



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد و تسيير مؤسسات

تحت عنوان :

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود \_قائمة\_

إشراف الأستاذة:

د. كردوسي أسماء

إعداد الطالبتين:

\_\_بنوري شيما

\_\_بوشمال دنيا

السنة الجامعية: 2024/2023



جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد و تسيير مؤسسات

تحت عنوان :

## دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود \_قالمة\_

إشراف الأستاذة:

د. كردوسي أسماء

إعداد الطالبتين:

\_بنوري شيما

\_بوشمال دنيا

السنة الجامعية: 2022/2023

# الشكر والتقدير

ومن حق النعمة الذكر، واقل جزاء للمعروف الشكر ...

فبعد شكر المولى عز وجل، المتفضل بجلال النعم، وعظيم الجزاء...

يجد ربي أن أتقدم ببالغ الامتنان، وجزيل العرفان إلى كل من وجهني، وعلمني، وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذا

البحث ...

وأخص بذلك مشرفتي، الأستاذة الدكتورة: كردوسي أسماء، التي قومت وتابعت، وصوبت بحسن إرشادها لي في كل

مراحل البحث، والتي وجدت في توجيهاتها حرص العلم، التي توتي

ثمارها الطيبة بإذن الله...

كما لا يفوتنا التوجه بخالص الشكر والامتنان للأستاذة عباس زهرة التي لم تبخل علينا هي الأخرى بالمساعدة...

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذين الكريمين عضوا لجنة المناقشة على جهودهم في قراءة الرسالة وتصويبها، وقد

افدت من توجيهاتهم \_ بإذن الله \_ فجزاهما الله خير جزاء ...

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندي بدعواته الصادقة، وتمنياته المخلصة ...

أشكرهم جميعا وأتمنى من الله عز وجل أن يجعل من ذلك في ميزان حسناتهم.

## الإهداء

الحمد لله والشكر لله وحده على جزييل النعمة والعطاء وله الفضل على إحسانه، أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من تشرفت بحمل اسمه إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من كلله الله بالهيبه و الوقار ..

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم  
وفي الغد والى الأبد " والدي العزيز".

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب والحنان ... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... إلى  
من ترعرعت في أحضانها، ونشأة في عز سلطانها وكانت لي صاحبة و الرفيقة، المعلمة والطبيبة وكانت المنيرة في  
دربي وسيلي " أمي الغالية".

إلى الذين أموت في حبهم ولا أتصور الحياة من دونهم "إخوتي وأخواتي".

إلى كل العائلة الكريمة وإلى جميع الأصدقاء وأخص بالذكر صديقتي سلمى عجايي وأيضا الذين عرفهم بي المشوار  
الدراسي وتركوا في نفسي أثرا طيبا وإلى كل من أدركهم القلب ولم يدركهم القلم ..

**فهرس المحتويات و قائمة**

**الجداول و الأشكال**

| الصفحة  | الموضوع   |
|---|---|
|   | الشكر والتقدير  |
|   | الإهداء   |
| I   | قائمة المحتويات   |
| III   | قائمة الجداول   |
| IV  | قائمة الأشكال   |
| V   | قائمة الملاحق   |
| أ   | المقدمة عامة  |
| <b>الفصل الأول: مدخل عام لرأس المال الفكري</b>      |   |
| 2   | تمهيد   |
| 3   | <b>المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري</b>                     |
| 3   | المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال الفكري                 |
| 7   | المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري                           |
| 11  | المطلب الثالث: أدوار رأس المال الفكري                           |
| 12  | <b>المبحث الثاني: أساسيات حول رأس المال الفكري</b>              |
| 12  | المطلب الأول: تصنيفات رأس المال الفكري                          |
| 16  | المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري                      |
| 18  | المطلب الثالث: سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه |
| 22  | <b>المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري</b>                     |
| 22  | المطلب الأول: مفهوم قياس رأس الفكري                             |
| 23  | المطلب الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري                      |
| 24  | المطلب الثالث: طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري                 |
| 37  | خلاصة   |
| <b>الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية</b> |   |
| 39  | تمهيد   |
| 40  | <b>المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية</b>                     |

|   |   |
|---|---|
| 40  | المطلب الأول: نشأة الميزة التنافسية   |
| 40  | المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية                                       |
| 43  | المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية                                |
| 49  | <b>المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية</b>                          |
| 49  | المطلب الأول: مصادر ومؤشرات الميزة التنافسية                                |
| 55  | المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها |
| 57  | المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية ومعوقاتها                       |
| 59  | <b>المبحث الثالث: رأس المال الفكري كآليات لتحقيق الميزة التنافسية</b>       |
| 59  | المطلب الأول: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية                |
| 63  | المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية               |
| 67  | خلاصة   |
| <b>الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود_</b><br>قائمة- |   |
| 68  | تمهيد   |
| 69  | <b>المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود_ قائمة_</b>       |
| 69  | المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود_ قائمة_             |
| 71  | المطلب الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود_ قائمة_                  |
| 73  | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود_ قائمة_       |
| 75  | <b>المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية</b>                               |
| 75  | المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة                                       |
| 76  | المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات و الأدوات المستخدمة                       |
| 77  | المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة                   |
| 79  | المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الاستبيان                                     |
| 86  | <b>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>                              |
| 86  | المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات العينة             |
| 99  | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات  |
| 99  | المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات  |
| 114   | خلاصة   |

|     |               |
|-----|---------------|
| 108 | خاتمة         |
| 111 | قائمة المراجع |

قائمة الجداول:

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 25     | طرق قياس رأس المال الفكري  | 01    |
| 64     | إطار تحليل الموارد (VRIO) من حيث الاستدامة والمغزى التنافسي                                      | 02    |
| 78     | مقياس ليكارت لحماسي  | 03    |
| 80     | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات رأس المال البشري والدرجة الكلية للمجال                       | 04    |
| 81     | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية للمجال                      | 05    |
| 82     | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات رأس المال الزباني والدرجة الكلية للمجال                      | 06    |
| 83     | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور                       | 07    |
| 84     | معامل الارتباط بين محور رأس المال الفكري مع أبعاده الثلاثة وإجمالي المحاور مع الدرجة الكلية لها. | 08    |
| 85     | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة  | 09    |
| 87     | الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة  | 10    |
| 88     | المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده رأس المال البشري                                     | 11    |
| 90     | المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده رأس المال الهيكلي                                    | 12    |
| 92     | المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده رأس المال الزباني                                    | 13    |
| 94     | المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور رأس المال الفكري                                     | 14    |
| 95     | المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده الميزة التنافسية                                     | 15    |
| 99     | قيمة مستوى المعنوي sig في اختباري كولموغروف وسيمرنوف   | 16    |
| 100    | معامل الارتباط بيرسون (رأس المال الفكري والميزة التنافسية)                                       | 17    |
| 100    | معامل الارتباط بيرسون (رأس المال البشري والميزة التنافسية)                                       | 18    |
| 101    | معامل الارتباط بيرسون (رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية)                                      | 19    |
| 102    | معامل الارتباط بيرسون (رأس المال الزباني والميزة التنافسية)                                      | 20    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 103 | نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط في رأس المال الفكري على الميزة التنافسية   | 21 |
| 103 | نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية           | 22 |
| 104 | نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط في رأس المال البشري على الميزة التنافسية   | 23 |
| 105 | نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر لرأس المال البشري على الميزة التنافسية           | 24 |
| 106 | نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط في رأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية  | 25 |
| 106 | نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر لبعده رأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية     | 26 |
| 107 | نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط في رأس المال الزبائني على الميزة التنافسية | 27 |
| 108 | نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر لبعده رأس المال الزبائني على الميزة التنافسية    | 28 |
| 108 | اختبار Levene لقياس التباين لرأس المال الهيكلي والعمر                              | 29 |
| 109 | اختبار Kruskal Wallis للفروق بين رأس المال الفكري والعمر                           | 30 |
| 109 | اختبار Levene لقياس التباين لرأس المال الفكري والمؤهل العلمي                       | 31 |
| 110 | اختبار Kruskal Wallis للفروق بين رأس المال الفكري والمؤهل العلمي                   | 32 |
| 110 | اختبار Levene لقياس التباين لرأس المال الفكري والوظيفة                             | 33 |
| 111 | اختبار Anova   | 34 |
| 111 | نتائج اختيار فروض الدراسة الميدانية  | 35 |

#### قائمة الأشكال:

| الرقم | العنوان   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | نموذج skandia   | 30     |
| 02    | بطاقة القياس المتوازن للأداء                          | 32     |
| 03    | نموذج مراقبة الأصول غير الملموسة ومؤشرات تطورها       | 35     |
| 04    | دورة حياة الميزة التنافسية                            | 47     |
| 05    | مصادر الميزة التنافسية                                | 50     |
| 06    | العلاقة بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية | 62     |

|    |                                   |    |
|----|-----------------------------------|----|
| 73 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر | 07 |
|----|-----------------------------------|----|

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة

يشهد العالم الذي نعيشه ديناميكية مستمرة، وذلك يرجع لظاهرة العولمة التي مست جميع جوانب الحياة المعاصرة، وزادت من حدة التغيرات التي تواجه المنظمة حيث لم تعد هذه الأخيرة تعيش متغيرات محلية فقط بل تعدت إلى متغيرات عالمية كمنطق أساسي لبلوغ الكفاءة والفعالية في الأداء، ولا شك أن لهذه التغيرات آثارا جوهرية على النظم الإدارية بوجه عام، وإدارة برامج وسياسات تسيير الموارد البشرية بوجه خاص، الأمر الذي يتطلب من القائمين عليها ضرورة التعرف على هذه المتغيرات والآثار الناتجة عنها، والبحث عن المداخل والأساليب التي تمكن من الحد من التأثيرات السلبية لها، وتعظيم الاستفادة من تأثيراتها الجانبية .

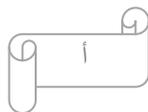
كما أدى تركيز المنظمات القائمة على المعرفة والتكنولوجيا على إدارة أصولها الفكرية باعتبارها الثروة الحقيقية لها، وذلك لأن الأصول المادية تتآكل مع مرور الوقت وتنخفض قيمتها السوقية، عكس الأصول الفكرية الغير ملموسة، فهي الأساس الوحيد لبناء وتنمية القدرات التنافسية وإضافة قيمة للمنظمة وتحقيق ميزتها التنافسية، هذه الأخيرة التي تعتبر القاعدة التي يركز عليها أداء المنظمات .

وتمثل الأصول الغير ملموسة رأس المال الفكري للمنظمة وهو من المفاهيم التي ينبغي على المنظمة الوعي الكافي به، وبأبعاد المعرفة الكامنة فيه، بحيث يمثل رأس المال الفكري القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية متمثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات، ليصبح بذلك رأس المال الفكري أحد أبرز مصادر الميزة التنافسية .

وفي إطار كل ما سبق يأتي هذا البحث لمعالجة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وكيفية بناء رأس مال فكري متميز قادر على تحقيق التفوق التنافسي، وما مدى توفر متطلباته في شركة عمر بن عمر بوعاتي محمود، وما هي الأساليب التي يمكن اللجوء إليها من اجل تثمين رأس المال الفكري بها وتفعيل دوره من اجل تحقيق الميزة التنافسية .

**1\_ إشكالية الدراسة:** يعد رأس المال الفكري من أهم المصادر التي تخلق قيمة للمنظمة في مجال أعمالها وتمنحها الأفضلية للتنافس وتحقق لها التميز والتفوق والاستمرارية في السوق، لذلك عمدت هذه الأخيرة للسعي نحو تحقيق مزايا تنافسية من خلال تركيزها على رأس المال الفكري.

انطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:



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

و لمعالجة هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى إطار علمي يمكن من بلورة إطار نظري وتطبيقي حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (رأس مال بشري، رأس مال هيكلية، رأس مال زبائني) وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر؟
- هل يعتبر رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (رأس مال بشري، رأس مال هيكلية، رأس مال زبائني) مؤثر رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر؟
- هل توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

2-فرضيات الدراسة :كإجابة مبدئية عن هذه التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر، وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر.
- توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 بين رأس المال الهيكلية وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر.
- توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 بين رأس المال الزبائني وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر، وتتفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 لرأس المال البشري في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر.

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 لرأس المال الهيكل في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 لرأس المال الزبائني في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 . بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)، وتنبثق عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية نذكرها في:
  - توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس.
  - توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر.
  - توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
  - توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير الوظيفة.
  - توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  يساوي 0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### 3\_ أهمية الدراسة :

- تتناول الدراسة موضوعا هاما وحساسا يتعلق بجانب غير ملموس ألا وهو رأس المال الفكري وما يرتبط به من تحقيق للميزة التنافسية، وبالتالي فإن أهمية الدراسة تتمثل أساسا فيما يلي :
- إبراز دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .
  - تبيان كيف يؤثر رأس المال الفكري في تطوير المؤسسة وتعزيز مزاياها التنافسية .

أهمية نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة التي تسمح بتوضيح الأهمية لمتخذي القرار في الشركة محل الدراسة وتحديد الجوانب الأكثر تأثيراً والأقوى ارتباطاً أو حتى الأضعف ارتباطاً بما يسمح بتحديد الجوانب التي يتوجب زيادة الاهتمام بها.

إثراء مكتبة الجامعة بتزويدها بدراسة حديثة تتناول متغيرات البحث.

## 5\_ أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

التعرف على مفهوم رأس المال الفكري وكيفية قياسه وإدارته وتنميته باعتباره المورد الذي يرفع من كفاءة المنظمة، ويوفر لها فرصة امتلاك ما لم تمتلكه المنظمات الأخرى للتقدم وزيادة النجاح وتميزها في المنافسة.

لفت انتباه القادة والمدراء في المؤسسات الجزائرية إلى وجود أصول غير ملموسة يجب عليهم أخذها بعين الاعتبار والتحكم فيها، تطويرها والحفاظ عليها.

التأكد من وجود علاقة والأثر بين رأس المال الفكري المتمثل بمكوناته (البشري، الهيكلي، الزبوني) وبين الميزة التنافسية، وتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة .

محاولة بناء نموذج افتراضي لمتغيرات البحث يعكس دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

## 5\_ مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تم اختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية :

الرغبة الشخصية في دراسة هكذا مواضيع وميولنا العلمي نحو البحث في التوجهات التي فرضت على المؤسسات الاقتصادية في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، والتي من بينها التحول باتجاه تنمية رأس مالها الفكري وميزاتها التنافسية .

التوجه نحو دراسة موضوع يتميز بالحدثة ويواكب التطورات والتغيرات في ظل العولمة واقتصاد المعرفة .

\_\_ قناعتنا الراسخة بأن بقاء المؤسسات الجزائرية و استمراريتها في ظل الثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم واقتصاد المعرفة، والمنافسة الأجنبية مرهون بتبنيها لمفهوم رأس المال الفكري، فلاهتمام بوظيفة البحث والتطوير، تطوير رأس المال البشري، والحفاظ على علاقات جيدة مع العملاء تجعل من كمية الإنتاج ونوعه عاملين حاسمين في المنافسة ، حيث تصبح الإنتاجية والجودة العالية تحصيل حاصل للمؤسسات أنما لا تستطيع بيع منتجاتها من دونهما على الأقل والمنافسة الحادة تقضي عللا وجود ميزات تنافسية جديدة.

\_\_ محاولة فهم العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وكذا ابراز مخلفات وانعكاسات هذه العلاقة.

\_\_ تقييم واقع رأس المال الفكري لدى المؤسسات الجزائرية عمر بن عمر بوعاتي محمود\_قائمة- .

أما عن أسباب اختيار مؤسسة عمر بن عمر كميدان للدراسة الميدانية يمكن حصرها في :

\_\_ شهرة الخدمات التي تقدمها مؤسسة عمر بن عمر .

\_\_ هيمنة المؤسسة وأخذها الحصة الأكبر في السوق الوطنية مقارنة بباقي المنافسين.

**6\_ حدود الدراسة:** لكل دراسة علمية أو نظرية حدود موضوعية، بشرية ، وحدود زمانية وتمثل حدود البحث فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:** يتناول هذا البحث دور رأس المال الفكري كمتغير مستقل في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية كمتغير تابع.

**الحدود البشرية:** تمثلت في موظفي مؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود\_قائمة-.

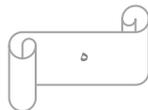
**الحدود المكانية:** تجلت في دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود\_قائمة- .

**الحدود الزمانية:** أنجز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.

## 7\_ منهج وأدوات الدراسة:

لكل بحث علمي منهجية الدراسة خاصة به يتبعها الباحث في انجاز بحثه حول ظاهرة ما ، وقد استند هذا

البحث على منهجين هما:



– المنهج الوصفي التحليلي: حيث تم الاعتماد عليه في الجانب النظري لتعبير عن الظاهرة المدروسة بشكل واضح وكذا تفسير العلاقة الموجودة بين كل من رأس المال الفكري والميزة التنافسية وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليل دقيق للخروج بنتائج عن إشكالية العلمية المدروسة.

– المنهج الإحصائي: اعتمد على هذا المنهج في الدراسة الميدانية باعتباره المنهج الذي يقوم على جمع البيانات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى تعميمات علمية، كما أنه يمكننا من إسقاط الجانب النظري على الواقع قصد التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود \_قلمة\_ و من ثم فالمنهج الإحصائي تم استخدامه في معالجة بيانات الاستبيان عن طريق برنامج SPSS .

وفي ما يتعلق بأدوات البحث فقد تم الاعتماد على مجموعة من الكتب و المذكرات والمجلات والمؤتمرات في الجانب النظري ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد استخدمنا الاستبيان لجمع البيانات عن موضوع البحث، وبرنامج SPSS لمعالجة وتحليل بيانات هذا الاستبيان ومن ثم اختبار الفرضيات الموضوعة للبحث .

## 8\_ الدراسات السابقة:

لقد أجريت بعض الدراسات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري و الميزة التنافسية:

– الدراسة الأولى: دراسة فرحاتي لويزة (2016) بعنوان: " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ضل اقتصاد المعرفة\_ دراسة حالت شركة الاسمنت عين التوتة ، باتنة، \_الجزائر\_ " رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

تناولت هذه الدراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت باتنة، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة حجمها (55 فرد)، كما تم استخدام برنامج إحصائي لتحليل في التحليل الإحصائي للبيانات .

– الدراسة الثانية: الدراسات أثير عبد الأمير حسوني ، " رأس المال الفكري والميزة التنافسية : العلاقة والأثر \_ دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية ، ماجستير \_ الجامعة المصرية \_

ركزت الدراسة على أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية للمنظمات وسعى لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استمارة وزعت على فريق الإدارة العليا في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، وهدفت هذه الدراسة إلى وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة وبين الميزة التنافسي.

وتوصلت إلى استنتاجات أهمها:

. \_ الاهتمام الواضح و الجيد من قبل إدارة الشركة برأس المال الفكري.

\_ تتوافر لدى الشركة جميع العناصر الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية.

\_ أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود العلاقة والأثر بين عناصر رأس المال الفكري وعناصر الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة .

أوصت الباحثة ب:

- ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بأنه المعبر عن جميع القيم الغير ملموسة، والمكون الوحيد للمعرفة، وبالتالي تستطيع من خلاله الشركة تحقيق الميزة التنافسية.

- السعي لإيجاد ثقافة عامة في المنظمة تؤمن بأفكار ومقترحات الموظفين الخاصة بتطوير العمل.

- بذل الجهود من قبل الشركة للاحتفاظ بالعناصر الكفؤة إضافة إلى استقطاب الأفراد ذوي المهارات الجديدة والمتطورة.

\_ الدراسة الثالثة: دراسة خالد عبد الحميد قشقش ( 2014 ) بعنوان " إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع رأس المال الفكري والميزة التنافسية في الجامعات، من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين الإداريين في الجامعة، وتقديم مقترحات وتوصيات تهدف إلى إفادة كل من الجامعات والمجتمع والباحثين المستقبليين، ويتكون مجتمع البحث من الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لتشمل 7 جامعات، لكن اقتصر فقط على الجامعات التي عمرت أكثر من 20 سنة لإمكانية اكتساب الخبرة، شملت العينة الهيئة الإدارية في الجامعات، وقد استخدم الباحث أسلوب البحث الشامل لمجتمع الدراسة الذي يتكون من الأكاديميين الإداريين الذين يعملون بوظيفة أكاديمية إدارية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن الجامعات تسعى لتطوير مهارات أعضاء البيئة التدريسية وتنمية الكفاءة لديهم.
- إن الجامعات تسعى إلى تعزيز مكانتها التنافسية من واقع الكادر البشري الذي تملكه.
- إن الجامعات تسعى إلى الارتقاء بموقعها التنافسي عن طريق التعميم والبحث العلمي.

