig لكل محاور وأبعاد الدراسة الموضحة في الجدول وفق اختبار (Shapiro-Wilk) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ما يبين بأن بيانات محاور وأبعاد الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي فإن بياناتها تخضع للاختبارات اللامعلمية، وهذا ما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

بعد التأكد من صدق وثبات أداة قياس الدراسة، سيتم في هذا المطلب عرض ووصف وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وعرض وتحليل بيانات محاور الدراسة باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.

### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لعرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة والتي تم توزيعها إلى "العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة"، ويمكن عرضها وصفها وتحليلها في الآتي:

### أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، في الجدول التالي:

### الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	12	27.30%
من 26 إلى 35 سنة	16	36.40%
من 36 إلى 45 سنة	10	22.70%
أكثر من 46 سنة	06	13.60%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي الفئة العمرية 26-35 سنة بنسبة 36.40%، في حين ما نسبته 27.30% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، تليها الفئة 36-45 سنة من أفراد عينة الدراسة بنسبة 22.70%، في حين من كان عمرهم أكبر من 46 سنة فكانت نسبتهم 13.60%.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
22.70%	10	ثانوي
68.20%	30	جامعي
09.10%	04	ما بعد التدرج
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 68.20% من أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى الجامعي، في حين ما نسبته 22.70% من عينة الدراسة فمستواهم ثانوي، أما ما نسبته 09.10% ذوي مستوى ما بعد التدرج (دكتوراه) وهذا أمر طبيعي لأن هذه الفئة أقل من الفئات الأخرى.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة، في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة%	التكرار	الوظيفة
18.20%	08	عون إداري
40.90%	18	عون إداري رئيسي
31.80%	14	مسؤول مصلحة
09.10%	04	وظيفة أخرى
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 40.90% من عينة الدراسة يشغلون منصب عون إداري رئيسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، في حين أن ما نسبته 31.80% من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مسؤول مصلحة بالمؤسسة، أما 18.20% و 09.10% من أفراد عينة الدراسة فممنصبهم

الوظيفي كان عون إداري ووظائف أخرى بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الوظائف الهامة بالمؤسسة محل الدراسة ما قد ينعكس إيجابا على نتائج الدراسة الميدانية.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	06	13.60%
من 6 إلى 15 سنة	22	50%
من 16 إلى 25 سنة	12	27.30%
أكثر من 26 سنة	04	09.10%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 50% من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة من 6 إلى 15 سنوات في عملهم الحالي، وما نسبته 27.30% من أفراد عينة الدراسة فخيرتهم المهنية تتراوح بين 16-25 سنة، في حين من قلت خبرتهم عن 5 سنوات بلغت نسبتهم 13.60%، أما ما نسبته 09.10% من عينة الدراسة فكانت خيرتهم أكثر من 26 سنة، وعليه فإن غالبية أفراد عينة من ذوي الخبرة الكبيرة في مجال عملهم.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور رأس المال المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة  
الجدول الموالي يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول  
المحور الأول والخاص برأس المال المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور رأس المال المعرفي بمؤسسة  
اتصالات الجزائر بالمسيلة

رقم العبرة	مضمون العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
أولاً: رأس المال البشري					
01	تستخدم المؤسسة العاملين ذوي المهارات التقنية.	3.64	0.942	5	مرتفعة
02	تبحث المؤسسة عن العناصر البشرية ذات القدرات الإبداعية.	3.68	0.934	4	مرتفعة
03	تحتفظ المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل.	3.59	0.897	6	مرتفعة
04	تساهم المؤسسة في تنمية الموظفين عن طريق التدريب.	3.68	0.771	3	مرتفعة
05	تخصص إدارة المؤسسة بميزانية محددة لتطوير الموظفين.	3.27	0.694	7	متوسطة
06	تنظر المؤسسة إلى الموظف على أنه جزء هام من أصولها وليس تكلفة.	3.77	0.803	2	مرتفعة
07	تعتبر العناصر البشرية هي الرأس المال الحقيقي للمؤسسة.	3.95	1.033	1	مرتفعة
ثانياً: رأس المال العقلاني (الزيائني)					
08	تعمل المؤسسة من أجل إرضاء زبائنها.	3.64	0.780	3	مرتفعة
09	تهتم إدارة المؤسسة بتحقيق حالة الولاء لدى زبائنها.	3.68	0.771	2	مرتفعة
10	تهتم المؤسسة بتزويد الزبائن بالمعلومات حول السعر والنوعية.	4.00	0.747	1	مرتفعة
11	تمتلك المؤسسة نظاما جيدا لمعالجة الشكاوي.	3.45	0.589	5	مرتفعة
12	تمتلك المؤسسة ميزات تنافسية معرفية من حيث	3.50	0.665	4	مرتفعة

				خدمات الزبون تؤهلها للتميز عن المؤسسات المنافسة.
مرتفعة	-	0.541	3.67	ثالثا: رأس المال الهيكلي
مرتفعة	1	0.480	3.95	توفر إدارة المؤسسة أقصى المعلومات لطالبيها من الزبائن المتوقعين والفعالين.
متوسطة	5	0.574	3.36	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.
مرتفعة	2	0.605	3.77	الأنظمة الإدارية المطبقة في المؤسسة تساعد الإدارة على الاحتفاظ بالخبرات والمعارف التنظيمية.
مرتفعة	3	0.544	3.73	العلاقات الداخلية في المؤسسة توفر الظروف الملائمة لعمل الموظفين كفريق.
مرتفعة	4	0.589	3.55	تنظيم أقسام العمل في المؤسسة يتلاءم وعمل الموظف وطلب الزبون.
مرتفعة	-	0.541	3.66	المتوسط الكلي للمحور

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد رأس المال البشري أن أكبر متوسط حسابي كان من نصيب العبارة (06) بمقدار 3.95 بانحراف معياري 1.033، ما يفسر بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تعتبر العناصر البشرية الخاصة هي الرأس المال الحقيقي للمؤسسة، ووقعت العبارة (06) في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3.77 ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تنتظر وبدرجة مرتفعة إلى الموظف على أنه جزء هام من أصولها وليس تكلفة، وقد بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات (04-02-01-03-05) بمقدار (3.68، 3.68، 3.64، 3.59، 3.27) على الترتيب، ما يفسر بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تساهم وبدرجة مرتفعة في تنمية الموظفين عن طريق التدريب، وأنها تبحث عن العناصر البشرية ذات القدرات الإبداعية والمهارات التقنية وذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل، فيما نجد أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تخصص وبدرجة متوسطة فقط بميزانية محددة لتطوير الموظفين، وقد كان المتوسط الكلي للبعد الأول بـ 3.66، ما يفسر بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم الرأس المال البشري بدرجة عالية كبعد من أبعاد رأس المال المعرفي.

ويلاحظ كذلك من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات المتعلقة ببعد رأس المال العقلاني (الزبائني) أن أكبر متوسط حسابي بلغ 4.00 والذي كان للعبارة (10) ما يفسر بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تهتم بدرجة مرتفعة بتزويد زبائنها بالمعلومات حول سعر ونوعية خدماتها، وفي العبارات (09-08-12-11) كانت المتوسطات الحسابية تقدر بـ (3.68-3.64-3.50-3.45) على التوالي، ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة تهتم وبدرجة مرتفعة بتحقيق حالة الولاء لدى زبائنها، وأنها تعمل من أجل إرضاء زبائنها، وأنها تمتلك ميزات تنافسية معرفية من حيث خدمات الزبون تؤهلها للتميز عن المؤسسات المنافسة، وأنها تمتلك نظاما جيدا لمعالجة الشكاوي، هذا ما يميزها عن باقي المؤسسات المنافسة لها، كما وقد كان المتوسط الكلي للبعد الثاني 3.65، ما يفسر بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم الرأس المال الزبائني بدرجة عالية كبعد من أبعاد رأس المال المعرفي.

ويلاحظ أيضا من الجدول أعلاه أن أكبر متوسط كان للعبارة (13) بمقدار 3.95 ما يفسر بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة توفر وبدرجة مرتفعة أقصى المعلومات لطالبيها من الزبائن المتوقعين والفعالين لها، وكانت المتوسط الحسابي للعبارات (15-16-17-14) لمقدار (3.77، 3.73، 3.55، 3.36) على الترتيب، ما يدل على أن الأنظمة الإدارية المطبقة في المؤسسة تساعد بدرجة مرتفعة الإدارة على الاحتفاظ بالخبرات والمعارف التنظيمية، وأن العلاقات الداخلية في المؤسسة توفر الظروف الملائمة لعمل الموظفين كفريق، وأنه تنظم أقسام العمل في المؤسسة بشكل يتلاءم وعمل الموظف وطلب الزبون، في حين أن المؤسسة نجد أنها تقوم وبدرجة متوسطة فقط بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.

كما وقد بلغ المتوسط الكلي للمحور بـ 3.66 بانحراف معياري 0.541 ما يفسر بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة لديها رأس مال معرفي وبدرجة مرتفعة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محور الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة  
الجدول الآتي يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول  
المحور الثاني والمتعلق بالميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.  
الجدول رقم (17):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية بمؤسسة  
اتصالات الجزائر بالمسيلة

رقم العبارة	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
01	تقدم المؤسسة الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	3.59	0.658	8	مرتفعة
02	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية.	3.77	0.605	2	مرتفعة
03	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها.	3.45	0.663	13	مرتفعة
04	لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.	3.50	0.665	11	مرتفعة
05	يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل وبغياهم يتوقف العمل.	3.95	0.645	1	مرتفعة
06	ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة إلى الكفاءات العاملة بها.	3.68	0.829	5	مرتفعة
07	تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	3.36	0.718	17	متوسطة
08	تهتم المؤسسة بأراء ومقترحات زبائنها.	3.73	0.758	3	مرتفعة
09	تخصص المؤسسة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	3.32	0.771	18	متوسطة
10	تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	3.45	0.848	15	مرتفعة
11	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات	3.45	0.663	14	مرتفعة

				المطلوبة في خدماتها.	
مرتفعة	9	0.726	3.59	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	12
مرتفعة	7	0.718	3.64	تقدم المؤسسة الخدمات ذات الجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	13
مرتفعة	4	0.758	3.73	يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل.	14
مرتفعة	16	0.951	3.45	ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة إلى الكفاءات العاملة لها.	15
مرتفعة	10	0.897	3.59	ادى المؤسسة برامج سنوية للمشروعات الابداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة.	16
مرتفعة	12	0.902	3.50	تشجيع المؤسسة العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما تميزها عن غيرها من المنافسين.	17
مرتفعة	6	0.883	3.68	كلما استثمرت المؤسسة في راس المال المعرفي انعكس إيجابا على تنافسية المؤسسة.	18
مرتفعة	-	0.572	3.58	المتوسط الكلي للمحور	

#### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق وحسب ترتيب العبارات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة أن أكبر متوسط كان للعبارة الخامسة قدره 3.95 بانحراف معياري 0.645، وهذا ما يدل على أن الأغلبية من المستجوبين من أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، ما يفسر وبدرجة مرتفعة بأن هناك أفراد بمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية المسيلة يقوم عليهم العمل أساسا وبغياهم يتوقف العمل إلى حين توفرهم، ووقعت العبارة الثانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.77 ما يؤكد بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى وبدرجة مرتفعة لجعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية وهذا أمر جيد، في حين جاءت العبارتين (08-14) في المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي متساوي يساوي 3.73 والتي تفسر بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تهتم وبدرجة مرتفعة بأراء ومقترحات زبائنهم، وأنه يوجد بالمؤسسة أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل.