\_\_ الدراسة الرابعة: دراسة مصطفى رجب شعبان: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة. 2011.

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثالث (البشري والهيكلية والعلاقات) لدى شركة الاتصالات و دراسة العلاقة بني توافر تلك المتطلبات و تحقيق الميزة التنافسية للشركة. و هدفت إلى معرفة ما إذا كان هنالك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق التنافسية للشركة. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

وجود عالقة إحصائية بني توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق بمجال الجودة، و الشركة تملك مستوى مرتفع للميزة التنافسية، وبينت أيضا أن رأس المال العلاقات يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة من غريه من المكونات الأخرى.

وأهم ما أوصلت به الدراسة هو ضرورة أن تتعامل إدارة الشركات مع رأس المال على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكد على أهميته ودوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية.

**10\_ صعوبات الدراسة:** أثناء القيام بهذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها:

\_\_ نقص المراجع في المكتبات الجامعية التي تتناول موضوع الدراسة والتي تتناول العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية نظرا لحدائة الموضوع

— صعوبة التواصل بيننا وبين العمال والمدراء وهذا راجع إلى الخلفية التعليمية السابقة للعمال مقارنة بالخلفية التعليمية الحالية.

— التأخير في إعادة الاستبيانات في موعدها مما اضطر الباحث إلى زيارة المؤسسة أكثر من مرة والتأكيد على ضرورة تعبئتها و امتناع بعض العمال عن الإجابة عنها.

**11\_هيكل الدراسة :** إن دراسة أي موضوع تستدعي تقسيمه إلى مجموعة من المحاور ،ولذلك فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول ،كل فصل يعالج جوانب مختلفة للإلمام بمحتواه .

حيث جاء الفصل الأول بعنوان: مدخل عام لرأس المال الفكري خصص للتعرف على ماهية رأس المال ،تصنيفاته ،آليات بناءه وسبل تطويره ،ومن ثم التطرق قياس رأس المال الفكري .

أما فيما يخص الفصل الثاني فكان محتواه يندرج تحت عنوان :الإطار النظري للميزة التنافسية تم فيه التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية ،مصادرها ومؤشراتها ،معايير الحكم على جودتها والعوامل المؤثرة فيها ،شروط فعاليتها وموقاتها .

ثم في الأخير التطرق إلى رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية .

في حين تم تخصيص الفصل الثالث للجانب التطبيقي للدراسة وكان في مؤسسة عمر بن عمر \_بوعاتي محمود \_ قلمة وفيه تم تناول التعريف بمؤسسة عمر بن عمر \_بوعاتي محمود \_ قلمة بالمبحث الأول ،وتوضيح تصميم الدراسة الميدانية بالمبحث الثاني ،وتخصيص المبحث الأخير لعرض وتحليل نتائج الدراسة والجدير بالذكر أن كل مبحث من المباحث السابقة يحتوي على ثلاث مطالب.

كما شمل هيكل الدراسة مقدمة عامة وخاتمة عامة.

**الفصل الأول: مدخل لرأس**

**العمال الفكري**

تمهيد :

تهدف المنظمات إلى الاستمرار والبقاء، لذلك لا بد عليها اكتساب مزايا تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التفوق التنافسي، وتضمن من خلالها رضا عملائها، ولكن التغيرات التي تعرفها منظمات الأعمال فرضت عليها تحديات كبيرة في صعوبة البقاء والاستمرار، والحفاظ على مزاياها التنافسية لمدة طويلة، لذلك أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا للمنظمات تسعى للوصول إليه باستخدام العديد من الأساليب، أبرزها رأس المال الفكري الذي يلعب دورا مهما في دعم الميزة التنافسية، وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ونجاح المنظمة (المؤسسة).

### المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

في ظل التطورات الدؤوية والتكنولوجيا المتقدمة، لعب رأس المال الفكري دورا وأهمية سواء من حيث الدور الاستراتيجي أو من حيث إسهامه في تعظيم قيمة المنظمة ورفع مكانتها، إذ يعتبر رأس المال الفكري اليوم من بين الأنشطة والعمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد ومن خلال ذلك سنتعرف في هذا المبحث على التطور التاريخي لرأس المال الفكري ومفهومه ووظائفه.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال الفكري

كباقي المفاهيم فإن رأس المال الفكري بمفهومه المعروف حاليا لم يأت من فراغ أو بالأحرى لم يوجد في الفكر الاقتصادي والإداري بالصدفة . بل هناك عوامل وظروف ساهمت وأدت إلى ولادة هذا المفهوم. و نستطيع أن نقول بأن القوة الحقيقية التي دفعت به إلى الحلبة هي الحاجة الماسة إلى تفسير بعض الظواهر أو المفارقات التي لم يكن و راءها سوى شيء اسمه رأس المال الفكري . وفيما يلي سنحاول تلخيص أهم المحطات التاريخية والأحداث التي مر بها هذا المفهوم.

وقد حاولنا أن نقسمه إلى ثلاثة مراحل حيث نبرز في كل مرحلة تطوره واستخداماته وهي:

#### 1المرحلة الأولى: الاهتمامات بالموارد البشرية

كانت بدايات ظهورها تحديدا في القرن السابع عشر، حيث أكد الاقتصادي (WILLIAM Petty) فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا بالرأس المال البشري واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، في عام 1776 أشار (Adam Smith) في كتابه "ثروة الأمم" إلى تأثير العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق ما يبذله من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أداء مهاراتهم.

و أكد الاقتصادي المعروف ( Alfred Marshall ) في عام 1980 على الاستثمار في البشر بقوله " أن ثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر "أي بمعنى أن الرأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، وأن منحنى إنتاجيته تتصاعد بنفس منحنى خبراته ومهاراته، وفي عام 1906 شهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد (Irving Fisher) عندما أدخل مفهوم الرأس المال البشري في مفهوم الرأس المال العام.

وعند نهاية الخمسينات توسع ( Schultz&Mincer ) بنظرية الرأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من الرأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، آخذين بنظرهما خصائصها الاقتصادية والإنتاجية وأدوات قياسه

وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورا سريعا في نظرية الرأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والاجتماعي، فقد ميز Becker سنة 1964 بين الرأس المال البشري العام الذي يزيد إنتاجية المالك، ورأس المال الخاص الذي يزيد إنتاجية المالك في نشاط محدد. و أما (Blang) سنة 1976 صنف رأس المال إلى ست فئات هي: التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.

ومن كل ما تقدم لاحظ أن هذه الحقبة السابقة التي امتدت من القرن السابع عشر إلى القرن العشرين أوضحت أهمية المورد البشري، وضرورة دراسته على انه عاملا مكتملا لرأس المال المادي. وفي الأخير يمكننا القول بان الرأس المال البشري " يمثل نقطة ارتكاز الأساس والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع الرأس المال الفكري1.

### 2 المرحلة الثانية: ظهور المصطلح الجديد

في بداية ثمانينات القرن العشرين، أصبح المديرين، الأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم ولو بشيء من البطء يشيرون إلى أن الموجودات الغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة كانت في الغالب المحدد الرئيسي لأرباحها، ففي عام 1980 لاحظ (Hiroyuki) وجود تباين في أداء الشركات اليابانية، وبعد الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التباين، إلى اختلاف نسبة الموجودات الغير ملموسة التي تمتلكها كل شركة من هذه الشركات، ومكنته هذه النتيجة من الخروج باستنتاج بان الموجودات الغير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد هذه الشركات، لأنها قابلة لاستخدام المتعدد والمتزامن.

و يدعم الرأي السابق Ralph Stayer مدير شركة ( John Sonville ) للأطعمة بقوله في السابق كانت المصادر الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية، وأهم موجودات المنظمة والمجتمع، وأما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والموجودات الثابتة، الرأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وعلى موجودات الشركة. و في عام 1986 نشر (Karl-Eric Sveiby) وهو مدير شركة نشر صغيرة كتابا باللغة السويدية عنوانه " شركة معرفة كيف " إذ أوضح فيه ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها لأنها تمثل المصدر الحقيقي لبقاء الشركة ونموها.

وفي عام 1986 قام الأستاذ ((David Teece)) من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة الإفادة من الإبداع التكنولوجي " إذ حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها، بالاستناد إلى

1 سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار البيزوري ، الأردن، 2009، ص ص

نتائج وخبرات شركات غنية في هذا المجال من أهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين أولاً، ومن ثم تعليم أفرادها تباعاً لآليات استخلاص العوائد من الإبداع. وفي عام 1989 أنشأ (Patrick Sullivan) وهو مستشار تجاري مستقل متخصص في استخراج الأرباح والفوائد التكنولوجية، ولأول مرة نشاطاً استشارياً قابلاً للتطبيق يتركز على نصح الزبائن في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.

وشهدت البدايات الأولى للتسعينات تتويجاً لجهود هذه المرحلة تتمثل في أربعة حوادث، أولها عام 1990 عندما أطلق (Ralph Stayer) ولأول مرة مصطلح الرأس المال الفكري"، وثانيهما عندما نشر (Stewart) سنة 1991 مقالة بعنوان "القوة الذهنية"، وثالثها عام 1991 وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia) السويدية لخدمات التامين والمالية.

نلاحظ من خلال معطيات المرحلة الثانية، التي بدأت في الثمانينات واستمرت حتى بداية التسعينات من القرن العشرين، بأنها تميزت بمجموعة من الآراء ومقترحات، ركزت على أهمية ودور الموجودات الغير ملموسة في تحقيق بقاء واستمرار الشركات، بزيادة عوائدها، والبحث كثيراً إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام 1991 وهو الرأس المال الفكري الذي وجه الاهتمام بالقدرات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في الشركة، والذي يوافق الرأي السابق مع ما ذكره (Stewart) سنة 1991 عندما قال " أن الرأس المال الفكري بمعنى آخر هو العاملون الذين يمتلكون الكثير ليفعلونه لتحقيق الربحية أو النجاح للشركة1.

### المرحلة الثالثة: ولادة النظرية

في منتصف التسعينات بدأت الجهود البحثية تتكاثر حول موضوع الرأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، ففي عام 1993 اهتمت شركة (Dou Chemical) في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من الرأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقاً واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى.

ففي عام 1994 اتفق كل من (Edvinsson, Retrash & Sullivan) على ضرورة عقد اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير ملموسة للكشف عن منظور تلك الشركات لمفهوم الرأس المال الفكري وكيفية إدارته وعلى هذا الأساس عقد في جانفي من عام 1995 هذا الاجتماع وانضمت إليه ثماني شركات من أصل اثنتي عشر شركة أي % 67 من مجموع الشركات وعرف الاجتماع بإدارة الرأس المال الفكري، وتضمن جدول الأعمال عدداً من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال

1 زلماط مريم، " دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي CMA، ENIE" أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2017، ص ص 18، 19

الفكري وتحديد عناصره الأساسية وطرق استخراج القيمة منه، وخرج المؤتمر بمجموعة من التوصيات. وفي عام 1995 أشرفت منظمة (Arthur Anderson) لاستشارات الأعمال وبالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة، وهي منظمة بحثية غير هادفة للربح، إلى ندوة سيرورة المعرفة والحاجة إليها شارك فيها 447 فردا والتي فيها 53 بحثا عن المعرفة وتقييم إدارة المعرفة.

وتأسيسا على ذلك فإن الجهود سابقة الذكر قد ركزت بالدرجة الأولى على إيجاد نظرية للرأس المال الفكري<sup>1</sup>.

وفيما يلي استعراض أدلة نظرية رأس المال الفكري<sup>2</sup>:

1\_ اعتمد مصطلح نظرية الرأس المال الفكري من قبل العديد من الكتاب واعتماد عبارة وكما هو الحال لظهور اغلب النظريات فإن هناك العديد من التعاريف للرأس المال الفكري " 2 \_ اتفقت الشركات المهمة باستخراج القيمة من موجوداتها الغير ملموسة والمشاركة في اجتماع إدارة الرأس المال الفكري وخبرائها ، على تحديد المفهوم الأساسي رأس المال الفكري والذي مفاده " المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح

3 \_ صيغة افتراضات النظرية على النحو التالي:

- \_ أن قيمة الرأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
- \_ إن الرأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية
- \_ إن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة و القيمة السوقية لها
- \_ إن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي
- \_ إن رأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولمة مع مظلة المعرفة
- \_ إن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات

1 مرجع نفسه ، ص ص21،20.

2 مرجع نفسه، ص 20.

### المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري

حتى تتفوق أي مؤسسة على نظرياتها لا بد من اكتساب الميزة التنافسية تضمن لها النمو والاستمرارية والبقاء في السوق، كما أن اكتسابها لهذه الميزة يساعد في تعظيم أرباحها ومنه تحسين مركزها التنافسي.

#### أولاً: تعريف رأس المال الفكري

إن مصطلح رأس المال الفكري من المصطلحات المركبة والمتداخلة التي تحتاج إلى الاجتهاد في تفسيرها وفهمها، ولذلك فإنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم، ونظراً لتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، نستعرض أهم هذه المفاهيم:

يمكن تعريفه بناء على التعريف الذي قدمته منظمة التعاون الاقتصادي 1999م بأنها لقيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكلية) ورأس مال بشري 1.

وعرفه أوستيرلاندر (Osterland) "بأنه صورة من صور رأس المال المعرفي knowledge capital، وشكل من أشكال الأصول غير الملموسة، ويشير في تعريفه هذا إلى أن المفاهيم الثلاثة تعني نفس الشيء" 2.

أما سباندر (Spender) فيرى أنه نجبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز 3.

ومن منظور إدفينسون (TDFI) يعني مضامين المعرفة، والخبرات العملية، والتكنولوجيا التنظيمية، وعلاقات الزبائن، والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق، ولذلك يرى أن رأس المال الفكري مكون من رأس المال الإنساني، الذي يتضمن المعرفة التنظيمية، والمعرفة بالتقنية، والمهارات، والخبرات العملية للعاملين، ورأس المال الهيكلي الذي يكون من عناصر رأس المال التنظيمي ورأس مال الزبون. ويحتوي رأس المال التنظيمي على رأس المال

1 محمد موسى أحمد ، "إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق"، مكتبة الوفاء القانونية، مصر ، 2005، ص210.

2 ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، "إدارة المعرفة"، إثراء، الأردن، 2011، ص226.

3 زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار البازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص157.

الابتكاري (الحقوق الفكرية والأصول غير الملموسة)، ورأس مال العمليات (نظم المعلومات وقواعد البيانات)، أما رأس مال الزبون فيتضمن العلاقات التنظيمية الأساسية في الخارج، مثل، الموردين، والموزعين، وأصحاب المصالح.1

على ضوء ما تقدم من تعاريف سابقة للرأس المال الفكري، رأينا أنها تختلف باختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم ولكنها في مجملها تتفق على أنه عبارة عن: مورد رئيسي يساعد على نجاح المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية ويمثل مجموعة من أفراد المنظمة العاملين فيها الذين يمتلكون الخبرات والمهارات والمعارف، وأيضا مجموعة أفراد مبدعة ومبتكرة لكل ما هو متميز بالنسبة للمنظمة، هذه الأخيرة عليها أن تعمل على توظيف هذه المهارات من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية لها، لأنه بمثابة السلاح التنافسي لها الذي يضمن لها البقاء في عالم الأعمال وهو شيء ثمين وغير مرئي، يمكن المنظمة من تكوين ثروة كبيرة دون أن تظهر في قوائم الميزانية .

### ثانيا: خصائص رأس المال الفكري

انطلاقا من التعريفات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري اتضح أن له مجموعة من الخصائص نذكر

منها2:

— **الخصائص التنظيمية:** ترتبط بيئة المؤسسة وتتمثل فيما يلي: يتوزع رأس المال الفكري على المستويات الاستراتيجية كافة (الشاملة، الأعمال، الوظيفة، التشغيلية) وينسب متباينة، يميل للعمل ضمن الهياكل الإدارية المرنة، يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا، ويتعد على الميل للمركزية الإدارية بشكل كبير.

---

1 سعد غالب ياسين، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص62.

2 أنظر إلى:

- فرطاس فتيحة، "رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3-، 2015، ص63.

- هاني محمد السعيد، "رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة"، دار السحاب، مصر، 2014، ص25 .

- محمد عواد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء، عمان، 2008، ص28.

— **الخصائص المهنية:** ترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم، والتي تتضمن: تميز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة، وخبرات متقدمة، وأفكار ومقترحات بناءه في خدمة المنظمة، دون أن تكون الشهادات الأكاديمية ضرورية لذلك.

— **الخصائص السلوكية والشخصية:** وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتية، وتتمثل فيما يلي: يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطر بدرجة كبيرة، يجذب التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد، يبادر بتقديم الآراء والمقترحات البناءة، كما يتسم ببعض السمات الشخصية، مثل الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات، الذكاء، الحدس، الانفتاح على الخبرة، المثابرة في العمل، الثقة العالية بالنفس و الاستقلالية في الفكر والعمل.

— يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري يتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوع.

— يفصل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.

— يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.

— يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر ايجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات .

— لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل.

— يفصل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.

— يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.

— يحاول رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.

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

— رأس مال غير ملموس.

— من الصعوبة بإمكان قياسه بدقة .

— سريع الزوال و الفقدان.

\_\_ له تأثير كبير على المنظمة.

\_\_ يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد في حمله .

### ثالثا : أهمية رأس المال الفكري

تتمثل أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية 1:

\_\_ إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي ، إذ أن المنظمات التي ترغب بالنجاح في بيئة أعمال اليوم ينبغي لها أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية ، لكي تمتلك أفرادا يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها، لذا فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم عليهم الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق .

\_\_ إن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، إذ أن استراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الإنتاجات الفكرية والمتمثلة بالإبداع وتقديم منتجات جديدة وما يتعلق بالبحث والتطوير.

\_\_ يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن.

\_\_ يساعد في خلق معارف جديدة .

\_\_ يعتبر أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم .

1 أنظر إلى:

\_\_ سعدون حمود جثير الربيعاوي، "رأس المال الفكري"، دار غيداء، الأردن، 2014، ص63.

\_\_ فرحاتي لويظة، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين التونة \_باتنة \_"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، باتنة، 2015، ص48.

\_\_ حازم علي بدارنه، "تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم التربوية ،جامعة اليرموك ،الأردن ،2007، ص36،37.

\_\_ هو أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمنظمة.

\_\_ رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل

\_\_ هو القوة العلمية القادرة على الإبداع والتغيير والتجديد.

\_\_ هو المعرفة المفيدة والمهارة، والتي يمكن توظيفها والاستفادة منها في المنظمة، وهو استثمار مهم عائدته طويل الأجل ويحتاج إلى الاهتمام والرعاية.

### المطلب الثالث: أدوار رأس المال الفكري

تحدد المؤسسات مجال الأدوار لتحصيل القيمة من رأس مالها الفكري وبينما يميل معظم الأفراد إلى التفكير في دور رأس المال الفكري على أنه تجميع الإيرادات فقط، فإن هناك مجالات أخرى يمكن توظيفها ومنها 1:

أولاً: الأدوار الدفاعية وتشمل الممارسات التالية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري (البشري) للمنظمة.

- حماية حرية التصميم والإبداع.

- تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوى .

ثانياً: الأدوار الهجومية وتشمل الممارسات التالية:

\_\_ توليد العائد، عن طريق:

\_\_ المنتجات والخدمات الحاصلة عن إبداعات رأس المال الفكري .

\_\_ الملكية الفكرية للمنظمة .

\_\_ الموجودات الفكرية للمنظمة .

\_\_ معرفة المنظمة ومعرفة كيف (براعمة المنظمة).

\_\_ ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.

\_\_ تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

\_\_ تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة .

\_\_ صياغة استراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

وجدير بالذكر في هذا المقام أن هناك إمكانية واضحة لانتقال رأس المال الفكري من الدور الهجومي إلى الدور الدفاعي وبالعكس، وأن هذا الانتقال هو انتقال ممنهج وليس عشوائيا .

### المبحث الثاني: أساسيات حول رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمة، فضلا عن ابتكارات متلاحقة كما أن له مكونات عدة وجب تحديدها بدقة لكي تستطيع المنظمة قياسه وتقييمه ليكون له دوره فعال داخل المنظمة، ووجب التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد استراتيجي يتوجب الحفاظ عليه والعمل على استمراره، والمحافظة عليه لأنه الأداة الاستراتيجية التي تضمن بها المنظمة البقاء.

### المطلب الأول: تصنيفات رأس المال الفكري

هناك تصنيفات عديدة قدمت لرأس المال الفكري، وهذه التصنيفات تتضمن مكونات رأس المال الفكري، نورد أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>أنظر إلى:

\_\_ أحمد اسماعيل المعاني، "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل ر ، الأردن ، 2011، ص229.

\_\_ نجم عبدو نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالايقاس ، دار اليازوري،الأردن، 2010، ص130.

أولاً\_ التصنيف الذي قدمه ادفينسون ومالون: والخاص بشركة تأمين سكانديا السويدية، والذي يتضمن خمس مجموعات من مقاييس رأس المال الفكري، تتعلق الأولى منها بالجوانب المالية، والأربعة الأخرى تمثل مكونات رأس المال الفكري في:

— رأس مال العملية.

— رأس مال الزبون.

— رأس مال التجديد والتطوير.

— رأس المال البشري.

ثانياً\_ تصنيف كارل إيرك سفيبي: الذي يقسم أصول رأس المال الفكري إلى:

— رأس مال الهيكل الخارجي، والذي يشمل التحالفات والعلاقات مع الزبائن والشركاء والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية التي تتعامل معها الشركة.

— رأس المال البشري ، والذي يشمل القدرات والمعارف والمهارات والخبرات، وغيرها مما يمتلكه الأفراد.

— رأس مال الهيكل الداخلي، ويشمل الأنظمة والعمليات والقواعد والبيانات والوثائق الداخلية وغيرها.

ثالثاً\_ تصنيف ماهارتا: وهذا التصنيف يماثل تصنيف Malone Edvinson and ويقوم على أساس أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات هي:

— رأس مال العملية.

— رأس مال الزبون.

— رأس مال التجديد والتطوير.

— رأس المال البشري<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 229.

رابعاً\_ تصنيف توماس ستيوارت : وهو التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً، حيث حدد ستيوارت ثلاثة مكونات الرأس المال الفكري، وهي:

— رأس المال الهيكلي ، والذي يمثل المعرفة الصريحة للمنظمات، ويشمل الأنظمة، وبراءات الاختراع، وقواعد البيانات والإجراءات، والدروس المتعلمة، والثقافة التنظيمية، وغيرها، ويمتاز رأس المال الهيكلي بأنه يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة، حتى لو ترك الأفراد العمل.

— رأس المال البشري، والذي يمثل المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون، وتشمل القدرات والخبرات والتعليم والمهارة والتدريب، وغير ذلك مما يملكه الأفراد العاملون بالمنظمة، والذي يعتبر معرفة ضمنية مجسدة في الأفراد.

— رأس المال الزبوني، ويمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين، والذين لديهم ولاء للشركة، كما يمثل أيضاً القيمة التي يضيفها الموردون الذين يعول عليهم، وكذلك المصادر الخارجية التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة بها.

خامساً\_ تصنيف ديسبرس و شانفيل: وفقا لهذا التصنيف فإن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات هي:

— رأس المال البشري.

— رأس المال الهيكلي.

— موجودات النشاط الاقتصادي، والتي تشمل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع للمنظمة.

— الموجودات الفكرية، وتضم براءات الاختراع والعلامات التجارية وأسرار التجارة وغيرها من الممتلكات الفكرية التي تحتاج لحماية قانونية.

سادساً\_ تصنيف ماكينزي و وينكلين: حيث وضع الباحثان مجموعة من المعادلات لقياس الأنواع المختلفة من رأس المال التي تكون مجموعها رأس المال الفكري، وهي:

**1- معادلة قياس رأس المال الفكري:**

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي<sup>1</sup>.

2- معادلة قياس رأس المال الهيكلي:

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي.

3- معادلة قياس رأس المال التنظيمي:

رأس المال التنظيمي = رأس المال الإبداعي + رأس مال العملية.

4- معادلة قياس رأس المال الإبداعي:

رأس المال الإبداعي = الملكية الفكرية + الموجودات غير الملموسة.

سابعاً\_ تصنيف مور وآخرون : وفقاً لهذا التصنيف فإن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات هي:

\_الموارد البشرية.

\_موارد العلاقات (أصول السوق).

\_البنية التحتية.

\_الملكية الفكرية.

ثامناً\_ تصنيف جوران روس: وفقاً لهذا التصنيف فإن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات هي:

\_ الموارد البشرية.

\_ الموارد التنظيمية.

\_ الموارد المرتبطة بالعلاقات.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 229.

### المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري

إن بناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة إذ أن مؤسسات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يمتلكون مخزون أوسع من المعارف والمهارات ،ومن هنا سنتطرق إلى آليات بناء رأس المال الفكري والاستراتيجيات التابعة لها .

**أولاً: استقطاب رأس المال الفكري** وهو قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح 1.

وتتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي 2 :

**1\_ شراء العقول من سوق العمل:** ويتم ذلك عن طريق متابعة العقول المتميزة والنادرة، لغرض جذبها و استقطابها ، كمهارات وخبرات متقدمة، تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي ،الذي ينعكس في زيادة قدرات الإبداع والابتكار باستمرار.

**2 \_ شجرة الكفايات:** إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي (الذي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص )، والمكون السلوكي (الذي يتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأدية العمل ،بحيث يمكن ملاحظته وتقويمه ). وأما شجرة الكفايات، فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتمثل مخطط يسمح بتزويد المؤسسة بنظرة مفصلة حول حالة رأس المال البشري فضلاً عن سيرتهم الذاتية، من أجل تحديد المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة .

**3\_مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد ، جامعات)تعد مصدراً مهماً لاكتشاف المواهب واستقطابهم لذا لا بد من التركيز على البحث عن الخبرات والمواهب بالجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من منظمات أخرى .

1 لوييزة فرحاتي،مرجع سبق ذكره ،ص 131.

2 فتيحة فرطاس ،مرجع سبق ذكره ،ص 66،65.

### ثانيا :صناعة رأس المال الفكري

أكدت دراسة (Nahapiet&Gosha1999) ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنافسية ،والتي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة لها في السوق، وطالب الباحثان بتأكيد عمليات رأس المال الفكري أي معرفة كيف أكثر من ماهية رأس المال الفكري، كما أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديد ،والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة ،ومن أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري ما يلي 1:

ـ **خريطة المعرفة:** هي "تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من ؟ وأين نجدها ؟وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها وتهدف المنظمة عند استخدام خريطة المعرفة على تحديد المركز المعرفي لها مقارنة بمنافسيها وتحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات بضاعة المطلوب منها " .

ـ **بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، وتؤكد رؤية استراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين و الابتكارين تؤدي إلى التعلم السريع، ومن أبرز ممارسات هذه الاستراتيجية ما قامت به شركة (Uswest) إذ اهتمت بشكل كبير في تنويع العاملين لديها ،وتعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل.

ـ **القيادة الذكية:** المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي ، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر ،فضلا عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال ،ومن أبرز ممارسات هذه الاستراتيجية هو ما يجري في شركة (Microsoft) إذ أن (Billgates) هو ضابط

1 لويبة فرحاتي ،مرجع سبق ذكره ، ص ص 132،133.

إيقاع له فاعلية لأن مرؤوسيه يميلون إلى استخدام أنماط القيادة القادرة على إحداث التأثير والتجارب داخل أقسامهم إذ أن نسقا كهذا يعد ضروريا لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه الشركة لتحقيق نتائجها.

ويمكن الإشارة في الأخير إلى منظمة الأعمال عندما تختار آلية الاستقطاب أو الصناعة أو كليهما معا، تحكمهما مجموعة من المؤشرات أهمها: الموازنة بين تكلفة الاستقطاب أو الصناعة والعائد منها، الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المنظمة، الموازنة بين الاستعداد لدخول دماء جديدة ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي، الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له، ومنه نستنتج أن بناء رأس المال الفكري يتطلب تقوية مجموعة الإدارة في المنظمة بأكملها، وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة العالم الذي يحكمه التغيير، والعمل على تفعيل آليتي الاستقطاب والصناعة للوصول إلى بناء قاعدة فكرية متميزة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه

رأس المال الفكري أحد العوامل الأساسية التي تسمح للمنظمة بامتلاك ميزة تنافسية، كما أنه يهيأ فرص النجاح أمامها، لذلك فإن ضعف فقدان رأس المال الفكري وعدم فعالية طرق تسييره، يؤدي إلى فشل استراتيجيات المنظمة، لذلك يجب المحافظة عليه وتنشيطه وتطويره بمختلف الوسائل ضمانا لبقائها بالمنظمة، وتطرقت في هذا المطلب إلى أسباب المحافظة على رأس المال الفكري، وأساليب تطويره، وأيضا أساليب المحافظة عليه.

#### أولا : أساليب تطوير رأس المال الفكري.

رأس المال الفكري يمثل المساهمة الإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، ومن أجل الحصول على تلك المساهمات، لا بد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، وهناك عدة طرق كفيلة بذلك منها<sup>2</sup>:

– **عصف الأفكار**: يعتبر العصف الذهني أو الانطلاق الفكري محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل، وهي تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة انفرادية، وتتمثل أهميته في أنه يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة، كما

1 مرجع نفسه، ص133.

2 لوييزة فرحاتي ، مرجع سبق ذكره، ص 136.

يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل، ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية ، إضافة إلى تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل 1.

-**السينكتيك :** ( تألف الأشتات أو المترابطات ) : ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 من طرف "وليم جي جورو" وجماعته من جامعة " كمبردج " الأمريكية ونشره في كتابه " المترابطات " وهي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الإبداع باستخدام إجراءات تقضي بتكوين جماعات من (5 إلى 7) أفراد، تعيين خبير المجموعات ويكون على علم بالمشكلة، وتتبع الخطوات الآتية: (تعيين المشكلة / جعل الغريب مألوفا / فهم المشكلة / جعل المؤلف غريبا) تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقا، باستخدام المعادلة الآتية : روعة الحل = تعدد المتغيرات و بساطة الحل.

-**حلقات الجودة :** تعرف حلقات الجودة بأنها " وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين) من 3 إلى 12 عاملا) يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين، والذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق" ، وتهدف حلقات الجودة تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، إضافة إلى تحسين ظروف بيئية العمل بتنمية مهارات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز انتمائهم للمنظمة .

-**الإدارة على المكشوف :** هي منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير، وتهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولا بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة ومن إجراءاتها التنفيذية تكوين فريق العمل و يكون ذا معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية وترشيح استشاري ليساعد الفريق على الالتزام بمنهج (OBM)، تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، تحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق ، الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة والتحضير ونظم الثواب والعقاب .

- **مجموعات الممارسة:** فكرة " مجموعة الممارسات " مبنية على أساس أن التعليم يتم بشكل أفضل في مجموعات، ومجموعة الممارسة هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد، أو حل مشكلة ما، ولا هم لهم سوى اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة، ويعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة.

- **الإثراء الوظيفي** بدأت تطبيق هذه الفكرة في شركة IBM وتقوم على توسيع دائرة الفرد ، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجبات نمطية محددة، ومتكررة إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها، و إنما قريبة منها وداخلة في نطاق تخصصها، وذلك بقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف وامتداده بالفرصة المناسبة لاستيعابها، وهو أسلوب يضيف

1 قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات" دار الشروق ، الأردن، 2006، ص 239.

إلى الموظف مسؤوليات جديدة في اتخاذ قرار، أو الانضمام إلى عضوية فريق عمل يدرس مشروعاً جديداً وتضع تصوراً للخطة الملائمة لتنفيذه .

- **التمكين:** هو رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الأفراد بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر، وهو يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى .

**ثانياً: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.**

المحافظة على رأس المال الفكري تمثل تحدياً كبيراً تواجهه المنظمة القائمة على المعرفة، وإذا غادر هؤلاء الأفراد منظماتهم السابقة ينقلون معهم كل المعارف، لذا يجب المحافظة على رأس المال الفكري حتى لا يندثر، ومن بين أسباب المحافظة على رأس المال الفكري نجد:

**1\_أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.**

تتم إدارة رأس المال الفكري بكيفية توفير تلك القدرات، والحفاظ عليها، وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة، لذلك نعرض أسباب المحافظة على رأس المال الفكري في النقاط التالية 1:

- **ميزة تنافسية:** تبحث المنظمات عن ميزة تنافسية، ويعد رأس المال الفكري أحد المكونات الأساسية لهذه الميزة، حيث يعزز أداء المنظمة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير، ونظراً لأهمية الأفراد كميزة تنافسية أطلق عليهم لفظ "الزبون الداخلي" لذا يجب التعرف على شخصياتهم، ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحاته، من أجل معرفة طريقة تحفيزهم، والمحافظة عليهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات لخدمة المنظمة

- **ثروة كبيرة:** يجب الحفاظ على رأس المال الفكري لأنه ثروة، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة، وأولها أن الإنسان في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدراته الدماغية، وهذا يعني أن 97% من القدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة وهذا الإنسان عادي فكيف الحال لرأس مال فكري يبقى مستثمراً لهذه القدرة في هذا العمر؟ أليس ثروة حقا؟ أما المصدر الثاني لكوئهم ثروة هو قدرتهم على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية.

- **نفقات عالية:** يمثل الحصول على رأس المال الفكري وتنميتها، تكلفة عالية تتحملها المنظمات والتي تنفق في جوانب عديدة منها: الاختيار، التعيين،... و عندما تحرص المنظمة على المحافظة على قدرات رأس المال الفكري لديها، تضمن عدم تقادم معارف الأفراد، ومواكبتهم الابتكارات المتسارعة.

- **عامل بقاء:** يمثل رأس المال الفكري والمحافظة عليه عاملاً مهماً لبقاء المنظمة واستمرارها، لأنه يمثل الفئة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة.

1 عروبة رتيبة، "سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه"، دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد 18، 2011، ص ص 103، 104 .

- **تكلفة الاستشارة:** تتطلب عملية جعل المنظمات متعلمة إنفاق تكلفة كبيرة لأغراض الاستشارة التي تقدمها منظمات ومكاتب متخصصة في هذا المجال، ويعد ذلك أحد أسباب المحافظة على رأس المال الفكري مما سبق يمكن أن نستنتج أن المنظمة تحافظ على رأس مالها الفكري لأنه ميزة تنافسية لها، ويمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية، وهو سلاحها لإدامة بقائها<sup>1</sup>.

### 2\_ عوامل المحافظة على رأس المال الفكري

وهناك العديد من العوامل للمحافظة على رأس المال الفكري تتمثل بالآتي<sup>2</sup>:

- **تنشيط الحفز المادي والاعتباري:** هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في: الجوانب المادية كالأجور، الجوانب المعنوية وتشمل إعلام العاملين بأهميتهم، الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي .

- **التصدي للتقادم التنظيمي:** والتقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات، وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار، وقد يكون هذا التقادم حول: تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات و المهارات الإدارية و الفنية، تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد، التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات.

- **مواجهة الإحباط التنظيمي:** والإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، والسبب عواقب وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها، من أهم مظاهره الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، عدم الرضا، التوتر والقلق، الانطواء، تخريب الآلات...إلخ.

- **تقليل ضغوط العمل:** وضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئا خاصا على فرد ما، وضغوط العمل تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته وللتقليل منها يجب: الحد من الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي، صراع الدور، أحداث الحياة الضاغطة .

- **تعزيز التميز التنظيمي:** يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة، ومن وسائل قياس التميز التنظيمي عدد براءات الاختراع ، عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث والدراسات .

1 مرجع نفسه، ص 105

2 لوييزة فرحاتي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 137،138.

- **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي**: الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد وهو عدم تكيف مع المحيط والبيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، ويمكن قياسه وتحديدته من خلال المقابلات الشخصية، استمارة الاستقصاء، معدلات الدوران، انخفاض الإنتاجية... مما سبق يتضح أن رأس المال الفكري يشكل ميزة تنافسية للمنظمات، وهو السبيل نحو التطور والاستمرار، والمحافظة عليه ضرورة تفرضها كل التطورات التكنولوجية والمعرفية والإدارية، خاصة في عصر العولمة، التي تتطلب من المنظمات توظيف أفراد ذوي كفاءات وقدرات ومهارات متميزة، نستطيع من خلالها تقديم خدماتها بأعلى جودة وأقل تكلفة<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري

إن من أساسيات رأس المال الفكري نجد عملية قياسه، فهي من القضايا الشائكة المهمة التي لا يمكن إغفالها صحيح أن الموجودات الفكرية غير ملموسة لكن نتائجها ملموسة والفروقات التي تحدثها في المنظمة من خلال تطور الأداء وتميزه وكذا تحقيق الثروات المتزايدة، هي أكبر دليل على وجودها وانطلاقاً من مقولة "إن لم تستطع أن تقيس شيئاً ما فلا تتحدث عنه" ظهرت محاولات عديدة لقياس هذه الموجودات وفق طرق ونماذج مختلفة.

### المطلب الأول : تعريف قياس رأس المال الفكري

بالرغم من أن كلمة القياس مألوفة لدى عامة الناس، إلا أن تعاريفه قد تعددت واختلفت، ومع ذلك يمكن تعريف القياس كما يلي<sup>2</sup>:

يعرف القياس " القياس هو عملية أساسية في البحث الإداري لأنها أفضل طريقة لفهم الشيء والحدث الذي نريد قياسه"

كما يعرف على أنه " القياس هو العملية التي بواسطتها نحصل على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة عند الفرد من سمة معينة، وتتوقف نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة ."

1 مرجع نفسه، ص138.

2 عادل حروحش المفرجي، أحمد علي صالح، "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الثانية، ص ص 81، 82

أو" هو مجموعة إجراءات تتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص، والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة"

ومن التعاريف السابقة نخلص إلى أنه مفهوم قياس رأس المال الفكري ينص على تحديد الخصائص المطلوبة فيه والتأكد من تأثيرها في متغيرات أخرى، وكل هذا بغية إمداد متخذي القرار بالمعلومات عن نوعية رأس المال الفكري التي تسمح برفع كفاءة المنظمة والعاملين فيها والكل يستفيد من نتائج القياس .

### المطلب الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري

تولدت الحاجة إلى قياس رأس المال الفكري نتيجة مجموعة من العوامل منها 1:

— إن عملية القياس تعطي صورة شاملة لمسببات أو محركات الأداء.

— إن الإفصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية المنشورة أو في القوائم المالية المكملة للقوائم المالية المنشورة يعكس بصورة أكثر صدقا الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنشأة، ومدى التغير في هذه الثروة نتيجة تغير قيمة رأس المال الفكري كأحد أصول المنشأة .

— تعد قيمة رأس المال الفكري أحد البيانات الأساسية التي يتم الإفصاح عنها في التقارير البيئية والاجتماعية التي قد تلتزم بتقديمها إدارات المنشآت، كأحد متطلبات وكفاءة الإدارة.

— زيادة أهمية إدارة رأس المال الفكري لن تتم إلا بعد قياس رأس المال الفكري استنادا إلى مقولة "ما يمكن قياسه هو ما يمكن إدارته".

— إن عملية قياس رأس المال الفكري تدعم هدف المنشأة الخاص بتعظيم قيمتها.

1 تامر محمد أحمد خليل، "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمي دراسة ميدانية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2018، ص ص 114، 115.

### المطلب الثالث: طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري

رأس المال الفكري عبارة عن أصول معرفية غير ملموسة، وبالتالي فقيمتها تتغير بشكل كبير وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت ولازالت من أجل قياس قيمة هذه المعرفة إلا أن مشكلة القياس مازالت مطروحة، ومن بين الطرق والنماذج المقدمة لقياس رأس المال الفكري تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: طرق قياس رأس المال الفكري

لا توجد طريقة موحدة متفق عليها يمكن الركون إليها في قياس رأس المال الفكري تتمتع بصدق وثبات عالم بل هناك محاولات للوصول إلى ما تقدم وقد يكون ذلك أمراً لا غرابة فيه بسبب حداثة الموضوع، ومهما تكون الأسباب والمبررات فإن قياس رأس المال الفكري بعد مسألة في غاية الأهمية، لما يأتي<sup>1</sup>:

- أن رأس المال الفكري حين لا يقاس، لا يمكن إدارته ومن ثم لا يمكن الحكم على قيمة وفاعلية الاستثمارات فيه.
  - أن طرق قياس رأس المال الفكري تعد بمثابة آلية للتغذية العكسية لتأمين وجود العلاقة التداؤبية بين الرؤية الاستراتيجية والأنشطة الفردية والجماعية في المنظمة، ويساهم ذلك في ترجمة الرؤية إلى أداء متفوق يقود إلى ميزة تنافسية فريدة .
  - أن قياس رأس المال الفكري بنهم إسهاماً فعالاً في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة، لأنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة، فكلما كان هذا الفرق عالياً كانت المنظمة أكثر ثراءً بفكرها وذكائها ومعارفه.
- و بعد هذا التمهيد نعرض في الجدول الموالي بعض طرق قياس رأس المال الفكري:

1 عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص95.