وفي العبارات (06-18) كان متوسطهما الحسابي يساوي (3.68)، ما يفسر بأن ميزة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة راجعة إلى الكفاءات العاملة بها بدرجة عالية، وأنه كلما

استثمرت المؤسسة في رأس المال المعرفي انعكس إيجابا وبشكل مرتفع على تنافسية المؤسسة محل الدراسة، ووقعت العبارة (13) في المرتبة السابعة بمتوسط قدره 3.64، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقدم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.

وكان المتوسط الحسابي للعبارات (01-12-16) متساوي بمقدار (3.59)، ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تقدم خدمات ذات جودة عالية وأن لديها القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المؤسسات المنافسة لها، وقيامها وبدرجة مرتفعة بأداء برامج سنوية للمشروعات الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة من طرفها، وفي العبارات (04-17) بلغ متوسطهما الحسابي ب(3.50)، ما يفسر بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة لديها وبدرجة مرتفعة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز، وأنها تشجع العاملين بها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما تميزها عن المنافسين لها.

وقد كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (03-11-10-15) كانت متوسطاتهم الحسابي متساوي بمقدار (3.45)، ما يفسر بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة تتبنى وبدرجة متوسطة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها، وأن لديها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها، واهتمامها بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون للمؤسسة، كما نجد أن ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة راجعة وبدرجة مرتفعة إلى الكفاءات العاملة بها.

وفي العبارات (07-09) كانت متوسطاتهم الحسابية بمقدار (3.32-3.36) على الترتيب، ما يدل على المؤسسة محل الدراسة تسعى وبدرجة مرتفعة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها، وأنها تخصص مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة من طرفها.

كما وقد بلغ المتوسط الكلي للمحور ب 3.58 بانحراف معياري 0.572 ما يفسر بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة لديها ميزة تنافسية مرتفعة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

تضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بدور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، بهدف معرفة أثر (إيجابي، سلبي) أو عدم وجود أثر (محايد) لتطبيق أبعاد رأس المال المعرفي منفصلة على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، ولاختبار

الفرضيات تم القيام بإجراء مجموعة من الاختبارات التي تعتبر ضرورية للتأكد من مدى توافر مجموعة من افتراضات التحليل الإحصائي المتعلق باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث تم التأكد في كل من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، واختبار التوزيع الطبيعي للبواقي، واختبار القدرة التنبؤية للنموذج من خلال حساب قيمة درين واتسون واختبار ثبات (تجانس) البواقي، حيث تبين أن الافتراضات المذكورة سابقا متوفرة ومحقة وبالتالي سيتم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

#### أولا : اختبار الفرضية الأولى

-الفرضية الأولى: يساهم رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

من أجل اختبار الفرضية الأولى سيتم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (18): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

القيمة الاحتمالية Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	58.233	8.160	1	8.160	الانحدار
		0.140	42	5.886	البواقي
			43	14.046	الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية الأولى، حيث نلاحظ من خلاله أن متوسط المربعات لفروق البواقي قدر بـ 0.140 وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة F المحسوبة 58.233 وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات

الجزائر بالمسيلة، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الأولى للتمكن من التنبؤ بالميزة التنافسية من خلال تأثير رأس المال البشري عليه، والذي يمثل البعد الأول للرأس المال المعرفي. الجدول رقم (19): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

معامل الارتباط=0.762 (R)		معامل التحديد= $R^2=0.581$	
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية
	B	الخطأ المعياري	Beta
الحد الثابت	1.338	0.299	-
رأس المال البشري	0.613	0.080	0.762
المتغير التابع: الميزة التنافسية			
القيمة الاحتمالية Sig	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	T المحسوبة
0.000	4.472	0.000	4.472
0.000	7.631	0.000	7.631

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث يظهر من خلاله أن معامل الارتباط يساوي 0.762 والذي يؤثر على الارتباط القوي جدا الايجابي بين رأس المال البشري والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، في حين بلغ معامل التحديد 0.581 وهو قوة تفسيرية قوية تدل على أن تطبيق رأس المال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يفسر ما نسبته 58.10% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج. ويتضح أيضا من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت 1.338 وهي قيمة كبيرة والمقدرة للميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة عند عدم استخدامها لرأس المال البشري كبعد من أبعاد رأس المال المعرفي، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي لرأس المال البشري 0.613 والتي تشير إلى أن هناك أثر إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في استخدام الرأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بمقدار 0.613 درجة، وما يعزز هذا الأثر قيمة t المحسوبة والتي بلغت 7.631 والقيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 والتي تشير على معنوية هذا الأثر، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$CA=1.338+0.613(HC)$$

حيث:

HC- رأس المال البشري.

CA- الميزة التنافسية.

وبناءً على النتائج السابقة، تقبل الفرضية الأولى التي تنص على أنه: "يساهم رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الأولى.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

-الفرضية الثانية: يساهم رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

من أجل اختبار الفرضية الثانية سنقوم باستخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (20):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	9.397	1	9.397	84.906	0.000
البواقي	4.649	42	0.111		
الكلي	14.046	43			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية الثانية، حيث نلاحظ من خلاله أن متوسط المربعات لفروق البواقي قدره 0.111 وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبلغت قيمة F المحسوبة 84.906 والقيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر رأس المال الزبائني على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وعليه يستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثانية للتمكن من التنبؤ بالميزة التنافسية من خلال تأثير رأس المال الزبائني عليه، والذي يمثل البعد الثاني للرأس المال المعرفي.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		$(R^2)$	(R)	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
0.109	1.640	-	0.333	0.546	0.669	0.818	الحد الثابت
0.000	9.214	0.818	0.090	0.830			رأس المال الزبائني
المتغير التابع: الميزة التنافسية							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث يظهر من خلاله أن معامل الارتباط بلغ 0.818 والذي يؤشر على الارتباط العالي جدا والايجابي بين رأس المال الزبائني والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد 0.669 وهو قوة تفسيرية قوية تدل على أن تطبيق رأس المال الزبائني بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يفسر ما نسبته 66.90% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