الجدول رقم (1): طرق قياس رأس المال الفكري

| الكاتب         | أهداف الطريقة   | إجراءات الطريقة   |
|----------------|---|---|
| McGawan،(1996) | التعرف على مستوى دخل الشركة و مستوى أرباحها بقيمتها في الشرق ومدى رضي الزبون، لأنها مؤشرات رئيسة لقياس رأس المال الفكري | - تكوين اتفاقية مع الرياض للتعرف على آرائهم بالمنتجات<br>- تبني نظام عمل الفضل يؤدي إلى حصول الزبائن على ما يريدون مقابل حصول الشركة على أرباح كافية  |
| Quinn،1996a،   | تحديث المستويات المكونة لرأس المال الفكري والتي تبين بمجموعها مدى توافر رأس المال الفكري من عدمه                        | - تحديد القدرات المعرفية: التي تمثل قاعدة (معرفة ماذا)<br>_ تحديد مدى فهم الأنظمة: التي تمثل القاعدة (معرفة لماذا)<br>_ الإبداع المحرك ذاتيا: التي تمثل قاعدة (رعاية الأفراد لماذا)<br>_ تحديد المهارات المتقدمة التي على قاعدة (معرفة كيف) |
| Brown 1998،    | بيان مدى الاستفادة من الموجودات الفكرية في الشركة ومحاولة تعزيزها وتفعيل أدائها.  | - تحديد مدى الابتكار في السلع والخدمات<br>- مدى المحافظة على الأشخاص المتميزين<br>_ مدى الاهتمام بتقريب العملية وتطويرهم  |
|                |   | _مدى تلبية حاجات ورغبات   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>الزبائن<br/>- مدى المحافظة على موقع متميز في السوق</p>   |   |  |
| <p>- مجرد الرأس المال الفكري في المنظمة يتضمن:<br/>- عدد براءات الاختراع<br/>_ حملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.<br/>_ تقييم الفاعلية، من خلال تحديد مقدار المدخلات المتحققة عن طريق رأس المال الفكري.</p> | <p>تقييم مخزون رأس المال الفكري في المنظمة وتحديد مستوى المدخلات عن طريق المنتجات والخدمات المتميزة</p> | <p><b>Buren &amp; Hork</b></p>               |
| <p>- قسمة الأرباح بعد الفوائد والضرائب على إجمالي الموجودات.</p>  | <p>_ تحديد مقدار العائد المتحقق على الموجودات بفعل رأس المال الفكري.</p>                                | <p><b>Abdol Mohammadi &amp; Greenlay</b></p> |
| <p>قسمة سعر السهم في السوق على القيمة الدفترية للسهم .</p>  | <p>ب_ تحديد نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم .</p>   |  |
| <p>_ تحليل مكونات رأس المال الفكري وهي<br/>- رضا الزبون وولائه.</p>   | <p>ج_ تشخيص مكونات رأس المال الفكري وتقييم مستوى مساهمته في إنتاجية المنظمة.</p>                        |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- براءات الاختراع</li> <li>- مستوى المعرفة</li> <li>- التعليم والتدريب</li> <li>- نظم المعلومات.</li> </ul> |  |  |
|--|--|--|

|  |  |                       |
|--|--|-----------------------|
| <p>تحليل رأس المال البشري إلى مكوناته وهي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة العاملين</li> <li>- خبرات العاملين</li> <li>- مهارات العاملين</li> <li>- معلومات العاملين</li> <li>- الابتكار والتجديد للعاملين</li> </ul> <p>تحليل رأس المال الهيكلي إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- براءات الاختراع</li> <li>- حقوق النشر والتأليف</li> <li>- العلامة التجارية</li> <li>- مقاييس السيطرة النوعية</li> <li>- قواعد وأنظمة المعلومات</li> </ul> | <p>تحليل مكونات رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس المال الزبائني) وبيان مقدار تأثيرها مجتمعة في مستوى إنتاجية</p> | <p><b>Stewart</b></p> |
|--|--|-----------------------|

|                              |  |
|------------------------------|--|
| تحليل رأس المال للزبون       |  |
| - رضا الزبون                 |  |
| - ولاء الزبون                |  |
| - الاحتفاظ بالزبون           |  |
| - تمكين الزبون               |  |
| - مشاركة الزبون والتعاون معه |  |

**المصدر:** عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، " رأس المال الفكري طرق قياس وأساليب المحافظة عليه" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الثانية، 2007، ص ص96،97.

من خلال الجدول السابق، نجد أن بعض الطرق تحتاج إلى جهود وتكاليف عالية وقد لا تقضي إلى النتائج المعهودة كما هو الحال في طرية (McGowan.1996) و (Buren & Mask 1999). والبعض الآخر لا تعطينا مستوى رأس المال الفكري بالضبط وأين يتمركز ثقله في القمة أم الوسط أم القاعدة.

### ثانيا: نماذج قياس رأس المال الفكري

على امتداد السنوات الأخيرة تم ومن قبل الكثير من المنظمات و المنظرين تقديم نماذج لمحاولة قياس رأس المال الفكري وهذه النماذج تعتبر رائدة لأنها حققت النجاح في منظماتها. ولعل أبرز النماذج التي استوفتتنا هي ما سنوضحه فيما يلي 1:

#### 1\_ نموذج القيمة الاقتصادية المضاف

قدم هذا النموذج من قبل Stewart في نهاية الثمانينات، وهو بمثابة أداة تحليلية وقياسية لفهم وتقييم الاتجاه المالي الرئيسي للمنظمة والذي يستهدف تعظيم ثروة حملة الأسهم وهو أيضا مقياس شامل للإدارة يربط بين

1نجاة بن يحي، " تفعيل رأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع مع دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018،الجزائر،ص47.

الأداء من جهة والتخطيط المالي من جهة أخرى . وحسب هذا النموذج يتم احتساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال المعادلات التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح التشغيلية بعد الضريبة - (رأس المال المستثمر\* المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال)

وهذا النموذج لا يحتسب مباشرة القيمة الحقيقية ل رأس المال الفكري ولا يضع أمام المديرين التنفيذيين إطار محدد لمكونات رأس المال الفكري.

الملاحظ في حقيقة الأمر أن تغير في القيمة الاقتصادية للمنظمة تعتبر مؤشر لأهمية رأس المال الفكري وتأثيرها على المنظمة، فهذه القيمة تعبر عن إنتاجية المعرفة أو عن معدل إنتاجية المعرفة أو عن معدل إنتاجية رأس المال الفكري في المنظمة، ويعتبر هذا النموذج مصدر إلهام للعديد من المنظرين والباحثين.

### 2\_ نموذج Skandia 1007

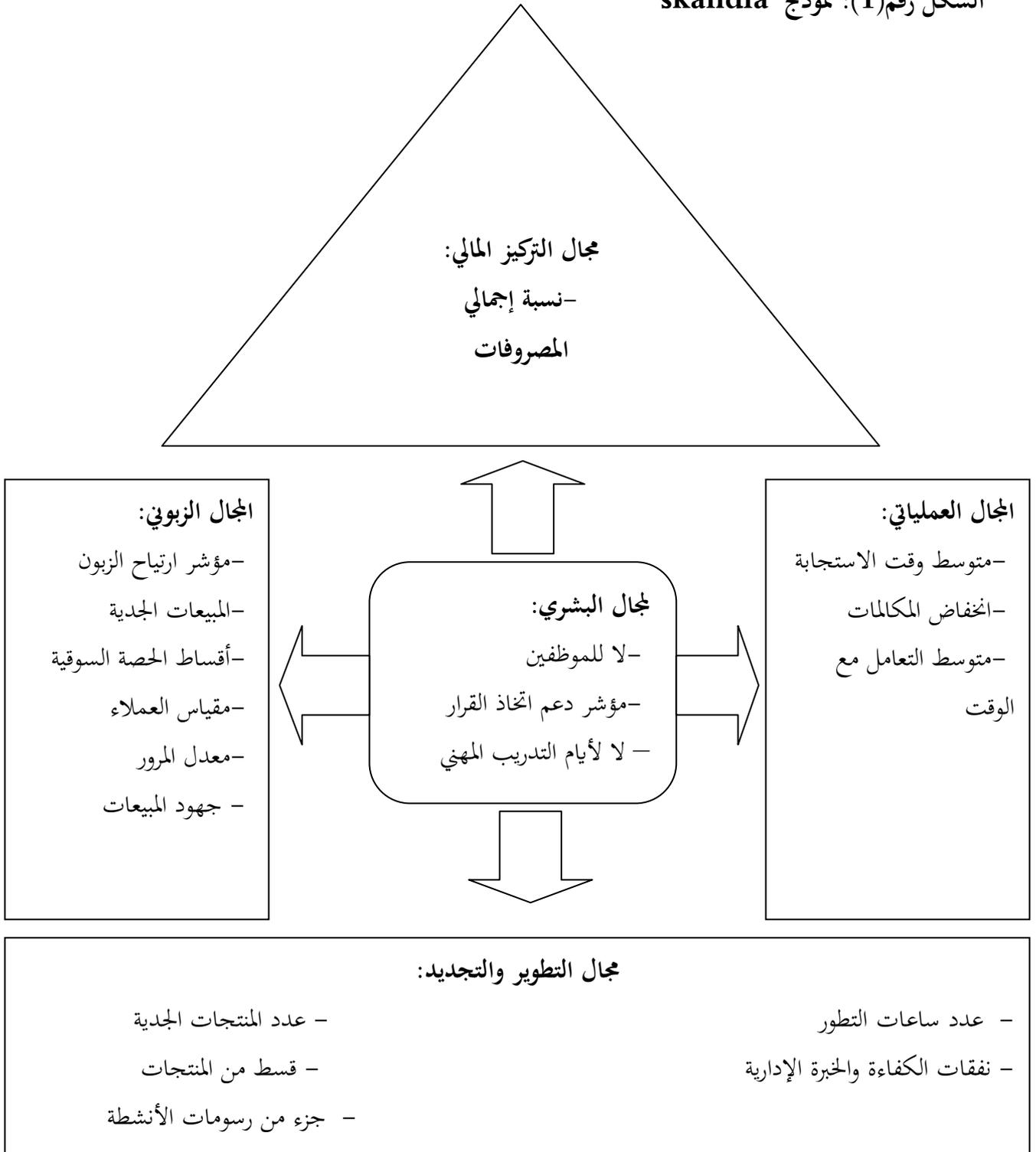
يعتبر هذا النموذج أحد النماذج الرائدة التي قامت بقياس رأس المال الفكري، حيث ركز نموذج سكانديا على خمس مجالات (المالي، الزبوني، العملياتي، التطوير، التجديد، الموارد الإنسانية .) وقد قسمت هذه المكونات إلى 164 مؤشر 91 مؤشر معرفي، 73 مؤشر تقليدي . ولقد اعتبر Edvisson التدابير المالية لا تساعد المديرين على التحديد والتطوير للمستقبل، لذلك قدمت Skandia ثلاث أجيال من نماذج قياس رأس المال الفكري وهم: \_مخطط القيمة Skandia المستكشف.

\_ نماذج التدفق المستندة إلى نظام معلومات إلكتروني يسمح بتتبع مؤشرات المستكشف مع الوقت .

\_ مؤشر ICth يعطي مقياس أكثر دقة عن تدفق رأس المال الفكري ويقوم هذا المؤشر بمهنتين التوجه الداخلي لاتخاذ القرارات الإدارية والتقارير الخارجية لصناعة المحللين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرجع نفسه ، ص47.

الشكل رقم(1): نموذج skandia



المصدر: نجاة بن يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 47.

وقد تناول هذا النموذج النقاط التالية 1:

— من ناحية التركيز المالي : نأخذ في عين الاعتبار النتائج المالية للشركة فكل منظمة مطالبة ببذل الجهود لخلق القيمة وهذا بتركيز على النسب المالية، إجمالي الأصول، إجمالي الإيرادات من العمليات التجارية للمنتجات والمنتجات الجديدة، ساعات العمل، إيرادات من العملاء الجدد.

— العملاء : انطلاق هذا النموذج أو بالأحرى الشركة من فكرة أن العميل ليس متغير مستقل بل هو جزء من المنظمة. وأن العلاقات مع العملاء هي سر نجاح المنظمة لذلك وجب الاهتمام ب:(خصائص العملاء، الدخل، ردود فعل الزبائن، خدمات ما بعد البيع...الخ).

— العمليات : وهنا يقصد بذلك نظم تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات، إجراءات العمل، كما أن لإدارة هذه العمليات ذو أهمية بالغة لأداء الشركة وهنا يتم حساب النسب المصروفات الإدارية، إجمالي الموجودات، موظفي تكنولوجيا المعلومات، مجموع نفقات تكنولوجيا المعلومات.

— التركيز على الابتكار : وهو موجه نحو المستقبل والإدارة مطالبة بخلق فرص جديدة للنمو الاقتصادي للمنظمة ويأخذ نموذج skandia بذلك العناصر التالية: مدى جاذبية الشركة للمستثمرين الجدد والعملاء، المنتجات الجديدة، الشراكة الإستراتيجية، تجنيد العاملين ذوي المهارات العالية.

— التركيز على رأس المال البشري :نموذج Skandia وضع رأس المال البشري في الوسط باعتباره العنصر الحيوي لرأس المال الفكري ولباقي رؤوس الأموال، حيث رأى النموذج ضرورة قياس مؤشر القيادة، مؤشر الدافع، الخبرة، العمر، نسب المرتبات.

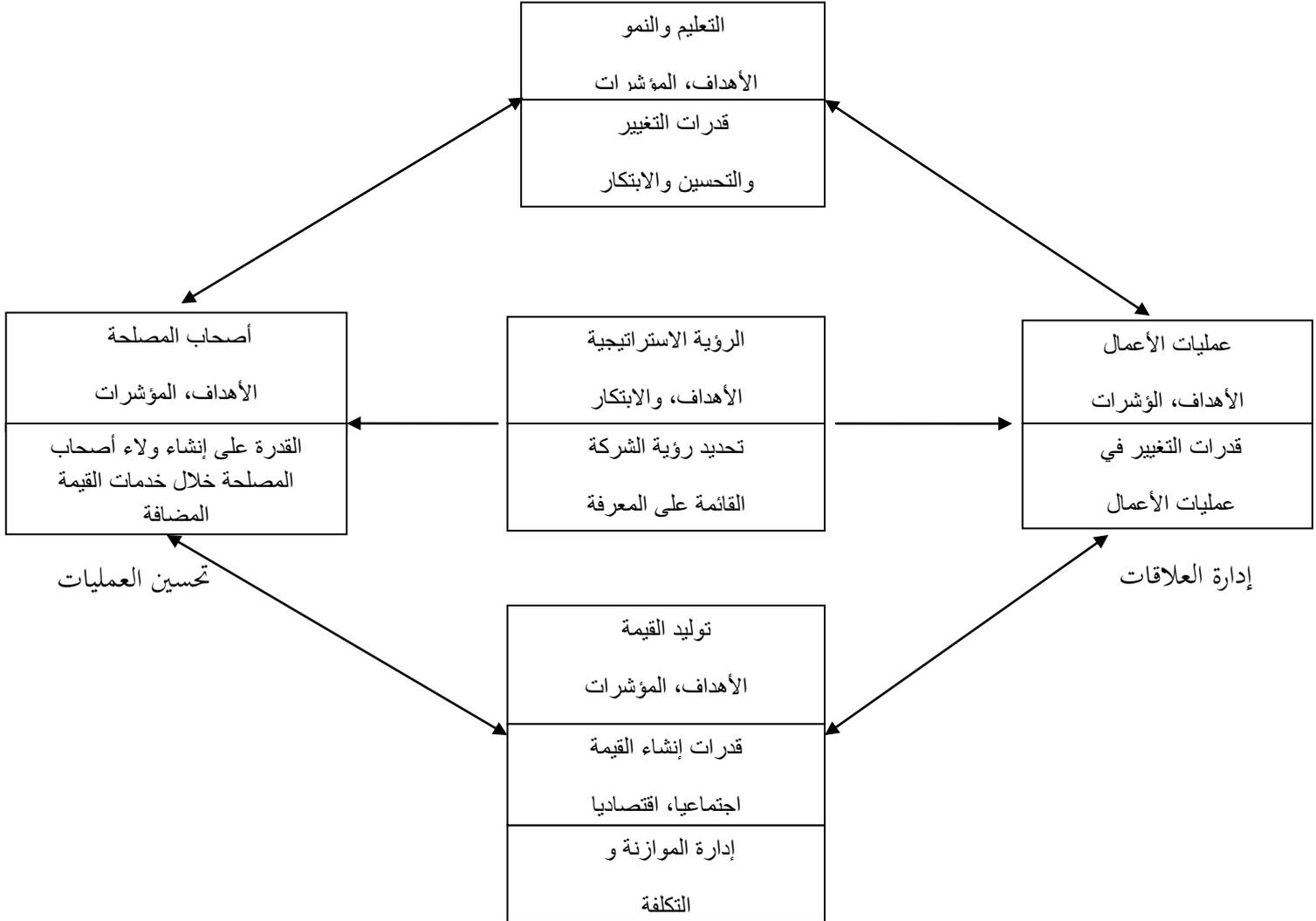
### 3\_ بطاقة القياس المتوازن للأداء

في عام (1992) قام ( Kaplan & Norton ) من جامعة هارفرد باقتراح هذا المدخل ليقدّم نظرة شمولية استراتيجية لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة و اللاملموسة ، والركيزة الأساسية لهذا المدخل تتمثل في عدم كفاية مقاييس الأداء المالي القياس وتقييم الأداء في بيئة الأعمال الحديثة، وإنما يجب تدعيمها بمقاييس أخرى غير مالية، ويتكون هذا النموذج من أربعة محاور رئيسية تتمثل في كل من توليد القيمة، وأيضاً عمليات الأعمال وكذلك أصحاب المصلحة، وأخيراً : التعلم والنمو.

ولقد طبقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموع معايير تربط كل مفهوم بنتائج الأداء ذات العلاقة، و هذه الطريق معنية بقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري، وهذا يفرض تغيير رؤية النظام المحاسبي لكي يستوعب ذلك 1 .

وهذا ما سيتضح من خلال الشكل المبين رقم(2)

شكل رقم (2) : بطاقة القياس المتوازن للأداء



المصدر: رشا الغول، مرجع سبق ذكره، ص 125.

وبرؤية أكثر توضيحاً وتفسيراً فيما يتعلق بطاقة القياس المتوازن للأداء فقد عبر عنه الكثيرون من خلال أربعة محاور تتمثل في كل المنظور المالي، وكذلك منظور العملاء، وأيضاً منظور العمليات الداخلية، وأخيراً منظور التعلم والنمو : وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل من تلك المحاور الأربعة .

\_\_ المنظور المالي: ويهتم بنظرة المساهمين إلى الشركة من حيث مدى تحقيقها المعدل العائد...

\_\_ منظور العملاء: ويهتم بنظرة العملاء إلى الشركة، وكأحد الأمثلة على هذا مؤشر أسعار منتجات الشركة مقارنة بأسعار المنافسين.

\_\_ منظور العمليات الداخلية: ويعبر عن المجالات التي يجب أن تتميز بها الشركة مثل دورة الإنتاج، وتكلفة الوحدة.

\_\_ منظور التعلم و النمو : ويعنى مدى قدرة الشركة في عملية التحسين المستمر وخلق القيمة، واحد الأمثلة على ذلك يمكن أن يتمثل في النسبة المئوية لمبيعات المنتجات الجديدة.

ولا جدال أن المحاور الأربعة والسابقة العرض والتوضيح ترتبط منا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وعن طريق المزج بين وجهات النظر الأربعة تستطيع الإدارة فهم العلاقات الداخلية، وبالتالي، تطوير عملية صنع واتخاذ القرار. وجدير بالإشارة والتنويه أن بطاقة القياس المتوازن للأداء سميت بهذا الاسم لأنها توازن بين كل ممايلي :

\_\_ المقاييس المالية وغير المالية مثل درجة رضا العملاء والتي يمكن قياسها بحصة السوق التي تستحوذ عليها الشركة وأيضاً درجة رضا العاملين والتي تقاس بمعدل دورانهم وتغييهم عن العمل والإنتاجية المتحققة من ورائهم .

\_\_ الأهداف التكتيكية في المدى القصير والأهداف الاستراتيجية في المدى الطويل.

\_\_ المقاييس الخارجية للمساهمين والعملاء والمقاييس الداخلية للعمليات الداخلية والابتكارات والتعلم والنمو.

\_\_ النواتج المرغوب فيها ومسببات الأداء لهذه النواتج .

\_\_ المقاييس الموضوعية والمقاييس الحكمية.

\_\_ المقاييس الملموسة والمقاييس غير الملموسة .

4\_ نموذج مراقبة الأصول غير الملموسة :

قام هذا النموذج بتبويب الأصول غير الملموسة إلى ثلاث فئات رئيسية، وذلك على النحو المشار إليه فيما يلي 1 :

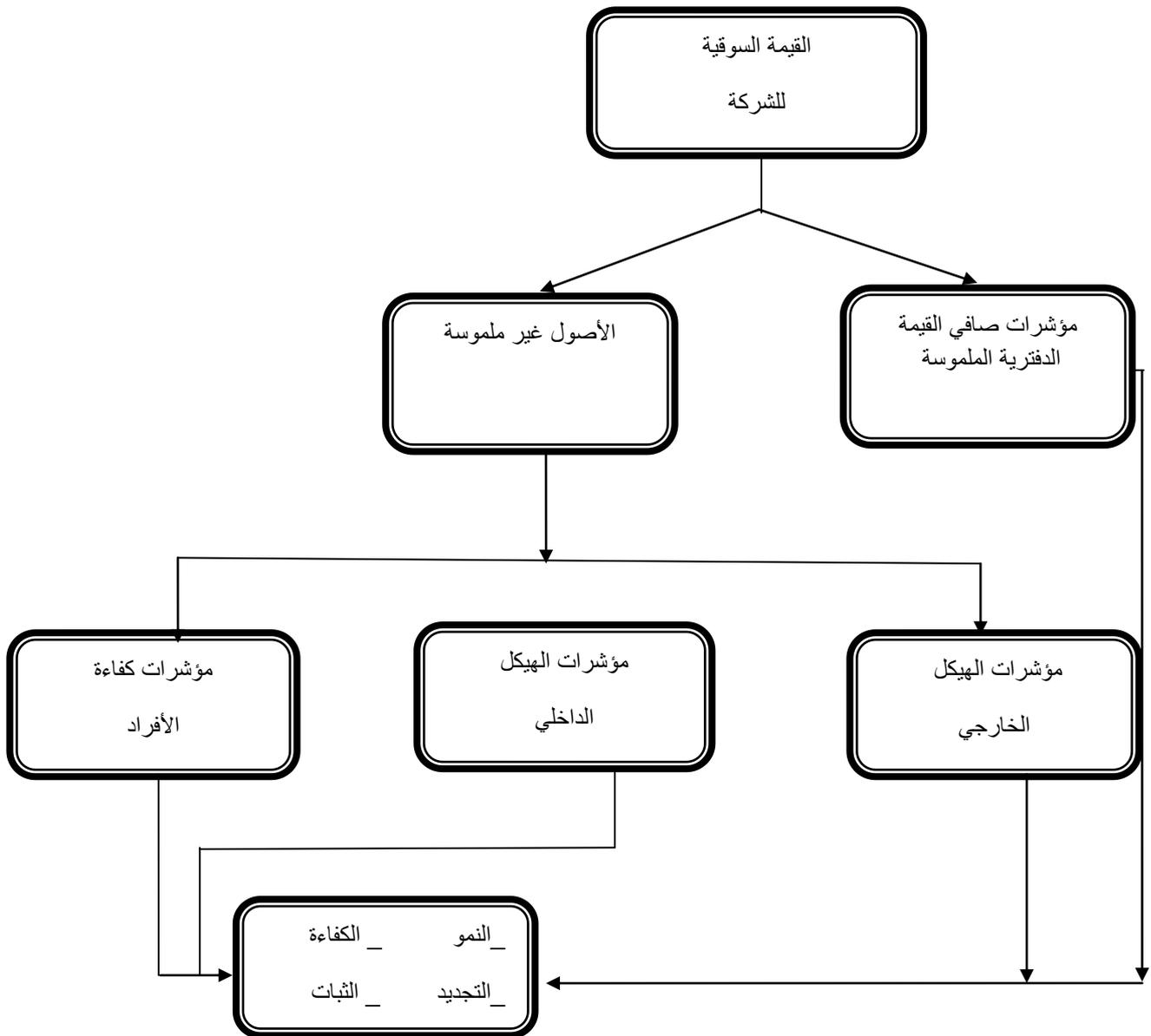
\_ أصول غير ملموسة منبثقة من الهيكل الخارجي: وتشتمل على العلاقات مع أصحاب المصالح وكذلك العلامات التجارية، وتعد تلك الأصول غير مرئية

\_ أصول غير ملموسة منبثقة من الهيكل الداخلي: وتستمد تلك الأصول من البيئة الداخلية للشركة. فيتمثل بعضها في الإجراءات الإدارية، والنظم الآلية وكذلك الثقافة السائدة بالشركة وروح التعاون والعمل بالإضافة إلى كافة النماذج والتقارير المستخدمة بالأعمال

\_ أصول غير ملموسة منبثقة من كفاءة الأفراد: وتعبر عن قدرة القوى البشرية المتواجدة بالشركة، ومدى خبراتهم ومهاراتهم، وتتضمن تلك الأصول أيضاً التعليم والتدريب، وكذا قيم العاملين بالشركة

ويمكن تلخيص مجموعة المؤشرات التي تعكس إمكانية قياس الأصول غير الملموسة سلفة العرض والتوضيح من خلال الشكل التوضيحي المبين رقم (3)

الشكل رقم (3): نموذج مراقبة الأصول غير الملموسة ومؤشرات تطورها



المصدر: رشا الغول، مرجع نفسه، ص134

## 5\_ نموذج تكنولوجيا بروكر **technology Broker**

استحدث هذا النموذج من قبل **Brooking** وهو نموذج يسعى إلى تقدير قيمة رأس المال، الفكري من خلال تحليل تشخيصي حيث يتكوّن رأس المال الفكري وفق لها من أربعة أنواع من الموجودات وهي :موجودات السوق، الموجودات المرتكزة على المورد البشري، موجودات الملكية الفكرية، وموجودات البنى التحتية<sup>1</sup>.

## 6\_ نموذج براءة الاختراع الموزونة باستشهاد مسجّل (**citation Weighted Patents**) :

طور هذا النموذج من طرف الباحث **Bontis** في عام 1996، وهو نموذج يُقاس رأس الفكري الفكري حسبه بالاعتماد على موجودات التطوير البحث العلمي التي تصف براءات الاختراع المنظمة مثل: عدد براءات الاختراع، كلفة الاختراع<sup>2</sup>.

---

1دريال سهام، " تطوير رأس المال الفكري كمدخل أساسي لبناء منظمة متعلمة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح\_ورقلة\_ ، 2019، ص69.

2 مرجع نفسه، ص 69.

### خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن رأس المال الحقيقي للمؤسسات في الوقت الراهن هو رأس مالها الفكري الذي يمكنها من مواجهة المنافسة والمحافظة على مكانتها السوقية والارتقاء بها، فالمعرفة أصبحت الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح المؤسسات، وكذلك الميزة التنافسية الأنسب لعصر المعرفة التي يصعب تقليدها، ولا يمكن الاستفادة منها إلا إذا توفرت المؤسسة على نظام جيد لإدارتها ونشرها بما يتيح الاستفادة منها وتحقيق الأهداف المرجوة من خلالها.

**الفصل الثاني:**

**الإطار النظري للميزة**

**التنافسية**

تمهيد:

أصبح مفهوم الميزة التنافسية والمنافسة من المفاهيم التي تشغل اهتمام الكثير من المنظمات التي تبحث عن النجاح والاستمرارية والتميز في سوق العمل كونها تؤدي دورا أساسيا في حياتها، لذلك ينبغي عليها أن تفكر بصورة مستمرة بإدارة ناجحة لاستراتيجياتها التي تجعلها قادرة على زيادة القيمة المضافة، مما يعكس تحديدا على مزاياها التنافسية. ولا يقتصر مفهوم الميزة التنافسية على قطاع معين إذ يشغل حيزا ومكانة مهمة في مجال إدارة الأعمال والإدارة العامة وغيرها من المجالات الأخرى .

### المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثروة حقيقية في عالم الإدارة على المستوى الأكاديمي والعلمي فأكاديميا لم يعد ينظر للميزة التنافسية كمفهوم داخلي أو مواجهة وقتية، ولكن أصبح ينظر للميزة التنافسية كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف تحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين.

### المطلب الأول: نشأة الميزة التنافسية

حل مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية الذي كان سائدا في فترة الستينات، وتطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل هي 1 :

\_\_ المرحلة الأولى: من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات (Chamberlin)، (Selznik) والذي ربط الميزة بالكفاءة، و(Schendel & Hafer) اللذان فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة، وبذلك اعتبر الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة، والأداء متغيرا تابعا .

\_\_ المرحلة الثانية: بدأت منذ نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينيات، وتمثلت بكتابات Andre Gathws , Learned Christensen التي أكدت على الفرص والتحديات والضعف والقوة في مجال الاستراتيجية، و الفرص الداخلية تمثل الميزة التنافسية، وركزت دراسات هذه المرحلة على ضرورة تقييم الموارد والكفاءات لمعرفة ما تمتاز به المنظمة وتتفوق به عن منافسيها .

\_\_ المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف الثمانينات بكتابات Wensley , Porter , Fahey , Hu , Day وبينت أن أي تفوق في الأداء يكون مرتبط بالميزة التنافسية .

### المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة مهمة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات، ومفتاح نجاحها، سنتطرق في هذا العنصر على مجموعة من التعاريف و خصائص وأهمية الميزة التنافسية.

1دنيا مهدي الأعظمي، " أثر مستوى تطبيقات نظم المعلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية "، رسالة الماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص 48،49.

### أولاً : تعريف الميزة التنافسية

شهدت الميزة التنافسية تعريفات عدة من الباحثين والكتاب وظهرت بمسميات مختلفة إلا أنها تصب في مفهوم واحد أهمها :التفوق التنافسي، القدرة التنافسية، النجاح التنافسي، التميز التنافسي وفيما يلي سنستعرض أهم هذه التعاريف:

عرفها بورتر الميزة التنافسية بأنها "القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها "وهذه القيمة يمكن أن تكون على شكل فرق بالأسعار بين المنافسين مع الاحتفاظ بالمستوى نفسه من الأداء للمنتج ،أو انفراد هذا المنتج بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة وتعوض الفرق في الأسعار"1.

كما تعرف على أنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تحطها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"2.

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"3.

هي "خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرفي بثنائية منتج \_سوق يتجه للنمو تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمنظمة وضعية تنافسية قوية "4.

على ضوء ما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنه ذلك الاختلاف والتميز التي تمتلكه المؤسسة عن منافسيها في السعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف إضافة إلى مواردها، الذي يؤهلها إلى تحقيق قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون .

1 محسن عبد الله الراجحي وآخرون، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الأيام، الأردن، 2016، ص22.

2 مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"،الدار الجامعية، مصر، 2007،ص13.

3 مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، "التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال"، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017،ص200.

4 الأمين حلموس، "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2017،ص185

### ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

من بين خصائص الميزة التنافسية نجد 1:

\_\_إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

\_\_إنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

\_\_إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما.

\_\_إنها يجب إن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها .

\_\_إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .

\_\_ أن الميزة التنافسية ليست حكرا على شركة ما.

\_\_أن الميزة التنافسية وسيلة لتحقيق غاية.

### ثالثا : أهمية الميزة التنافسية

إن بروز مفهوم الميزة التنافسية وهيمنتته على مختلف التوجهات جعلها ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات

الاقتصادية وعليه يمكن إبراز أهميتها فيما يلي 2:

1 أنظر إلى :

محي الدين القطب ، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية "، دار الحامد ، الأردن ، 2012، ص82.

عبد السلام أبو قحف، "كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية" دار الجامعة ، مصر ، 2003، ص ص 262، 263.

2 أنظر إلى:

\_\_ حسينة عواد ، "دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعينة القارورات سكيكدة "، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،2021.ص 60.

\_\_ أمل جواد كاظم ، "اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد "مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد 2017، 50، ص 469.

\_\_تعد بمثابة القوة والسلاح الذي تستخدمه المنظمة في مواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة ويكون ذلك من خلال تنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق كسب مهارات خاصة ومقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع .

\_\_ تمثل معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها التي بإمكانها إيجاد نماذج منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

\_\_تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمة للتموقع بشكل قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يسمح لها من زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.

\_\_خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة صورة المؤسسة في أذهانهم .

\_\_تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع لإمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتجة في ظل بيئة المنافسة .

\_\_ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

### المطلب الثالث : أنواع و أبعاد الميزة التنافسية

سوف نتطرق لكل من أنواع الميزة التنافسية و الأبعاد التي تتحدد من خلالها:

#### أولا :أنواع الميزة التنافسية

يمكننا التمييز بين عدة أنواع من الميزة التنافسية أهمها ما يلي 1 :

1أنظر الى:

\_\_ مصطفى يوسف كافي، "الذكاء الاقتصادي"،الوراق، الدار الجزائرية، الاردن، ،2020،ص195.

\_\_ سميرة حمادوش، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشور)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير،جامعة حسبية بن بو علي الشلف،الجزائر،2020،ص86.

ـ **ميزة التكلفة الأقل** : يمكن لمؤسسة ما أن تمتلك ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحصول عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يكسب ميزة التكلفة الأقل .

ـ **ميزة التميز** : تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما تكون قادرة على إنتاج سلع وخدمات ذات خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وإن الحصول على هذه الميزة يستند إلى عوامل التفرد.

ـ **ميزة الإبداع** : الإبداع يأتي من النظر إلى ما هو غير متوقع والسير بخطوات تتجاوز الخبرة الحالية المتوفرة لدى المنظمة، وهذا لا يستطيع فعله إلا العنصر البشري، حيث أن الإبداع البشري لا يمكن التنبؤ به فهو جانب روحي وتجريدي وتحقيق الميزة من خلال إيجاد طرق جديدة في تأدية العمل مثل الاعتماد على تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

ـ **النمو** : تتحقق الميزة التنافسية من خلال التوسع بالحجم أو من خلال التوسع الجغرافي وبالذات بعد ظهور الإنترنت بوصفه شبكة معلومات عالمية تتصف بالسرعة وسهولة الاستخدام في إرسال واستقبال المعلومات

ـ **التحالفات** : وهي ائتلافات تعقدتها المؤسسة مع مؤسسات أخرى من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من استراتيجياتها، ويمكن أن تكون على شكل مشاريع مشتركة أو من خلال الاستحواذ أي امتلاك المؤسسة من خلال شرائها .

### ثانيا : أبعاد الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من الأبعاد التالية:

#### أولا: القيمة المدركة لدى العميل

إن المنظمات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، لأن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للمنظمات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن المنظمة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقات الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر الجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وكفاءة العمليات، إذ بعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية المنظمة لتكون قائمة في مجال الكلفة<sup>1</sup>.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق

هناك عدة شروط يجب على المنظمة أن تراعيها إذا ما أرادت تخفيض تكاليفها ومنها :

\_\_ تخفيض المخزون بأنواعه إلى أدنى حد ممكن.

\_\_ تحسين عمل السيطرة النوعية وممارسة رقابة محكمة للتخلص أو تخفيض الوحدات المعيبة وغيرها.

\_\_ المحافظة على تصميم المنتج وتطويره باستمرار.

\_\_ تطوير مهارات العاملين من خلال إشراكهم بدورات مستمرة.

\_\_ التنظيم الداخلي السليم لوسائل الإنتاج لضمان التدفق الكفاء داخل المنظمة.

تتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء من خلال تعاملهم مع المنظمة أنهم يحصلون على قيمة أعلى مقارنة مع منافسيها، فكلما ارتفعت القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات المنظمة كلما ارتفع السعر الذي يمكن أن تقبضه المنظمة على هذه المنتجات، ولكن يجب مراعاة أن السعر الذي تفرضه المنظمة يكون أقل من القيمة التي يوليها العملاء لتلك السلعة أو الخدمة كون المنظمة تتنافس مع المنظمات الأخرى من أجل مصلحة العميل<sup>2</sup>.

1 محمد شقراني، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة حالة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019، 205.

2 مرجع نفسه، ص 206

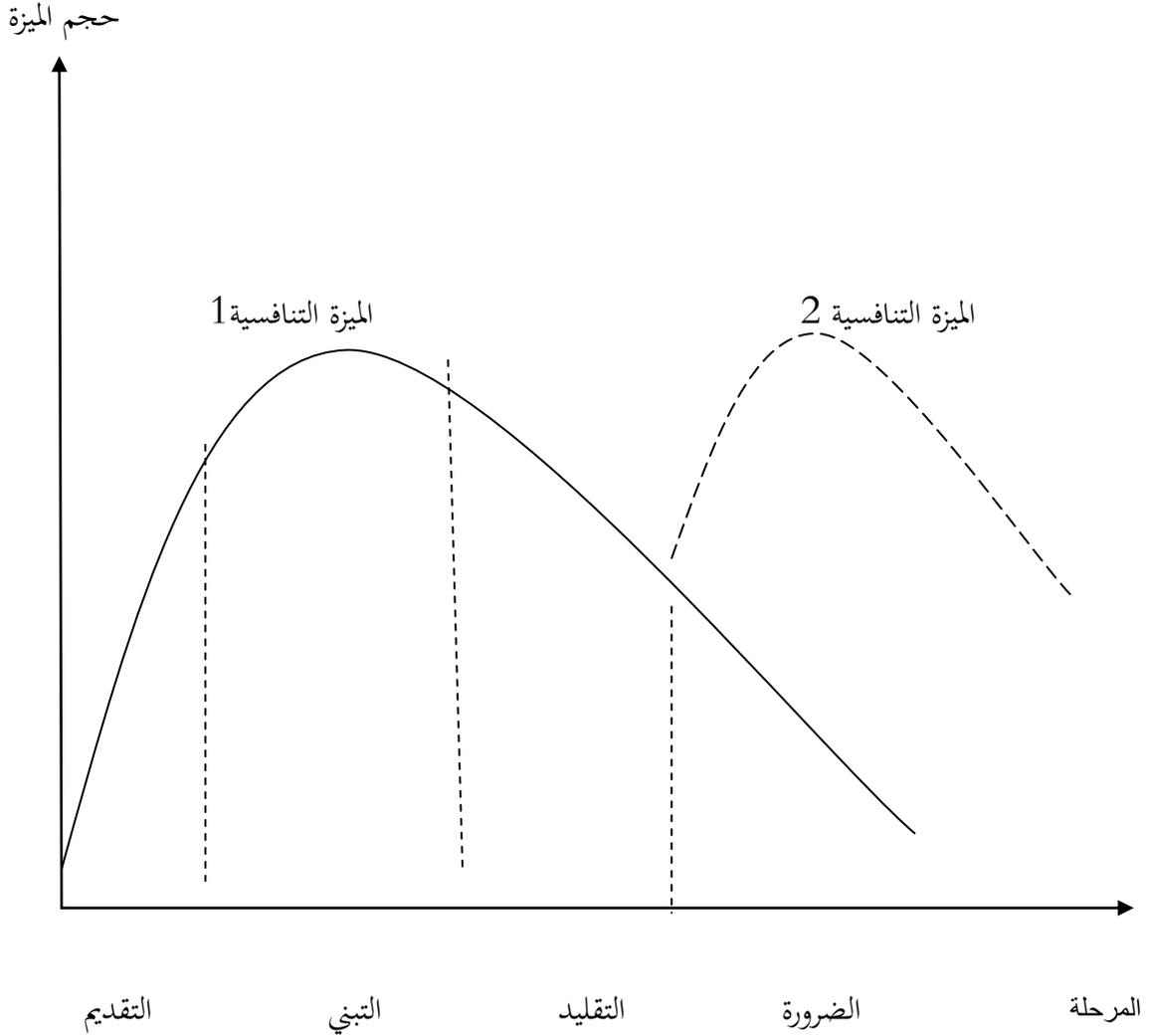
### ثانيا: حجم الميزة التنافسية

إن للميزة التنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، حيث تبدأ دورة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم (نمو متسارع) ثم تأتي مرحلة التبي من قبل المنافسين والتي يليها مباشرة ركود في الميزة نتيجة تقليدها ومحاوله التفوق عليها من طرف المؤسسات المنافسة، مما يتولد عن ذلك ضرورة تسخير كل الموارد والإمكانيات وإيجاد استراتيجيات وسياسات جديدة من اجل التقدم من جديد من خلال التخفيض في التكاليف فالأسعار وميزة التكلفة أو بدعم تميز المنتج وذلك من خلال تحسين وتطوير الميزة الحالية أو خلق ميزة تنافسية جديدة، فتتحقق صفة الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا تمكنت من المحافظة عليها في بيئة تنصف بالمنافسة الشرسة وذلك من خلال التحسين المستمر أو الإبداع وخلق مزايا جديدة<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

1 زرزار العياشي، غياذ كريمة، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، صفاء، الأردن ، 2016، ص 188.

الشكل رقم (4): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: زرزار العياشي ، غيادة كريمة، مرجع سبق ذكره، 189.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن حجم الميزة التنافسية يتزايد بشكل متزايد أثناء أو خلال ظهورها في السوق إلى غاية تبنيتها من طرف المنافسين، حيث يبقى حجمها ثابتا نسبيا خلال هذه المرحلة ليسجل انخفاضا تدريجيا أثناء تمكن المنافسين من تقليدها، ثم تأتي الحاجة الظهور ميزة أخرى تكون امتدادا للميزة الحالية من خلال تطويرها أو نتيجة الإبداع والابتكار كإستراتيجية تنتهجها المؤسسة الضمان استمرار تميزها في سوق المنافسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص. 189.