ويتضح كذلك من الجدول السابق أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت 0.546 وهي القيمة المقدرة للميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة عند عدم استخدامها لرأس المال الزبائني كبعد من أبعاد رأس المال المعرفي، إذ بلغت قيمة معلمة الميل الحدي لرأس المال الزبائني 0.830 والتي تشير إلى أن هناك أثر إيجابي، بحيث أنه كلما كان هناك زيادة أو تحسين في استخدام رأس المال الزبائني بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بمقدار 0.830 درجة، وما يؤكد هذا الأثر قيمة t المحسوبة والتي بلغت 9.214 والقيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 والتي تشير على معنوية هذا الأثر الإيجابي، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$CA=0.546+0.830(HA)$$

حيث أن :

HA-رأس المال الزبائني.

CA-الميزة التنافسية.

ومن التحليل السابق، تقبل الفرضية الثانية التي تنص على أنه: "يساهم رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الثانية.

### ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

-الفرضية الثالثة: يساهم رأس المال الهيكل في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

من أجل اختبار الفرضية الثالثة سيتم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر رأس المال الهيكل في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (22): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر رأس المال الهيكل في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

القيمة الاحتمالية Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	103.762	9.999	1	9.999	الانحدار
		0.096	42	4.047	البواقي
			43	14.046	الكلية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية الثالثة، حيث نلاحظ من خلاله أن متوسط المربعات لفروق البواقي قدره 0.096 وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة F المحسوبة 103.762 و كانت القيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر رأس المال الهيكل على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وعليه يستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثالثة للتمكن من التنبؤ بالميزة التنافسية من خلال تأثير رأس المال الهيكل عليه، والذي يمثل البعد الثالث للرأس المال المعرفي.

الجدول رقم (23): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

معامل الارتباط=0.844 (R)		معامل التحديد= $R^2=0.712$			
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		القيمة الاحتمالية Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	
الحد الثابت	-0.350	0.389	-	-0.901	0.373
رأس المال الهيكلي	1.070	0.105	0.844	10.186	0.000
المتغير التابع: الميزة التنافسية					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث يظهر من خلاله أن معامل الارتباط يساوي 0.844 والذي يؤشر على الارتباط القوي جدا والايجابي بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، في حين بلغ معامل التحديد 0.712 وهو قوة تفسيرية قوية تدل على أن تطبيق رأس المال الهيكلي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يفسر ما نسبته 71.2% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج. ويتضح أيضا من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت -0.350 وهي القيمة المقدرة للميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة عند عدم استخدامها لرأس المال الهيكلي كبعد من أبعاد رأس المال المعرفي، أي هناك نقص في الميزة التنافسية عند عدم استخدام المؤسسة محل الدراسة للرأس المال الهيكلي، حيث نجد قيمة معلمة الميل الحدي لرأس المال الهيكلي 1.070 وهي قيمة موجبة وكبيرة تشير إلى أن هناك أثر إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في استخدام الرأس المال الهيكلي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بمقدار 1.070 درجة، وما يعزز هذا الأثر قيمة t المحسوبة والتي بلغت 10.186 والقيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 والتي تشير على معنوية هذا الأثر الإيجابي، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$CA = -0.350 + 1.070(HB)$$

حيث:

HB- رأس المال الهيكلي.

CA- الميزة التنافسية.

وبناءً على النتائج السابقة، تقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: "يساهم رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الثالثة.

رابعا: خلاصة نتائج الفرضيات الدراسة

جدول رقم (24) يبين ملخص نتائج الفرضيات الدراسة

النتيجة	نتيجة الفرضية	المتغيرات الدراسة				المستقل	
		التابع	مستوى التأثير في الميزة التنافسية بالمؤسسة	معامل التحديد (التفسير) R2	معامل الارتباط R		
تطبيق رأس المال البشري بالمؤسسة يفسر ما نسبته 58.10% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية ، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى .	قبول الفرضية	ارتباط قوي وتأثير ايجابي	0,581	0,762	البشري	الفرضية الأولى	
تطبيق رأس المال الزبائني بالمؤسسة يفسر ما نسبته 66.90% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية ، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى .	قبول الفرضية	الميزة التنافسية	ارتباط قوي وتأثير ايجابي	0,669	0,818	الزبائني	الفرضية الثانية
تطبيق رأس المال الهيكلي بالمؤسسة يفسر ما نسبته 71.2% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية ،أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى	قبول الفرضية	ارتباط قوي وتأثير ايجابي	0,712	0,844	الهيكلي	الفرضية الثالثة	

#### خلاصة :

تم من خلال هذا الفصل دراسة دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وباستخدام أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان وعينة مكونة من 44 موظف من مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، توصلت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة تطبق رأس مال معرفي وبدرجة

مرتفعة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها، وأن لديها ميزة تنافسية بدرجة مرتفعة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها، وتوصلت الدراسة أيضا أن استخدام مؤسسة اتصالات الجزائر لرأس المال المعرفي بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الزبائني، رأس المال الهيكلي) يساهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

# الخاتمة

## الخاتمة:

بناء على ما سبق يمكننا القول أن رأس المال المعرفي يهدف إلى إظهار اثر المعرفة الضمنية في تحقيق المزايا التنافسية ، وذلك باعتباره مصدرا للابتكار والتجديد وإظهار القيمة الحقيقية التي تستطيع بها المؤسسة مواجه كافة التغيرات التي تحصل في بيئتها المعقدة وبما يحقق لها ميزة تنافسية .

فعلى المؤسسات التعامل مع رأس المال المعرفي على انه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة ، والمحافظة عليه وتطويره بشكل مستمر ، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاحها وتحقيق ميزة تنافسية لها

ولهذا قمنا بدراسة موضوع : دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في الجانب النظري ، وقمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج :

### أولا :النتائج النظرية:

1-تركيز الاهتمام على المعرفة الموجودة لدى الأفراد للارتقاء بالمؤسسة وهذا ما يسمى برأس المال المعرفي .

2- أن المؤسسات الحديثة تهتم برأس المال المعرفي أكثر من اهتمامها برأس المال المادي، مما يقود المؤسسة إلى التفوق والتميز.

3- هناك العديد من المصطلحات التي تطلق على رأس المال المعرفي وهي رأس المال الفكري ،رأس المال اللامادي ، رأس المال الغير ملموس ، ورغم اختلاف التسميات إلا أن الحقيقة الوحيدة هي انه يمثل قوة و ثروة المؤسسة ومصدر ميزتها التنافسية .

4- أن قياس رأس المال المعرفي في المؤسسة هي عملية صعبة وشاقة ولكن لابد منها، فهناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياسه، وقدمت نماذج وأساليب متعدد لذلك، إلا انه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق قياسه.

5- لقد اختلف الكتاب و الباحثين حول مكونات رأس المال المعرفي ، إلا أن المكونات الرئيسية هي رأس المال البشري، رأس المال الزبائني ، رأس المال الهيكلي.

6- الأهمية البالغة لرأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تنميته والاستثمار فيه والمحافظة عليه.

7- الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التفرد و التميز على المنافسين في نفس القطاع.

#### ثانيا - النتائج التطبيقية:

من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تمكنا من الإجابة على الإشكالية الرئيسية القائلة: ما مدى مساهمة رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ؟

حيث وجدنا أن لرأس المال المعرفي مساهمة ودور فعال في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

حيث انه من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى صحة الفرضيات الجزئية لهذه الفرضية كما يلي :

**الفرضية الجزئية الأولى:** يساهم رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة، وبعد التحليل وجدنا انه يساهم بنسبة %58,1 في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، والباقي %41,9 راجع إلى عوامل أخرى ، وان معامل الانحدار  $B=0.613$  وهذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة في رأس المال البشري يؤدي إلى الزيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة **0,613** وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الجزئية الثانية:** يساهم رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة، وبعد التحليل وجدنا انه يساهم بنسبة %66.9 في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، والباقي %33.1 راجع إلى عوامل أخرى، وان معامل الانحدار  $B=0,830$  وهذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة في رأس المال الزبائني يؤدي إلى الزيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة **0,830** وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الجزئية الثالثة:** يساهم رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة، وبعد التحليل وجدنا انه يساهم بنسبة %71.2 في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، والباقي %28.8 راجع إلى عوامل أخرى ، وان معامل الانحدار  $B=1.07$  وهذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة في رأس المال الهيكلي يؤدي إلى الزيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة **1.07** وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية .

ومن خلال ما تقدم يمكننا أن نقدم الاقتراحات التالية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة:

- ضرورة أن يكون للمؤسسة معرفة وافية حول كيفية إدارة رأس مالها المعرفي وتنميته والمحافظة عليه واستثماره، باعتباره المحدد الأول لبقائها.
- زيادة الاهتمام برأس المال المعرفي كونه يعبر عن كل القيم الغير الملموسة، وذلك من خلال بناء قدرات بشرية عالية.
- تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية، وإفراح المجال أمامهم للإبداع والابتكار.
- يجب على المؤسسات استقطاب أفضل العناصر البشرية، ذات القدرات الفكرية المتميزة، لان في ذلك فرصة لتميز المؤسسة.
- ضرورة وضع تحفيزات ومكافآت كتشجيع على تقديم الأفكار الجديدة المبدعة المفيدة للمؤسسة.
- يجب على المؤسسات العمل على تمكين مواردها البشرية الأمر الذي يزيد من تمسكهم بالمؤسسة ومن ثم تقديم الأفضل لها.

# المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب

1. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
  2. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
  3. الربعاوي سعدون حمود جثير، حسين وليد حسن عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
  4. بهاء زكي العزاوي، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة، عن مدير قسم التدقيق الإداري في مكتب العام وزارة النفط، العراق، 2009.
  5. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
  6. عز الدين علي سويسي، خفاجي نعمة عباس، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
  7. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
  8. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- ثانياً: المذكرات والرسائل:

1. داسي وهيبة حسين، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
2. دوخي مقدم يمينة، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة عينة من البنوك الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.
3. عبد الحكيم جربي، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية الاقتصاد، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.

4. عبد الرحمان خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، مذكرة ضمن نيل شهادة ماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية إدارة الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013.

5. عزيز دحماني، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية الاقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

### ثالثا: المجلات والملتقيات:

1. لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة كلية إدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 03، العراق، 2008.

2. آيت مختار عمر، حمدي معمر، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة المنعقد يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، كلية الاقتصاد، جامعة الشلف، الجزائر.

3. مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة مقدمة ضمن ملتقى الدولي السابع بعنوان الصناعة التأمينية واقع عملي وآفاق التطوير \_ تجارب الدول \_، المنعقد يومي 3 و 4 ديسمبر 2012، كلية الاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 2012.

4. مسعود السكري، خليفة بلكبير، إشكالية الاستمرارية وتطوير الميزة التنافسية للتجارة الإلكترونية في البيئة العربية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصره نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر \_ عرض تجارب دولية \_ المنعقد يومي 26\_27 افريل 2011، المركز الجامعي بخميس مليانة، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2011.

5. سمالي يحيوية، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة اقتصادية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي الجديد للمؤسسات الاقتصادية، المنعقد يومي 12-13 نوفمبر 2005، كلية اقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.