### ثالثا: نطاق التنافس

يشير نطاق التنافس إلى درجة أو مدى توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي تهدف من خلالها إلى تحقيق مزايا تنافسية، حيث أن للنطاق وجهان لتحقيق الميزة التنافسية فإتساع نشاط وحجم عمليات المؤسسة يمكنها من تحقيق وفورات في التكاليف مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال توزيع التكاليف الثابتة واستخدام نفس منافذ التوزيع المجموعة من القطاعات السوقية مما يؤدي إلى تحقيق اقتصاديات المدى خاصة في حالة وجود سلاسل مترابطة من المنتجات، من جهة أخرى فإن النطاق الضيق يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على القطاع السوقي الواحد بأقل التكاليف لتقديم منتج متميز، ويؤثر نطاق التنافس على الميزة التنافسية من خلال أربعة أبعاد وهي النطاق السوقي، الرأسي والنطاق الجغرافي .

1\_ نطاق القطاع السوقي: يعبر عن مدى التنوع في منتجات وعملاء المؤسسة، فيكون أمام المؤسسة اختيارين استراتيجيين وهما التركيز على قطاع سوقي معين أو التوجه السوق ككل.

2\_النطاق الراسي: يعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في أداء أنشطتها الداخلية والخارجية بالاعتماد على مصادرها المختلفة، حيث أن التكامل الراسي المرتفع يعتبر مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة كما يقلل أيضا من مرونة التغير في مصادر توريدها (التكامل الراسي الخلفي) أو منافذ التوزيع (التكامل الراسي الأمامي).

3- النطاق الجغرافية: يعكس مدى اتساع الرقعة الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة، حيث يعتبر النطاق الجغرافي الواسع مصدرا للميزة التنافسية من خلال تخصص المؤسسة في نوعية واحدة من الأنشطة عبر المناطق الجغرافية الواحدة مما يساعد على رفع الإيرادات الكلية للمؤسسة.

4\_نطاق الصناعة: ويتمثل في درجة التناسق بين مجالات الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة لمجموعة من الصناعات يساهم في خلق مزايا تنافسية عديدة، حيث يساهم هذا الترابط في اشتراك العديد من الصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة في نفس الموارد التسهيلات والتكنولوجيا مما يؤدي إلى تقليص التكاليف الإجمالية.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

هناك عدة مصادر للميزة التنافسية تعمل المؤسسة على استغلالها، كما أنها تعتمد على مجموعة من المعايير للحكم على جودة ميزات التنافسية ، من أجل المحافظة عليها وتطويرها باعتبار أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية والعراقيل التي تواجه المؤسسة في الحفاظ عليها.

### الطلب الأول: مصادر ومؤشرات الميزة التنافسية

تختلف الميزة التنافسية التي تتبناها المؤسسة باختلاف مصادر الميزة المتاحة في بيئة نشاطها كما أن هناك عدة مؤشرات تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية. وتختلف نسبتها من مؤسسة لأخرى.

### أولاً: مصادر الميزة التنافسية

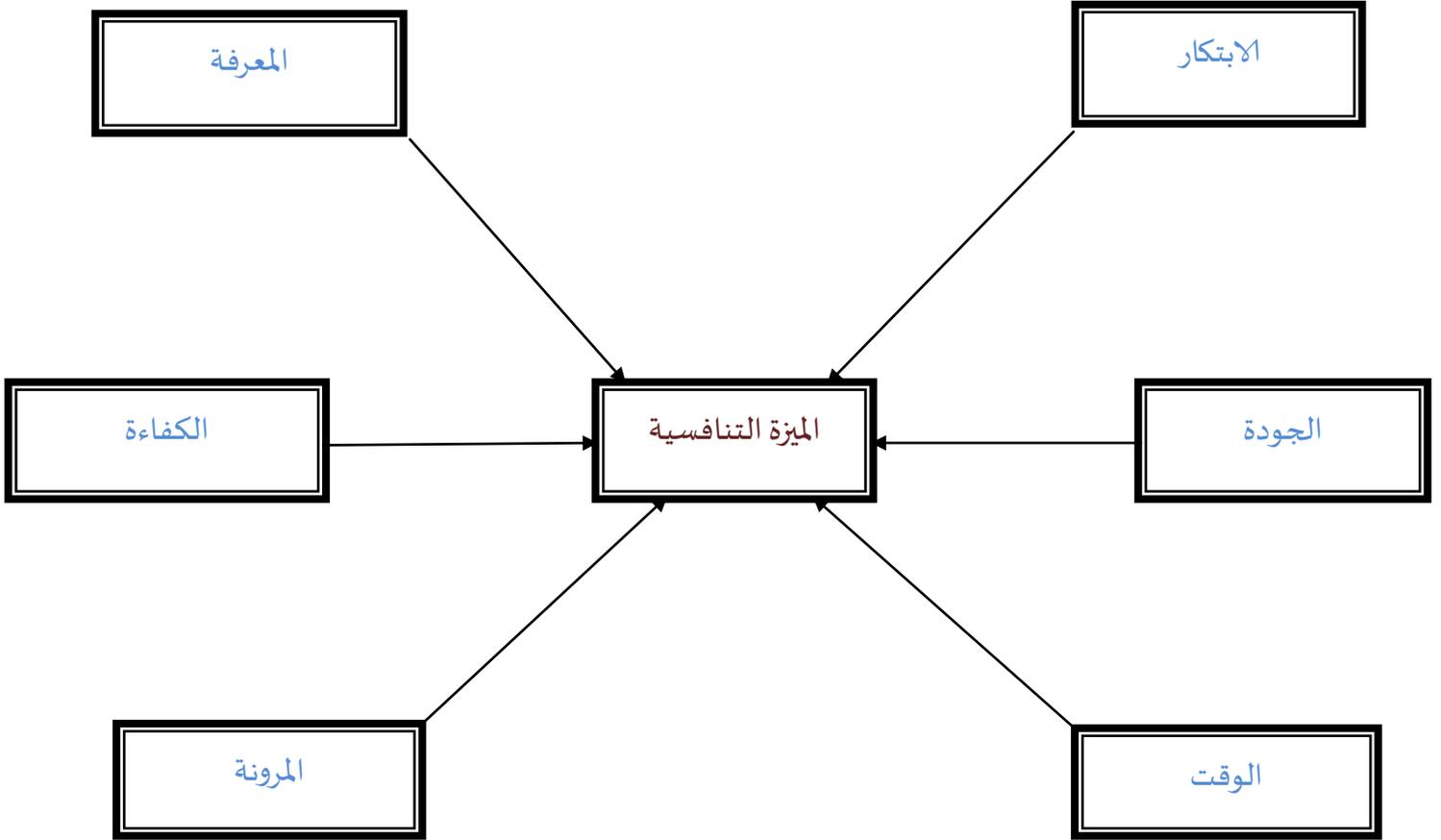
تسعى المؤسسات دائماً إلى اكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوله الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعداد وهيئة القدرات والإمكانات من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة ودعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق، تكون نتيجته فعالة وكفاءة أعلى في الأداء.

لذلك فالمؤسسة لكي تبقى دائماً في المنافسة عليها إيجاد المصادر المختلفة والتي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، على اعتبار أن مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة ومعقدة نظراً لما أصبحت تمليه المتغيرات المتزايدة وتمثل هذه المصادر فيما يلي<sup>1</sup>:

والشكل التالي يقدم المصادر المساعدة في خلق المزايا التنافسية في بيئة النشاط :

<sup>1</sup> هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، " التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، مكتبة الوفاء القانونية، مصر ، 2014، ص 121.

الشكل رقم ( 5 ) : مصادر الميزة التنافسية



المصدر: هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، "التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"،

مكتبة الوفاء القانونية، مصر ، 2014، ص 121.

1\_ الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية. وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق (أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع السوق والمنتج) بل تعدى إلى المؤسسة المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين 1.

2\_ الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فالمخرجات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة الأرض الخ أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات مدينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى القدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة 2.

3\_ الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية .

وقد حدد Davi Garvind الخبير في الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمسة نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية، وهذه النقاط هي:

— يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك.

— لا بد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة.

1مرجع نفسه، ص ص121، 122.

2علي عرقوب، نادية حماش، " تفعيل رأس المال البشري وأثره على تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، العدد 1، 2018، ص 73.

— يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.

— يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

— لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل.

يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلعة أو خدمات لتعزيز جاذبية التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج<sup>1</sup>.

**4\_ المعرفة:** شهدت منظومات الأعمال خلال العشرينيات الأخيرة تحول كبير في الطريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية تسبب التقييم على هذا الأساس أقل أهمية وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأس مال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتج وانفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتوجات المنافسين، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، فالمعرفة إذا هي الأداة لتحقيق السبق وتدعيم المكانة التنافسية المؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق والمالية والمحاسبة... الخ<sup>2</sup>.

**5\_ الوقت:** فالوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من الشركات السرعة في تلبية ومتطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة، والتي تتطلب تجزئة العمل والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة تلافياً للاختناقات وزيادة زيادة التكاليف.

1 عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام، الأردن، 2014، ص72.

2 هشان حريز، عبد الرحمان بوشمال ، مرجع سبق ذكره، ص ص 125،126.

وبعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للشركة، فالوقت يعادل المال، والإنتاجية والجودة والابتكار، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة، كما تمكن الشركة من تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق. كما يساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليص وتقليل حلقة التخطيط في دورة تطوير وتصنيع المنتج، ورفع مستوى الأداء، وتطوير وتحسين منتجاتها. كما تلعب إدارة الوقت دوراً في تقديم و طرح المنتجات والسلع للسوق خلال مدة قصيرة، بما يعود على الزبون بالفائدة، ويجذب أكبر عدد من الزبائن المحتملين وتبرز أهمية الوقت في القدرة على تصميم ورسم خطط استراتيجية، وإدارة الهيكل التنظيمي للشركة، وتحقيق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، بما ينعكس على تحسين سمعته الشركة وينمي علامتها التجارية، ويطور مكانتها في السوق 1.

6 \_ **المرونة** : يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومنوعة بالسوق المستهدف، ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما 2:

- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغير، وبالتالي فمن المنتج لا يبقى على حالة الفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.

- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافة والقدرة على العمل في بيئة مستقرة ومتقلبة.

### ثانياً: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات القدرة على التصدير والفاعلية إلا أن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر

1 أحمد إبراهيم سعيد حسن، " أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة الماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص ص 27، 28.

2 هشان حريز، عبد الرحمن بوشمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 125، 126.

البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك.

ويمكن باختصار هذه المؤشرات كما يلي 1:

1\_ **الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق حيث إن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها. ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:

\_ الحصة السوقية الإجمالية وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

\_ الحصة السوقية النسبية وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

\_ حصة السوق المخدوم وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

2\_ **حجم المبيعات:** يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك المتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

3\_ **مؤشر الربحية:** تعتبر الربحية مؤشراً هام القياس تنافسية المؤسسة، فكلما كانت أرباح المؤسسة مرتفعة، كلما كانت فترة بقاءها في سوق أطول وبالتالي رفع حصتها السوقية، فالربحية يقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة وان تستمر في ذلك على المدى الطويل 2.

1محمد فوزي علي العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص 46،47.

2حمزة بن زيان، "دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجائر، 2018، ص 23.

### المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

يتم الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال عدة معايير كما أنها تتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة كما سيتم التطرق إليه.

#### أولاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تستند جودة الميزة التنافسية على عدد من المعايير حتى نستطيع الحكم عليها ومنها 1 :

#### 1- مصدر الميزة: من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل بما يلي:

\_\_ القوى العاملة المؤهلة والمدربة والتي تمتلك الكفاءات والمهارات والقدرات والخبرات التي تستطيع تحقيق التفرد والتميز عن غيرها من المنافسين.

\_\_ الأدوات التكنولوجية العالية التي تدعم تميز المنتج النهائي للمنظمة وتخلق له علامة تجارية تتميز به عن غيرها من العلامات التجارية الأخرى.

\_\_ الخبرات الطويلة والاستثمار المستمر والتي ترتبط بمراكز البحث والتطوير للمنتجات والخدمات المقدمة للمستهلك النهائي.

وبضيف (popa et al) عدداً من مصادر الميزة التنافسية تتمثل ما يلي:

\_\_ بالإبداع الذي يمس جوهر المنظمات الإبداعية والمتمثلة بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبائن من أجل زيادة قيمتها وتفرداها عن المنافسين .

\_\_ تطور ثورة المعلومات حيث تشمل التكاليف المرتبطة بالحصول على المعلومات ومعالجتها وتوزيعها داخل المنظمة والتي بدورها تعمل على تغيير الطريقة التي تدار بها المنظمة.

\_\_ تطور تكنولوجيا المعلومات تعمل على تغيير النهج الذي تتبعه المنظمات في إدارة عملياتها والذي يؤثر بشكل كلي على عملياتها الإنتاجية والأهم من ذلك المنتج المتميز النهائي.

1مصطفى يوسف كافي، "اقتصاد المعرفة وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألفا للوثائق، الجزائر ، 2017، ص212.

2\_ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافس تجسيد أو التغلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً 1 .

3- درجة التحسين والتطوير في الميزة التنافسية لا بد للمنظمات الناجحة عدم الاستهانة بعد تملكها للميزة التنافسية وتفردا عن غيرها من المنافسين لقدرتهم على تجاوزها وامتلاك هذه الميزة التنافسية لتصبح مشتركة، بل يجب على المنظمات العمل على تجديد وصيانة وتطوير الميز التي تمتلكها والبحث عن ميز أخرى جديدة غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين سواء في السوق المحلية أو الخارجية مما يجعلها متربعة على عرش التفوق، هناك عدة مصادر يمكن أن تتفوق الشركة من خلالها ومنها 2:

\_ الابتكار والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية الشركة في التنافس.

\_ الوقت حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافس ويتحقق ذلك من خلال تخفيض كبير في الآونة الأخيرة، ويتحد المنتج وتخفيض زمن الانتظار زمن دورة تصميم إطار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تليتها.

\_ المعرفة والتي يقصد بها الخبرة والتجارب المتراكمة لدى الأفراد العاملين في الشركة.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

من العوامل المؤثرة التي تؤثر على الميزة التنافسية ما يلي 3:

\_ القدرات الإبداعية: تضطر المنظمة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها، وهذا يتطلب: دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع، الخبرة التكنولوجية للمنظمة، الإبداع.

1 نذير بوسهوه ، "رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية"، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، ص 81.

2مصطفى يوسف الكافي، "اقتصاد المعرفة وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 213.

3 لوييزة فرحاتي ، مرجع سبق ذكره، ص 165.

\_\_ القدرات الإنتاجية: تعني عنصرين هامين هما: الجودة والإنتاجية.

-الجودة : وهي قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، وتتطلب: الإبداع، إرضاء العملاء .

-الإنتاجية: هي مقياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها وهو يمثل النسبة بين المخرجات والمدخلات، ولا بد على المنظمة رفع الإنتاجية، لأنها معيار أساسي لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها .

\_\_ القدرات التسويقية: تعتبر وظيفة التسويق أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، والتي تركز على: بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك.

\_\_ القدرات على التردد: المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب المتابعة المستمرة لما يجري في المحيط.

### المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية ومعوقاتها

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التفوق يجب أن تكون الميزة التي تبنتها فعالة وحتى تكون فعالة يجب أن يتحقق مجموعة من الشروط كما أن هناك معوقات تعيق المؤسسة أثناء تبنيها لميزة تنافسية ما.

### أولاً: شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:1

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

- الاستمرارية، بمعنى إمكانية استمرارها خلال الزمن، أي أن الميزة التنافسية لها دورة حياة مثل المنتج .

\_\_ من الممكن الدفاع عنها من تقليد المنافسين ( يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها).

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لكون كل شرط مرهون بالآخر، إذ أن شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف يمكن أن تستمر الميزة التنافسية وهي هشة يمكن إلغاؤها؟ وكيف بها أن تكون حاسمة وهي لا تستمر طويلاً؟

1سمية بروبي،" دور الابداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة" رسالة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس \_ سطيف \_ الجزائر، 2011، ص 166.

### ثانيا: معوقات اكتساب الميزة التنافسية

إن اكتساب المنظمة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل، فقد تواجه المنظمة عدة معوقات تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية وموقع تنافسي استراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد 1:

#### 1\_المعوقات الداخلية:

- وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية الذي تتواجد المنظمة في بيئتها والتي من بينها :
- \_غياب قيادة إدارية ناجحة وغياب الشفافية عند إزالة السلوكية السلبية مما يعيق التنمية الإدارية .
- \_عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المنظمة.
- \_عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها .
- \_عدم استخدام المنظمة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة .

#### 2\_المعوقات الخارجية :

- وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج خارج نطاق المنظمة منها :
- \_الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول .
- \_وجود تشريعات وقوانين وضوابط تحدم المنظمات الأجنبية على حساب المنظمات الوطنية.
- تحويل المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية وعدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة .
- \_ضعف أجهزة التعليم والتثقيف بالمنظمة وعدم الاهتمام بالبحوث والتطوير .

### المبحث الثالث: رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافس إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في النشاط نفسه، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد ، وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في جعل الأصول الغير المادية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدفع إمكانياتهم المحتملة، وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المؤسسة من جهة ووفق متطلبات عملها من جهة أخرى.

#### المطلب الأول: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية

يمكن النظر إلى هذه العلاقة على أنها نظام يحوي على مدخلات و مخرجات و معالجة، فالمدخلات عبارة عن مكونات رأس المال. الفكري، أما المعالجة فتتمثل في تطبيق مبدأ القيمة، الندرة، صعوبة التقليد والاستغلال الأمثل على مكونات رأس المال الفكري، أما مخرجات النظام فتتمثل في امتلاك المؤسسة إلى رأس مال فكري استراتيجي متميز يشتمل على رأس مال بشري متميز، رأس مال هيكلي متميز، و رأس مال علاقتي ( الزبوني) متميز، و عندما تمتلك المنظمة هذه المخرجات تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية .

#### أولاً: رأس مال البشري المتميز

لقد اختلفت الدراسات و تعددت في تحديد عوامل تحقيق الأداء المتميز كونه يتصف بالديناميكية نظرا لتغير و تطور مواقف و ظروف المنظمات بسبب تغير ظروف و عوامل البيئة الداخلية والخارجية، فالأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو ضرورة حتمية فرضتها العديد من المتغيرات الخارجية. و يعتبر رأس المال البشري متميزا إذا امتلكت المنظمة كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة العظمى من موارد المؤسسة من أجل تحقيق التميز، فالموارد الفكرية تعتبر مصدر الفكر والإبداع والابتكار، لكن مع مراعاة أن تكون هذه الكفاءات موارد الاستراتيجية تتصف بالندرة وصعوبة التقليد، القدرة على خلق القيمة و غير قابلة للاستبدال بمورد مماثل لها في إطار الاستراتيجية المعتمدة<sup>1</sup>.

1كلثوم وهابي ، عائشة شرفاوي، " مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة العقيد أكلي محند اولحاج شارع إدريس يحي البويرة، العدد 01، 2022، ص 48.

و تتمثل مجالات تميز رأس المال البشري في الموضوع استراتيجية التعلم للمنظمة التي تعتبر حجر الأساس لزيادة و الخيرات و المهارات و القدرات بالشكل الذي يؤدي إلى مجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن، و من ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ورفع العدد على الاستثمار 1.

### ثانيا: رأس مال الهيكلية المتميز

يعبر رأس مال الهيكلية في المؤسسات عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المؤسسة عندما لا يأخذ رأس مال البشري بعين الاعتبار، و على المؤسسة أن تقوم بالاهتمام بكل العناصر حتى تحقق الميزة التنافسية. كما أصبح رأس المال الهيكلية بصفة خاصة عاملا محفزا للمؤسسات الباحثة عن التميز والمنافسة في إنتاجها ومخرجاتها و عن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا سارعت المؤسسات التهيئة الأرضية الكفيلة بتوفير هذا المورد لما له من مزايا في مجالات عدة مثل : رفع مستوى الأداء الوظيفي، تحسين القرارات الإدارية، تبسيط و تسهيل الإجراءات والاستغلال الأمثل للقوى العاملة فضلا عن إسهامه الكبير في الحسنة المردودية المالية للمؤسسة من خلال تطبيق العديد من الإجراءات والتغييرات في جوانب عدة كأظمة المعلومات وقواعد البيانات، السياسات و الإجراءات العمليات الإدارية البرامج، الهيكل التنظيمي، وذلك لتحقيق الأداء المتميز بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة انطلاقا من هذا المكون المتمثل في رأس مال الهيكلية المتميز 2.

### ثالثا: رأس مال العلاقات ( الزبوني) المتميز

يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط بين المؤسسة و عملائها و مورديها، تعتبر نقطة الانطلاق لأي مؤسسة هي السوق دائما أي (الزبائن)، و هي نقطة الوصول أيضا على اعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة، أو اكتساب حصص سوقية إضافية و الحصول على عملاء متميزين، وتلبية حاجات المستهلك، كل هذه أهداف تسعى إلى تحقيقها المؤسسة، و هذا لن يكون إلا من خلال دراسة السوق و البحوث التسويقية الفعالة، و

1مرجع نفسه، ص 48.