6. الياس سالم، فرحات عباس، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق و تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي بعنوان أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة،

المنعقد يومي 10\_11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلد 2.

7. محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية الاقتصاد، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2011.

8. حريري بو شعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية الاقتصاد، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2011.

9. تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية الاقتصاد، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2011.

المراجع الأجنبية :

-1 Gilles balmisse ،Gestion des connaissances، paris ،collection entreprendre informatiquevinhret، 2002، p13.

المواقع الالكترونية:

-1-www.algeritelecom.dz .

الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
استمارة الاستبيان

دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة

التنافسية للمؤسسات

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر . المسيلة .

استكمالاً للحصول على درجة ماستر في علوم التسيير - تخصص تسيير عمومي - ومن أجل توطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، ارتأينا دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ، ولكونكم أهل الاختصاص توجهنا إليكم لتعبئة هذا الاستبيان وكلنا أمل أن نجد التعاون من قبلكم، علماً أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، إن دقة إجاباتكم تتوقف عليها صحة نتائجنا.

الأستاذ المشرف:

بن البار سعد

الطالبة:

طويل هشام

زروخي سعد الدين

ضع علامة ( x ) على الإجابة المناسبة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

العمر:

اقل من 25 سنوات  من 26 الى 35 سنة

من 36 الى 45 سنة  اكثر من 46 سنة

2 - المستوى التعليمي:

الثانوي  جامعي  ما بعد التدرج

3 - الوظيفة :

عون إداري  عون إداري رئيسي  مسؤول مصلحة

مدير فرع  وظيفة أخرى

4 - سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات  من 6 الى 15 سنة

من 16 الى 25 سنة  اكثر من 26 سنة

## الجزء الثاني: الاستبيان

المحور الأول: رأس المال المعرفي						
الاختيارات					مضمون العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>رأس المال البشري</b>						أولا
					تستخدم المؤسسة العاملين ذوي المهارات التقنية.	01
					تبحث المؤسسة عن العناصر البشرية ذات القدرات الإبداعية	02
					تحتفظ المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل .	03
					تساهم المؤسسة في تنمية الموظفين عن طريق التدريب .	04
					تخصص إدارة المؤسسة ميزانية محددة لتطوير الموظفين .	05
					تتظر المؤسسة إلى الموظف على انه جزء هام من أصولها وليس تكلفة .	06
					تعتبر العناصر البشرية هي الرأس المال الحقيقي للمؤسسة .	07
<b>رأس المال العلائقي(الزبائني)</b>						ثانيا
					تعمل المؤسسة من اجل إرضاء زبائنها .	08
					تهتم إدارة المؤسسة بتحقيق حالة الولاء لدى زبائنها .	09
					تهتم المؤسسة بتزويد الزبائن بالمعلومات حول السعر و النوعية .	10
					تمتلك المؤسسة نظاما جيدا لمعالجة الشكاوي .	11
					تمتلك المؤسسة ميزات تنافسية معرفية من حيث خدمات الزبون تؤهلها للتميز عن المؤسسات المنافسة .	12

رأس المال الهيكلي					ثالثا	
					13	توفر إدارة المؤسسة أقصى المعلومات لطالبيها من الزبائن المتوقعين والفعليين.
					14	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.
					15	الأنظمة الإدارية المطبقة في المؤسسة تساعد الإدارة على الاحتفاظ بالخبرات و المعارف التنظيمية.
					16	العلاقات الداخلية في المؤسسة توفر الظروف الملائمة لعمل الموظفين كفريق .
					17	تنظيم أقسام العمل في المؤسسة يتلاءم و عمل الموظف وطلب الزبون
<b>المحور الثاني: الميزة التنافسية.</b>						
الاختيارات					مضمون العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					01	تقدم المؤسسة الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
					02	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية
					03	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها.
					04	لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من اجل الحصول على جوائز الجودة و التميز .
					05	يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل وبغيابهم يتوقف العمل .
					06	ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة إلى الكفاءات العاملة بها.
					07	تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها ..
					08	تهتم المؤسسة بأراء ومقترحات زبائننا.

					09	تخصص المؤسسة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة.
					10	تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.
					11	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها
					12	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين .
					13	تقدم المؤسسة الخدمات ذات الجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
					14	يوجد أفراد اساسيون يقوم عليهم العمل .
					15	ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة إلى الكفاءات العاملة لها .
					16	لدى المؤسسة برامج سنوية للمشروعات الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة .
					17	تشجيع المؤسسة العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما تميزها عن غيرها من المنافسين .
					18	كلما استثمرت المؤسسة في رأس المال المعرفي انعكس إيجابا على تنافسية المؤسسة

**وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا**

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج spss

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,971	35

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	17

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	18

### العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنوات	12	27,3	27,3	27,3
	من 26 إلى 35 سنة	16	36,4	36,4	63,6
	من 36 إلى 45 سنة	10	22,7	22,7	86,4
	أكثر 46 سنة	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الثانوي	10	22,7	22,7	22,7
	جامعي	30	68,2	68,2	90,9
	ما بعد التدرج	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

### الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون إداري	8	18,2	18,2	18,2
	عون إداري رئيسي	18	40,9	40,9	59,1
	مسؤول مصلحة	14	31,8	31,8	90,9
	وظيفة أخرى	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

### سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	13,6	13,6	13,6
	من 6 إلى 15 سنة	22	50,0	50,0	63,6
	من 16 إلى 25 سنة	12	27,3	27,3	90,9
	أكثر من 26 سنة	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تستخدم المؤسسة العاملين ذوي المهارات التقنية.	44	2	5	3,64	,942

44	تبحث المؤسسة عن العناصر البشرية ذات القدرات الإبداعية.	2	5	3,68	,934
44	تحتفظ المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل.	2	5	3,59	,897
44	تساهم المؤسسة في تنمية الموظفين عن طريق التدريب.	2	5	3,68	,771
44	تخصص إدارة المؤسسة بميزانية محددة لتطوير الموظفين.	2	5	3,27	,694
44	تنظر المؤسسة إلى الموظف على أنه جزء هام من أصولها وليس تكلفة.	1	5	3,77	,803
44	تعتبر العناصر البشرية هي الرأس المال الحقيقي للمؤسسة.	1	5	3,95	1,033
44	تعمل المؤسسة من أجل إرضاء زبائننا.	2	5	3,64	,780
44	تهتم إدارة المؤسسة بتحقيق حالة الولاء لدى زبائننا.	2	5	3,68	,771
44	تهتم المؤسسة بتزويد الزبائن بالمعلومات حول السعر والتنوعية.	2	5	4,00	,747
44	تمتلك المؤسسة نظاما جيدا لمعالجة الشكاوي.	2	4	3,45	,589
44	تمتلك المؤسسة ميزات تنافسية معرفية من حيث خدمات الزبون تؤهلها للتميز عن المؤسسات المنافسة.	2	5	3,50	,665
44	توفر إدارة المؤسسة أقصى المعلومات لطالبيها من الزبائن المتوقعين والفعليين.	2	5	3,95	,480
44	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.	2	4	3,36	,574
44	الأنظمة الإدارية المطبقة في المؤسسة تساعد الإدارة على الاحتفاظ بالخبرات والمعارف التنظيمية.	2	5	3,77	,605
44	العلاقات الداخلية في المؤسسة توفر الظروف الملائمة لعمل الموظفين ك فريق.	2	4	3,73	,544
44	تنظيم أقسام العمل في المؤسسة يتلاءم وعمل الموظف وطلب الزبون.	2	4	3,55	,589
44	Valid N (listwise)				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
44	تقدم المؤسسة الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	2	5	3,59	,658
44	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية.	2	5	3,77	,605
44	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها.	2	5	3,45	,663
44	لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.	2	5	3,50	,665

يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل وبغياهم يتوقف العمل.	44	2	5	3,95	,645
ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة إلى الكفاءات العاملة بها.	44	1	5	3,68	,829
تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	44	2	5	3,36	,718
تهتم المؤسسة بأراء ومقترحات زبائننا.	44	2	5	3,73	,758
تخصص المؤسسة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	44	2	5	3,32	,771
تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	44	2	5	3,45	,848
للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.	44	2	5	3,45	,663
للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	44	2	5	3,59	,726
تقدم المؤسسة الخدمات ذات الجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	44	2	5	3,64	,718
يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل.	44	2	5	3,73	,758
ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة إلى الكفاءات العاملة لها.	44	1	5	3,45	,951
ادى المؤسسة برامج سنوية للمشروعات الابداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة.	44	2	5	3,59	,897
تشجيع المؤسسة العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما تميزها عن غيرها من المنافسين.	44	1	5	3,50	,902
كلما استثمرت المؤسسة في راس المال المعرفي انعكس إيجابا على تنافسية المؤسسة.	44	2	5	3,68	,883
Valid N (listwise)	44				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المحور الأول	44	2	5	3,66	,541
البعد الأول / م أ	44	2	5	3,66	,710
البعد الثاني / م أ	44	2	5	3,65	,563
البعد الثالث / م أ	44	2	4	3,67	,451
المحور الثاني	44	2	5	3,58	,572
Valid N (listwise)	44				

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الأول / م أ <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,762 <sup>a</sup>	,581	,571	,374

a. Predictors: (Constant), البعد الأول / م أ

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,160	1	8,160	58,233	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,886	42	,140		
	Total	14,046	43			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد الأول / م أ

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,338	,299		4,472	,000
	البعد الأول / م أ	,613	,080	,762	7,631	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثاني / م أ <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,818 <sup>a</sup>	,669	,661	,333

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني / م أ

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,397	1	9,397	84,906	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,649	42	,111		
	Total	14,046	43			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني / م أ

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	,546	,333		1,640	,109
	البعد الثاني / م أ	,830	,090	,818	9,214	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث / م <sup>b</sup> أ	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,844 <sup>a</sup>	,712	,705	,310

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث / م<sup>b</sup> أ

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,999	1	9,999	103,762	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,047	42	,096		
	Total	14,046	43			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث / م<sup>b</sup> أ

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,350	,389		-,901	,373
	البعد الثالث / م <sup>b</sup> أ	1,070	,105	,844	10,186	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني

		المحور الأول	
المحور الأول	Pearson Correlation	1	
	Sig. (2-tailed)		
	N	44	
تستخدم المؤسسة العاملين ذوي المهارات التقنية.	Pearson Correlation	,729 <sup>**</sup>	
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	44	
تبحث المؤسسة عن العناصر البشرية ذات القدرات الإبداعية.	Pearson Correlation	,723 <sup>**</sup>	
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	44	
تحتفظ المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل.	Pearson Correlation	,749 <sup>**</sup>	
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	44	
تساهم المؤسسة في تنمية الموظفين عن طريق التدريب.	Pearson Correlation	,837 <sup>**</sup>	
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	44	
تخصص إدارة المؤسسة بميزانية محددة لتطوير الموظفين.	Pearson Correlation	,762 <sup>**</sup>	
	Sig. (2-tailed)	,000	