2مرجع نفسه، ص 48.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

التي مهما كلفت عوائدها فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية لها، و مجال تميز رأس المال الزبائن هي 1 :

— خلق التميز والتفوق عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد.

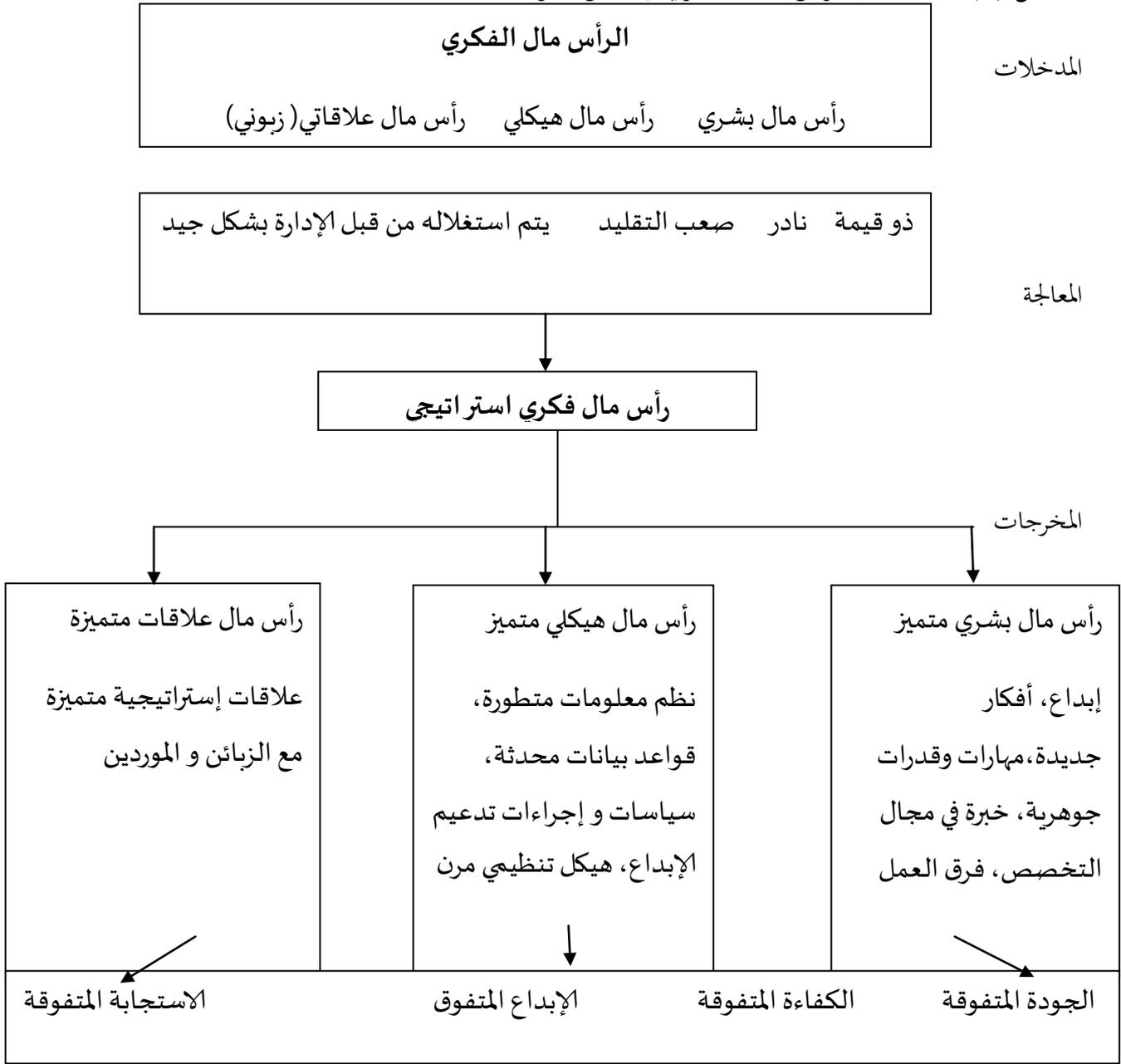
— زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين.

— تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة للطلبات الزبائن.

— العمل على أن تصبح المؤسسة عضوا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقة و مؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

مما سبق يمكن توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل (6) : العلاقة بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: فرحاتي لوييزة، مرجع سبق ذكره، ص 226.

### المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية

في ظل اقتصاد المعرفة يمثل رأس المال الفكري ذو القدرة العالمية على الإبداع والمناقشة المورد الاستراتيجي الذي يقف عليه نجاح المنظمات، وتحقيقها لمزايا تنافسية مستدامة وخلق القيمة.

#### أولاً: النظرية المعتمدة على الموارد

أو ما يعرف كذلك بالرؤية المعتمدة على الموارد في نطاق الإدارة الاستراتيجية. وتحدد الميزة التنافسية وفقاً لهذه النظرية، من خلال ما يلي: الموارد المتميزة القدرات والكفاءات التنظيمية، والقدرات التكنولوجية، والموجودات غير المرئية المتمثلة بالمعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية، وفي القدرات المحورية المرتبطة بالمهارات والمعرفة والتكنولوجيا والإدارة والاتجاهات والقيم وتعطى هذه النظرية اهتماماً كبيراً للموارد والقدرات المتوافرة لدى المنظمة كأساس لتحقيق ميزة تنافسية لها، فهي ترى أن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تتوقف على مدى امتلاكها موارد استراتيجية تتمتع بمجموعة من الخصائص و الشروط، وكذلك على قدرات المنظمة باستخدام هذه الموارد 1.

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

قدم "بارني" (Barney) إطار عمل (VRIO) لتحليل كل مورد من موارد المنشأة الرئيسية من حيث مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال امتلاكه للخصائص التالية:

القيمة: هل يضيف قيمة للزبائن ويوفر الميزة التنافسية؟

الندرة: هل يمتلك المنافسين مثله؟

القابلية للتقليد: هل تكلفه تقليده مرتفعة؟

التنظيم: هل يتيح تنظيم المنشأة استغلال هذا المورد؟ هل هناك بدائل متاحة لهذا المورد؟

في حالة الإجابة بنعم" على تلك الأسئلة ضمن إطار عمل VRIO بالنسبة لمورد معين فإن ذلك المورد سيعكس نقطة قوة وقدرة مميزة للمنشأة. يساهم تقييم مدى أهمية هذه الموارد في التأكد من كونها تمثل عوامل داخلية

1مصطفى رجب علي شعبان، " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصال الخلوية الفلسطينية جوال " رسالة الماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص75.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

استراتيجية أي عناصر القوة والضعف التي تساعد في تحديد مستقبل المنشأة ويمكن القيام بذلك من خلال مقارنة المقاييس الخاصة بهذه الموارد مع المقاييس الخاصة بكل من الأداء الماضي للمنشأة، المنافسين الرئيسيين للمنشأة، متوسط الصناعة ككل. ويعد المورد عنصراً استراتيجياً ويجب أخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في حالة اختلافه بدرجة ملموسة عن الماضي أو عن المنافسين أو عن متوسط الصناعة.

ويدعم هذه النظرية في تحقيق الميزة التنافسية بعض الرؤى التي ظهرت في إطارها ومن أبرزها الرؤية المعتمدة على الموارد التي تشير أن الميزة التنافسية للمنظمة تتطلب ،موارد متفردة ذات قيمة عالية وتشمل الموارد المالية، والطبيعية والبشرية والمادية والمعنوية التي يجب أن تكون متفردة ومتميزة، وقدرات متفردة على إدارة هذه الموارد وتعلق بمهارة المنظمة في تنسيق مواردها واستخدامها، وسياساتها في إدارة مواردها الداخلية لاسيما مواردها البشرية<sup>1</sup>.

### الجدول رقم(2) : إطار تحليل الموارد (VRIO) من حيث الاستدامة والمغزى التنافسي

| هل الموارد أو القدرات.....؟ |      |             |                 |                      |  |
|-----------------------------|------|-------------|-----------------|----------------------|--|
| ذو قيمة                     | نادر | صعب التقليد | لا يوجد له بديل | المغزى التنافسي      |  |
| لا                          | لا   | لا          | لا              | لا يعد ميزة تنافسية  |  |
| نعم                         | لا   | لا          | لا              | حياد تنافسي          |  |
| نعم                         | نعم  | لا          | لا              | ميزة تنافسية مؤقتة   |  |
| نعم                         | نعم  | نعم         | نعم             | ميزة تنافسية مستدامة |  |

المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 76

ويتضح من خلال الجدول رقم(2) بأن المدراء في الشركات التي تنتمي إلى الصف الأول يواجهون موقفاً صعباً، حيث أن الموارد المتاحة لا تنطبق عليها أي قاعدة من القواعد الأربعة في إطار عمل نموذج (VRIO)، وبالتالي يتعذر تنمية أي نوع من أنواع المزايا التنافسية سواء على المدى القريب أو البعيد. فالموارد المتاحة تجعل من

1مرجع نفسه، ص 76.

الصعب اقتناص الفرص البيئية أو تقليل أثر التهديدات البيئية. بينما تتمتع الشركات في الصنفين الثاني والثالث بموارد وقدرات قيمة ونادرة، ولكن من السهل تقليدها من قبل المنافسين أو إيجاد بدائل لها من قبل المستهلكين، هنا قد تتمكن المنشأة من تحقيق نوع من الحياد التنافسي أو تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة أو مرحلية. أما المنشآت التي تنتمي إلى الصف الرابع فتتطلب على مواردها القواعد الأربعة وهي تتمتع بمزايا تنافسية مستدامة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنافسي للمنظمة.

حدد ستيوارت " Stewart " في دراسة له أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة، والاستثمار فيها يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي، ومن خلال تحويل القيم المهملة المتاحة في عقول العاملين وولاء الزبائن، كما أوضح " Pferffer " أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير، خاصة مع تغيير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم، تعتبر سبباً قوياً يدفع المنظمة إلى تحسين أدائها وجودة منتجاتها عن طريق تشجيع الابتكار، وتطوير وظائفها، وتوظيف رأسمالها الفكري، لأنه يلعب دوراً محورياً في تعزيز الميزة التنافسية، واستمراريتها، وخلق القيمة، كما بين " Gwan " أن القيمة الأساسية للمنظمة تتمثل في رأسمالها الفكري، والقدرة على توظيف المعرفة التي بجوزته والعمل على تحويلها إلى أداء جيد، يحسن القدرة التنافسية، وأضاف " Youndt " أن عملية التسيير الفعال لرأس المال الفكري المحدد الرئيسي لنجاحه الأداء.

وبالتالي يعتبر الاستثمار الفعال لرأس المال الفكري المحدد الرئيسي للتفوق التنافسي، خاصة إذا استطاعت المنظمة جذب الكفاءات المتميزة<sup>2</sup>.

وحسب " Miller " الموجودات الفكرية الأساسية لدى المنظمة تتمثل في المعرفة والذكاء، وهذا الأخير هو المادة الخام التي يجب الاهتمام بها عن طريق التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، وبالتالي تعزيز رأس المال الفكري المحقق للأداء المتميز، لأنه ثبت وحسب دراسة " Brown " وجود علاقة إيجابية بين استثمار القدرات العقلية والأداء المالي للمنظمة، ورأس المال الفكري مرتبط بالأداء الاقتصادي المتميز ويحقق الميزة التنافسية<sup>3</sup>.

1 مرجع نفسه، ص77.

2 سملاي يحضيه، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 و 9 مارس 2005، ص 133.

3 مرجع نفسه، ص 133.

### رابعا: دور رأس المال الفكري في خلق القيمة.

عندما تقوم المنظمة بتسيير الأصول الفكرية بفاعلية، تتحقق لها الاستفادة القصوى من رأس مالها الفكري فتركز على تنمية العناصر التي تحتاج إلى استثمار، وتوقف الاستثمار في العناصر التي لا ترى منها أي جدوى، وبالتالي تضمن أن الاستثمار في رأسمالها الفكري سيحقق لها خلق القيمة، والتي يظهر على عدة أشكال منها: تخفيض التكلفة، اكتساب موقع تنافسي ممتاز، قيادة الإبداع التكنولوجي، وتراكم الأرباح هنا إلى أنه على المنظمة التفكير في كيفية تحويل رأسمالها الفكري إلى شيء ذو قيمة بالنسبة لأنواع القيم التي تريد المنظمة تحقيقها حماية المنتجات وغيرها من ابتكارات المنظمة، ومحاولة ابتكارات المنافسين، وخلق منتجات، وتحالفات جديدة 1.

### خامسا: أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية.

بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع نظرا لشدة تغيرها، وأصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، ففي عالم متغير تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بسرعة فائقة، يبقى العنصر الوحيد الذي يمثل نقطة القوة بالنسبة للمنظمة هو رأس المال الفكري والكفاءات المؤهلة للإبداع والتجديد.

ولقد أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، وبالتالي أصبحت محددًا غير أساسي للميزة التنافسية، وبالتالي تأكدت المنظمات في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الوحيد الذي يوفر لها الميزة التنافسية المستدامة هو رأس مالها الفكري، ذو المهارة العالية على الإبداع المستمر، وبالتالي ضرورة الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي تصبح فيه العقول الذكية هي المصدر الجديد للميزة التنافسية<sup>2</sup>.

1مرجع نفسه، ص 134

2- عبد المجيد قدي ، سملالي بحضيه ، "نحو تنمية استراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة"، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 30 ماي 2003 ، ص 02

### خلاصة:

تناولنا خلال الفصل الثاني الإطار النظري للميزة التنافسية ، حيث قمنا بتوضيح مفهومها ، لأنها تأخذ دورا هاما واستراتيجيا في تحديد طريقة وطبيعة العمل في المنظمات ويمثل السعي لاكتسابها في ظل بيئة شديدة المنافسة أمرا حتميا، من أجل تحقيق التميز والتفوق بحيث نقطة هامة لنجاح واستمرار المؤسسة لذا يجب أن تسعى للحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة، وهذا عن طريق الاستغلال الأمثل للطاقة الفكرية والعقلية للأفراد وإضافة قيمة للعملاء، ومن هنا تبرز لنا أهمية رأس المال الفكري وطبيعة الدور الذي يؤديه في جعل الأصول غير المادية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دفعهم للإبداع والابتكار واستخراج إمكانياتهم الكامنة وطاقاتهم لما يخدم مصلحة المؤسسة ويزيد من تفوقها .

الفصل الثالث: دور رأس

العمل الفكري في تحقيق

الميزة التنافسية لمؤسسة

عمر بن عمر بوغاتي

محمود \_ قامة \_

تمهيد:

قمنا في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري لموضوعنا دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية و الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة سابقا، من خلال دراسة ميدانية تلخص فيها أهم المعلومات و النقاط التي توصلنا إليها أثناء فترة التريص و الذي تم إجرائه بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية فرع بوعاتي محمود ولاية قالمة \_ بغية الوصول إلى أهم النتائج حول موضوع التريص و دراسة متغيراته.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود\_ قالمة\_

مؤسسة عمر بن عمر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية المتميزة في مجال الصناعة الغذائية للمصبرات ، باعتبارها تحظى بخبرة وكفاءة عالية في مجال عملها، و بهذا سنتطرق في هذا المحور إلى دراسة الجوانب الأساسية في هذه المؤسسة، انطلاقا نشأتها وأهدافها وصولا إلى هيكلها التنظيمي و سير عملها .

### المطلب الأول: تعريف و نشأة مؤسسة عمر بن عمر فرع بوعاتي محمود\_ قالمة\_

عند القيام بدراسة ميدانية على المؤسسة الرائدة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية التي تحظى بمسؤوليتها المحدودة وطابعها الخاص، و قصد إضافة معلومات أكثر عن المؤسسة سلطنا الضوء على مجموعة من النقاط و التي توضح الصورة العامة للمؤسسة .

### أولا: تعريف مؤسسة عمر بن عمر فرع بوعاتي محمود\_ قالمة\_

تعرف المؤسسة المذكورة أعلاه وفقا للقانون الأساسي الخاص بها و المسماة : مصبرات عمر بن عمر . و هي شركة تتمتع بمسؤولية محدودة " SARL " تختص في الصناعات الغذائية . رأسمالها الاجتماعي يقدر ب: 600,000,000,00 دج و الكائن مقرها الاجتماعي بعنوان التالي : بوعاتي محمود ولاية : قالمة و المسيرة من طرف السيد : بن عمر سامي بصفته المدير العام أو المسير للمؤسسة المعرفة سابقا .

وسائل الإتصال :

رقم هاتف المكتب (037 .13 .71 .02 /04 ) رقم الفاكس 037.13.71.03

ثانيا: نشأة مؤسسة عمر بن عمر فرع بوعاتي محمود \_قالمة\_

فرع بوعاتي محمود للمصبرات الغذائية هو فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، و الذي تأسس على يد الأب الراحل السيد عمر بن عمر، و الذي تمكن من إبراز مكانته المتميزة في السوق الوطنية للأغذية، و ذلك منذ تأسيس الشركة الأصلية (الأم) سنة 1884 والتي تنتج مصبرات الطماطم، فمجمع عمر بن عمر في يومنا هذا يحظى بمكانة راقية و متميزة في السوق الجزائرية وذلك يعود للإنتاج المتقن للمنتوج و الجودة العالية له، حيث كان الإنتاج لا يتجاوز 240 طن يوميا و هذا لإنتاج المواد الأولية لأعمالها ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبناءه الذين عملوا جاهدا على مواصلة مشوار والدهم و القيام بترقية جودة منتوجهم و إضافة منتوجات جديدة و ذلك بفتح خمس فروع أخرى في مناطق مختلفة في الجزائر : فرع الفجوج (قالمة)، فرع عين بن بيضاء (قالمة)، فرع بومعيزة (سكيكدة) ، فرع خوبانة (مسيلة) ، فرع مساعد ( الجلفة ) أنظر إلى الملحق رقم (1)، وفضل المجهودات المبذولة أصبحت مؤسسة عمر بن عمر المتميزة في هذا المجال بطاقة إستعاب تجاوزت 7600 طن يوميا و ما يعادل 15 طن من الطماطم المحولة ، و هذا ما جعلها تستحوذ على 50% من السوق المحلية .

يبلغ عدد العمال شركة عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كما يلي : 13 إطار سامي ، 130 إطار .

148 عون تحكم ، 479 منفذ ، و في حدود سنة 2021 أصبحت الطاقة الإنتاجية للمصبرات تقدر ب طن

يومية مما دفع الفلاحين إلى الاجتهاد في توسيع انتاجهم للطماطم و زرع مساحات أوسع ) و في

35000 الملحق 2 توضح الإنتاجية للسنوات السابقة لمختلف منتوجات المصنع).

المطلب الثاني. أهداف مؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود \_قالمة\_:

كما لكل مؤسسة اقتصادية كانت أو تجارية أو غير ذلك، المؤسسة مصبرات غذائية عمر بن عمر  
أهداف عديدة نلخصها في ما يلي :

#### أولاً: الأهداف الاقتصادية

تتمثل الأهداف الاقتصادية للمؤسسة في النقاط التالية :

• من حيث الإنتاج:

- \_ السعي إلى التقليل من التكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الجودة .
- \_ مواكبة التطور الحاصل في الآلات والمعدات بتخصيص مبالغ ضخمة لاقتنائها.
- \_ تطوير وسائل الإنتاج حتى تصل لأعلى مستويات الجودة.
- \_ الوصول إلى إنتاج كميات أكبر من ما يتوقعه العملاء .
- \_ تفادي ندرة المنتوجات في المخازن للحفاظ على ثقة العملاء.

• من حيث التسويق :

- \_ تحقيق رضا العملاء بشكل مستمر.
- \_ إشباع رغبات العملاء والمستهلكين في مكونات المنتج وجودة التعليم .
- \_ تقريب المسافات بين المنتج والمستهلك بتوسيع نطاق السوق الداخلي.
- \_ منافسة منتوجات مستوردة من الخارج.
- \_ السعي لفتح أسواق جديدة في الخارج .

• من حيث التمويل :

\_\_ تقريب المسافات بين الممون بالمادة الأولية و وحدات التحويل.

\_\_ زيادة عدد مموني المواد الأولية لتحقيق اكتفاء و بالتالي زيادة الإنتاج.

\_\_ التقليل من تكلفة الشراء و التخزين .

\_\_ تحسين قدرة استقبال المواد الأولية الطازجة الموسمية ( طماطم ، فلفل ، مشمش ، فولة ..... )

\_\_ السعي وراء التقليل من مدة الانتظار في الطوابير للحفاظ على المواد الأولية من التلف .

• من حيث الإدارة:

\_\_ تحسين أداء الإدارة التشغيل ذوي الكفاءات العليا.

\_\_ مواكبة التطور التكنولوجي باستعمال أحدث الوسائل والمعدات .

\_\_ الحفاظ على سمعة المؤسسة بإعطاء تعليمات صارمة لتسهيل الأمور على العملاء في عمليات الشراء التموين .