		N	44
تنظر المؤسسة إلى الموظف على أنه جزء هام من أصولها وليس تكلفة.	Pearson Correlation	,895**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
		N	44
تعتبر العناصر البشرية هي الرأس المال الحقيقي للمؤسسة.	Pearson Correlation	,750**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
		N	44
تعمل المؤسسة من أجل إرضاء زبائننا.	Pearson Correlation	,809**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
		N	44
تهتم إدارة المؤسسة بتحقيق حالة الولاء لدى زبائننا.	Pearson Correlation	,601**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
		N	44
تهتم المؤسسة بتزويد الزبائن بالمعلومات حول السعر والنوعية.	Pearson Correlation	,798**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
		N	44
تمتلك المؤسسة نظاما جيدا لمعالجة الشكاوي.	Pearson Correlation	,633**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
		N	44
تمتلك المؤسسة ميزات تنافسية معرفية من حيث خدمات الزبون تؤهلها للتميز عن المؤسسات المنافسة.	Pearson Correlation	,688**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
		N	44
توفر ادارة المؤسسة اقصى المعلومات لطايبها من الزبائن المتوقعين والفعليين.	Pearson Correlation	,782**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
		N	44
تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.	Pearson Correlation	,635**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
		N	44
الأنظمة الإدارية المطبقة في المؤسسة تساعد الادارة على الاحتفاظ بالخبرات والمعارف التنظيمية.	Pearson Correlation	,762**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
		N	44
العلاقات الداخلية في المؤسسة توفر الظروف الملائمة لعمل الموظفين كفريق.	Pearson Correlation	,765**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
		N	44
تنظيم أقسام العمل في المؤسسة يتلاءم وعمل الموظف وطلب الزبون.	Pearson Correlation	,612**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
		N	44

المحور الثاني

المحور الثاني	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	

		N 44
تقدم المؤسسة الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	Pearson Correlation	,763**
	Sig. (2-tailed)	,000
		N 44
تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية.	Pearson Correlation	,944**
	Sig. (2-tailed)	,000
		N 44
تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها.	Pearson Correlation	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000
		N 44
لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.	Pearson Correlation	,694**
	Sig. (2-tailed)	,000
		N 44
يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل ويغيبهم يتوقف العمل.	Pearson Correlation	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000
		N 44
ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة إلى الكفاءات العاملة بها.	Pearson Correlation	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000
		N 44
تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	Pearson Correlation	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000
		N 44
تهتم المؤسسة بأراء ومقترحات زبائننا.	Pearson Correlation	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000
		N 44
تخصص المؤسسة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	Pearson Correlation	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000
		N 44
تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	Pearson Correlation	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000
		N 44
للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.	Pearson Correlation	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000
		N 44
للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	Pearson Correlation	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000
		N 44
تقدم المؤسسة الخدمات ذات الجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	Pearson Correlation	,860**
	Sig. (2-tailed)	,000
		N 44
يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل.	Pearson Correlation	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	44
ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة إلى الكفاءات العاملة لها.	Pearson Correlation	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
ادى المؤسسة برامج سنوية للمشروعات الابداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة.	Pearson Correlation	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
تشجيع المؤسسة العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما تميزها عن غيرها من المنافسين.	Pearson Correlation	,621**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44
كلما استثمرت المؤسسة في راس المال المعرفي انعكس ايجابا على تنافسية المؤسسة.	Pearson Correlation	,677**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	44

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البعد الأول /م أ	,271	44	,926	,817	44	,200
البعد الثاني /م أ	,144	44	,223	,913	44	,145
البعد الثالث /م أ	,254	44	,200	,752	44	,070
المحور الثاني	,217	44	,200	,894	44	,116

a. Lilliefors Significance Correction







## تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا التمضي اسفله:

الطالب (ة) ..... طوييد هديام ..... المولود(ة) بتاريخ: 23 / 1 / 1999 ب عين الخضراء  
العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو جرس) رقم: 202353765 الصادرة بتاريخ: 06 / 02 / 2022 عن: عين الخضراء  
المجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير كوميكي خلال السنة الجامعية: 2022 - 2023  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: .....  
حور رأس المال المعرفي في تحقيق الهبة التنافسية  
في المؤسسة العمومية

أصريح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حور بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع والبصمة

.....

## ملخص :

تناولت هذه الدراسة رأس المال المعرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، وهدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور رأس المال المعرفي بإبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبائني، رأس المال الهيكلي ) وتحقيق الميزة التنافسية بإبعادها المتمثلة في ( الجودة، الكفاءة، الإبداع ، الاستجابة ) ، في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ، ومن خلال تصميم استبيان من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية ، وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد اظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال المعرفي بإبعاده الثلاث وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ، كما قسمت الدراسة الى فصلين: تناول الفصل الأول مدخل مفاهيمي حول رأس المال المعرفي والميزة التنافسية ، والفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .

ومن أهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال المعرفي لأنه مصدر هام لتحقيق الميزة التنافسية وضرورة التعامل معه على انه مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة ، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال وله دور مهم في نجاح المؤسسة .

**الكلمات المفتاحية :** رأس المال المعرفي ، رأس المال البشري ، رأس المال الزبائني ، رأس المال الهيكلي، الميزة التنافسية

### Abstract:

This study examined cognitive capital and its role in achieving competitive advantage in the knowledge economy, and the present study aims to determine the role of cognitive capital by removing it from (human capital, customer capital, structural capital) Achieving competitive advantage by removing it from (quality, efficiency, creativity, response) at the Algiers Communications Foundation, through the design of a questionnaire to verify approaches in the theoretical frameworks of the independent variable and its relationship with the dependent variable, which is the competitive advantage The hypotheses were tested on the basis of the statistical analysis programme SPSS. The analyses showed several results, the most important of which was a statistically significant relationship between the knowledge capital of its three deportations and the achievement of the competitive advantage of Algiers Telecommunications Corporation by means of the means. The study was also divided into two chapters: Chapter I dealt with a conceptual introduction to knowledge capital and competitive advantage. Chapter II dealt with a field study at the Algiers Communications Corporation.

One of the most important recommendations of the study is to increase interest in cognitive capital because it is an important source of competitive advantage and the need to treat it as a strategic resource for the enterprise and to maintain it continuously because it is an effective element and has an important role to play in the enterprise's success.

**Keywords:** cognitive capital, human capital, customer capital, structural capital, competitive advantage.