**ثانيا: الأهداف الشخصية:**

تمثل الأهداف الشخصية ككل أهداف تسطرها المؤسسات الخاصة و التي تخصها بالذكر في النقاط

التالية:

\_\_ زيادة ربحية المؤسسة

\_\_ التوسع و زيادة وحدات الإنتاج .

\_\_ المساهمة في السوق الداخلية ومنافسة المنتجات الأوروبية في الخارج .

\_\_ القضاء على استيراد الموارد المصبرات من الخارج لتحقيق الاكتفاء في السوق الداخلية .

\_\_ الحفاظ على سمعة المؤسسة وضمان الاستمرارية .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود \_قالمة\_ :

يعتبر الهيكل التنظيمي العنصر الفعال الذي يساعد المؤسسة على التميز والريادة في مجال عملها بالإضافة إلى دوره في التسيير الجيد و أداء الوظائف بإتقان و على أكمل وجه، يوضح في الشكل التالي :

الشكل (7) : مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر



## الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود – قالمة-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

نحن الآن بصدد تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر فرع بوعاتي محمود بمختلف وحداته الإنتاجية .

\_\_ **المسير** : يرأسها صاحب ومالك المؤسسة، تنحصر مهمته في الإشراف على الإدارة العامة و يتولى مسؤولية الإمضاء على الوثائق الرسمية باسم المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يمثل المؤسسة عند مختلف السلطات و الهيئات كونه المسؤول الأول عنها.

\_\_ **مديرية التدقيق**: توجه من طرف المسير للقيام بمراقبة مختلف الوحدات بشكل دقيق و معرفة ما إذا كانت تتبع القواعد و التوصيات المنصوص عليها من طرف المؤسسة.

\_\_ **مديرية التجارة** : تختص في حساب المنتج المصنع و إدخاله في المخزن، و في نهاية كل سنة تتم إعداد إحصائيات للسنوات الماضية ومراقبة عملية البيع كل سنة و مدى تطورها و زيادة حجم المبيعات. البشرية حيث يعمل على متابعة مصالح.

\_\_ **مديرية الموارد البشرية** : تسيير من طرف مدير الموارد البشرية في مختلف وحدات المؤسسة، في حين يعمل الإطار المسير للموارد البشرية على الاهتمام بكل ما يخص العامل من حيث متابعة ساعات عمله و تحديد أجره و العطل و الإجازات من جهة، وتكوينه لزيادة خبراته من جهة أخرى .

\_\_ **مديرية المحاسبة و المالية** : حيث أن قسم المحاسبة مسؤول على كل الوثائق المحاسبية ، أما رئيس قسم المالية هو المسؤول على كافة المعاملات المالية إضافة إلى مهمتها في إعداد الميزانية العامة والمتابعة المالية في مختلف الاستثمارات.

\_\_ **مديرية الإدارة العامة** : يشرف عليها نائب المدير العام ، وتشمل دائرة المخازن والدعم اللوجيستكي

الذي يمد المديرية الأخرى بالتجهيزات اللازمة من خلال :

\_\_ صيانة وسائل المؤسسة .

\_\_ ضمان نقل العمال .

– التحكم في عمليات نقل البضائع بوسائل المؤسسة.

بالإضافة إلى دوائر أخرى :

– دائرة المشتريات : تختص بشراء مستلزمات موحدة تقوم المديرية العامة باقتنائها و توزعها على مختلف الوحدات

– دائرة البحث والتطوير : تتمثل مهمتهم الأولى البحث والتطوير في المنتج و مهمتهم الثانية تغيير عملية تغليب المنتج نحو الأفضل.

– دائرة مراقبة الجودة : عند إتمام عملية الإنتاج في مختلف الوحدات وبالرغم من أنه هناك مخاطر مختصة بمراقبة كل وحدة إلا أنها تخضع أيضا لمراقبة نهائية من طرف المديرية العامة ، و الهدف منه الخروج بمنتج أفضل.

– مسؤول المشاريع : يقوم بدراسة عامة عند دخول المشاريع الجديدة و العمل عليها .

### المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة إلى توضيح دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود\_ قالمة \_ وفيما يلي توضيح لمنهجية الدراسة التي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها فيما بعد على ضوء الدراسات المتعلقة بالموضوع، ويتناول هذا المبحث منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.

### المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يعبر مجتمع العينة عن مجموع الأفراد الذين سيتم دراستهم من خلال البحث، وفيما يخص مجتمع العينة في هذه الدراسة فهو يتمثل في أفراد مؤسسة عمر بن عمر.

ويقصد بالعينة :

" هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيل صحيح"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>كروا العزوي، رديم يونس، " طرائق ومنهجية البحث العلمي"، دار دجلة بغداد، 2008، ص 161.

وحسب موضوع الدراسة المتمثل في دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر \_ بوعاتي محمود \_ قالمة- فإن مجتمع الدراسة يتكون من كافة الأفراد الموظفين في مؤسسة عمر بن عمر والذين يقدر عددهم ب 450 موظف وذلك من مختلف المستويات، ولقد تم الاعتماد على عينة من مجتمع الدراسة والتي كان عددها 30 موظفا مقسمة إلى ذكور و إناث على مختلف الأعمار، المستويات المناصب و الخبرة ، حيث تم توزيع 30 استمارة.

### المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة

للقيام بعملية جمع المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد عينة المجتمع المدروس اعتمدنا على أدوات عديدة نذكر منها:

**أولاً: الملاحظة:** تتضمن الملاحظة تسجيل سلوك المستجوب. وعليه فالملاحظة هي معرفة وإدراك سلوك الإنسان أو الهدف أو الحدث و ثم القيام بتسجيله. وتستخدم طريقة المراقبة غير الرسمية بشكل كبير من متخذي القرارات. وتتمثل الخطورة في عمل استنتاجات عن طريق المراقبة غير الرسمية بالوجود الكبير للأخطاء الناتجة عن العينة وغير العينة. لذلك أن طرق المراقبة الرسمية يأخذ بعين الاعتبار مراقبة هذه الأخطاء لتزويد بيانات صالحة لاتخاذ القرارات. ومن النادر جداً أن نجد تصميم بحث يعتمد كلياً على طريقة الملاحظة. وسوف نقوم في الجزء بشرح الطرق المختلفة والمستخدم في الملاحظة الرسمية<sup>1</sup>.

**ثانياً: المقابلة:** هي عبارة عن أداة من أدوات جمع البيانات، يقوم بها الباحث من خلال طرح تساؤلات تحتاج إلى إجابات من قبل المبحوث؛ ومن خلال حوار لفظي وعلى شكل استبيان لفظي، وتكون المقابلة وجها لوجه بين شخصين أو أكثر. ويمكن اعتبار وسيلة المقابلة الشخصية من أفضل وسائل الحصول على المعلومات، كون أن هناك بعض البيانات التي لا يمكن الحصول عليها إلا بالمقابلة الشخصية، ويمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث إلى معرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة". وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة أو التعقيب عليها. بحيث لا تقتصر المقابلة على التبادل اللفظي فقط بل تستخدم تعبيرات الوجه، ونظرات العيون، والإيماءات والسلوك العام، ويمكن للباحث أن يسجل الاستجابات التي يحصل عليها في نموذج سبق إعداده وتقنيته، ويكون نوع المقابلة في البحث الكمي عادة هو المقابلة المنظمة، والتي لا تختلف كثيراً في طبيعة أسئلتها عن الإستبانة<sup>2</sup>.

**ثالثاً: الاستبيان:** يعتبر الاستبيان أداة أولية من أدوات جمع البيانات التي يحتاجها الباحث في إطار دراسته للظواهر والأحداث الاجتماعية. ويعتبر من أكثر الأدوات المعروفة والمستخدم لدى الباحثين في مجال علم الاجتماع والعلوم

<sup>1</sup> علي سليم لعلاونة، "أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية"، دار الفكر، الاردن، 1996، ص 156.  
<sup>2</sup> أحمد المعاني وآخرون، "أساليب البحث العلمي و الاحصاء كيف تكتب بحث علميا" ، اثراء 2012، ص 122.

الاجتماعية الأخرى للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أن الاستبيان اقتصادي نسبياً، ويمكن إرساله إلى أشخاص في مناطق بعيدة، كما أن الأسئلة أو المفردات مقننة من فرد لآخر، ويمكن ضمان سرية الاستجابات، كما أنه يمكن صياغة الأسئلة لتناسب أغراضاً محددة. ويجب أن نحدد الفروق بين بعض المصطلحات الأساسية.

فمصطلح الاستبيان عبارة عن استمارة للبحث تضم مجموعة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة، يوجهها الباحث إلى المبحوث لكي يجيب عليها بنفسه ودون تدخل من الباحث، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل هذه الاستمارة إلى المبحوثين عن طريق البريد، وتسمى في هذه الحالة الاستبيان البريدي Mailed Questionnaire. ومصطلح استمارة المقابلة (الاستمار) Interview عبارة عن مجموعة من الأسئلة يوجهها الباحث مباشرة إلى المبحوث من خلال مكالمة هاتفية أو مقابلة شخصية مخطط لها مسبقاً. كما أن الباحث قد يخرج عن إطار الأسئلة الموجودة باستمارة الاستمار، ويسأل أسئلة تقتضيها ظروف المقابلة عندما يسمح الوقت بذلك<sup>1</sup>.

**رابعا: الوثائق الداخلية للمؤسسة:** تعرف على أنها تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة الاجتماعية، كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرائق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشريع طبيعة العمل به تم استخدام بعض السجلات والوثائق الإدارية التي قدمتها مصلحة المستخدمين بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى تحليل هيكلها التنظيمي، وبعض المراسيم والقوائم التي تخص تعداد العاملين، ومختلف هيكلها المادية والبشرية، لضمان الحصول على البيانات الخاصة بصفة عامة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### أولاً: أداة الدراسة

- إعداد استمارة من أجل استخدامها في جمع المعلومات والبيانات.
  - عرض الاستمارة على مشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها.
  - توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.
- ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى:

**الجزء الأول:** يشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من الأسئلة المرتبطة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة.

<sup>1</sup> طاهر حسو الزبياري، "أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع"، مجد المؤسسة الجامعية لدراسات، لبنان، 2011، ص ص 143، 144  
<sup>2</sup> رشيد زرواتي، "مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، دار الهدى، الجزائر، 2007، ص 87.

الجزء الثاني: يتكون من جملة من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمه إلى 2 محاور كما يلي:

- المحور الأول بعنوان رأس المال الفكري وقد تضمن هذا المحور 24 عبارات.
  - المحور الثاني بعنوان الميزة التنافسية وقد تضمن هذا المحور 13 عبارات.
- ولقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من 5 إجابات حيث تعطى.

الدرجة 5: تعطى لعبارة موافق بشدة.

الدرجة 1: تعطى لعبارة غير موافق بشدة.

الجدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

المصدر: من إعداد الطالبتين

و لقد تم الاعتماد على الأسلوب الإيجابي لبناء أسئلة الاستبيان وذلك لتسهيل عملية إدخال البيانات وتجنب الوقوع في الأخطاء.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق هدف الدراسة وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

– تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب، حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو مذكور سابقا، وليتم حساب الحدود الدنيا والقصى للفئات عن طريق حساب المدى (5-1-4) ومن ثم تقسيمه على عدد الفئات (5/4-0.8). وفيما بعد يتم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي الواحد وصولا إلى أعلى قيمة وهي 5 لتتم ترجمة أطوار الفئات كما يلي :

– من 1 إلى 1.8 غير موافق بشدة.

– من 1.81 إلى 2.61 غير موافق.

من 2.61 إلى 3.42 محايد.

من 3.42 إلى 4.23 موافق.

من 4.24 إلى 5 موافق بشدة.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية المفردات الدراسة.

المتوسط الحسابي: Mean يتم استخدامه في تحديد إجابات العينة، أي لتحديد إجابة العينة حول عبارة معينة

تم استخدام الانحراف المعياري والذي يوضح التشتت في إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية.

اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

معامل ارتباط سوبرمان لقياس صدق الفقرات.

اختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

اختبار سيرمان لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقلة علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية.

اختبار للفروق بين المتوسطات.

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات .

### المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبيان

بعد استرجاع الاستمارات الموزعة على أفراد العينة المكونة لمجتمع الدراسة. وقبل تحليل إجابات المستجوبين واستخلاص النتائج مع اختيار الفرضيات، كان لابد من التأكد من مدى صدق أداة الدراسة وثباتها.

#### أولاً: قياس صدق الاستبيان

- صدق الاستبيان: ويتمثل في مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما أعدت لقياسه، ويشمل على ما يلي:
- صدق المحكمين: حيث تم عرض استمارة الاستبيان لعدة محكمين لإبداء رأيهم في مدى تغطيتها لمختلف جوانب الموضوع وملائمة العبارات المستخدمة في الاستبيان للمحور الذي تنتمي إليه وللغرض الذي وضعت لأجله.

الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر  
بوعاتي محمود – قالمة-

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 30 وذلك بحساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه كما يلي:

المحور الأول: قياس الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول\_ رأس المال الفكري\_

1\_ الصدق الداخلي لفقرات مجال رأس المال البشري :

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات رأس المال البشري والدرجة الكلية للمجال

| رقم العبارة | عبارات المحور الأول   | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------|---|----------------|----------------|
| 1           | تناسب مؤهلات وقدرات الموظفين مع المهام الموكل إليهم   | 0.823          | 0.001          |
| 2           | تسعى المؤسسة لاستقطاب الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة العالية  | 0,762          | 0.001          |
| 3           | ترى إدارة المؤسسة أن موظفيها جزء هام وثمين في المؤسسة   | 0,764          | 0.001          |
| 4           | تعطي المؤسسة الحوافز والمكافآت الملائمة للأفراد على ابتكار فكرة جديدة                             | 0.738          | 0.001          |
| 5           | تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد على حل مشاكل العمل  | 0,775          | 0.001          |
| 6           | تحرص المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها وقدراتهم بشكل مستمر من خلال إخضاعهم لبرامج أو دورات تكوينية | 0,824          | 0.001          |
| 7           | تشجيع الشركة الأفراد على الإبداع وتطوير بشكل مستمر  | 0,726          | 0.001          |
| 8           | تكريس الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها   | 0.824          | 0.001          |
| 9           | تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات عملية لإنجاز العمل بشكل متميز   | 0,563          | 0.001          |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (04) معامل الارتباط بين أول فقرة من فقرات مجال "مجال رأس المال البشري" والدرجة" الدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوي  $\alpha=5\%$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

## 2\_ الصدق الداخلي لفقرات مجال رأس المال الهيكلي :

الجدول رقم ( 05): معامل ارتباط بين ول فقرة من فقرات رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية للمجال

| رقم العبارة | عبارات المحور الثاني  | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------|---|----------------|----------------|
| 1           | لدى المؤسسة نظام اتصال داخلي و خارجي فعال يجعل المعلومات متاحة                    | 0,736          | 0.001          |
| 2           | تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي من يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء أفضل وجه      | 0,779          | 0.001          |
| 3           | تحصل بسهولة وسرعة على المعلومات الكافية والدقيقة لأداء عمك                        | 0,785          | 0.001          |
| 4           | تتبع المؤسسة نظام رقابة جيد لمختلف عملياتها وأنشطتها                              | 0,753          | 0.001          |
| 5           | تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية                             | 0,712          | 0.001          |
| 6           | تخصص الشركة ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين                            | 0,677          | 0.001          |
| 7           | تحرص مؤسستنا على توفير كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل | 0,681          | 0.001          |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول (05) نلاحظ أن معامل الارتباط بين وكل فقرة من فقرات مجال "مجال رأس المال الهيكلي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوي  $\alpha=5\%$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه

### 3\_ الصدق الداخلي لفقرات مجال رأس المال الزبائني

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين ول فقرة من فقرات مجال "مجال رأس المال الهيكلي" والدرجة الكلية للمجال.

| رقم العبارة | عبارات المحور الثالث  | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------|---|----------------|----------------|
| 1           | للمنظمة قدرة كبيرة على تحديد حاجيات الزبائن و تفصيلا تم   | 0,911          | 0.001          |
| 2           | تقوم المؤسسة بالمقارنة بين الخدمة التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها المنظمات بهدف إدخال التحسينات على خدماته | 0,787          | 0.001          |
| 3           | تراعي المؤسسة السرعة واحترام الوقت في تقديم الخدمات   | 0,808          | 0.001          |
| 4           | تقدم المؤسسة مزايا خاصة للمتعاملين الأوفياء لضمان ولائهم  | 0,902          | 0.001          |
| 5           | لدى المؤسسة علاقات جيدة مع ربائنها  | 0,909          | 0.001          |
| 6           | لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الموردين   | 0,730          | 0.001          |
| 7           | لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك و الدائنين  | 0,829          | 0.001          |
| 8           | لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المستثمرين الماليين و مساهمين  | 0,797          | 0.001          |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول (06) نلاحظ معامل الارتباط بين أول فقرة من فقرات مجال "مجال رأس المال الزبائني" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى المعنوي  $\alpha=5\%$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني\_ الميزة التنافسية \_

الجدول رقم ( 07 ): معاملات بين وكل فقرة من فقرات الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | عبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية   | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------|--|----------------|----------------|
| 1           | تساهم كفاءات ووسائل المؤسسة في التخفيض من التكاليف والحفاظ على تميز خدماتها في نفس الوقت     | 0,731          | 0.001          |
| 2           | الشركة قادرة على التنافس في مجال جودة الخدمات المقدمة للعملاء                                | 0,792          | 0.001          |
| 3           | تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافته التنظيمية | 0,599          | 0.001          |
| 4           | يتوفر لدى المؤسسة معرفة بكل احتياجات الزبائن والعمل على تقديمها بالوقت والجودة المطلوبة      | 0,623          | 0.001          |
| 5           | تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة أي تغيرات مفاجئة في السوق                                    | 0,602          | 0.001          |
| 6           | للعاملين بالشركة القدرة على ابتكار خدمات إضافية مميزة للعملاء                                | 0,659          | 0.001          |
| 7           | تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية          | 0,680          | 0.001          |
| 8           | تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق   | 0,762          | 0.001          |

الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر  
بوعاتي محمود – قالمة-

|       |       | الفرص والتفوق   |    |
|-------|-------|---|----|
| 0.001 | 0,755 | تعتمد المؤسسة برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتفادي الأعطال<br>المحتملة أثناء القيام بالنشاط               | 9  |
| 0,001 | 0,571 | تنتهج الشركة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل<br>كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية            | 10 |
| 0.021 | 0,418 | تجمع المؤسسة المعلومات لمعرفة التطورات والاحتياجات المستقبلية<br>للزبائن                                    | 11 |
| 0,004 | 0,505 | أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة إلى توفير<br>الجهد والوقت وبالتالي تخفيض تكاليف الأعباء | 12 |
| 0.001 | 0,667 | أدت سرعة تدفق المعلومات إلى تخفيض الجهد والوقت وبالتالي<br>تخفيض التكاليف                                   | 13 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول (07) نلاحظ معامل الارتباط بين أول فقرة من فقرات مجال "مجال رأس المال  
الزبائني" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى المعنوي  $\alpha=5\%$   
وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

من الجداول السابقة يتضح أنه توجد علاقة ارتباط جيدة بين درجة كل سؤال من أسئلة قائمة الاستبيان  
والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

الصدق البنائي: وهو الذي يتم قياسه من خلال قياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستمارة.  
الجدول رقم ( 08): معامل الارتباط بين محور رأس المال الفكري مع أبعاده الثلاثة وإجمالي المحاور مع الدرجة  
الكلية لها

| الرقم | المحور                         | معامل الارتباط | مستوى<br>المعنوية |
|-------|--------------------------------|----------------|-------------------|
| 1     | المحور الأول: رأس المال البشري | 0.819          | 0.001             |

|       |       |                     |  |  |
|-------|-------|---------------------|--|--|
| 0.001 | 0.896 | رأس المال الهيكلية  |  |  |
| 0.001 | 0.876 | رأس المال الزبائنية |  |  |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% وبذلك تعتبر جميع المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الاستبيان

يأتي ثبات الاستبيان بعد الصدق وأساس للحكم على مدى سلامة الاختبار وملائمته للاستخدام بكل اعتمادية، حيث يقصا به أن يعطي نفس النتائج في حالة ما تم إعادة تطبيقه على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وقد تم القيام بخطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ.

• طريقة ألفا كرونباخ

تم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات الاستبيان وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج ألفا كرونباخ

| محتوى المجال           | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------------|--------------------|
| رأس المال البشري       | 0.903              |
| رأس المال الهيكلية     | 0.854              |
| رأس المال الزبائنية    | 0.937              |
| الميزة التنافسية       | 0.881              |
| إجمالي محاور الإستبانة | 0.948              |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.948 و هي تفوق الحد الأدنى 0.7 ، لذا فمعامل الثبات ممتاز و لو تم توزيع هذا الاستبيان مرة أخرى ، يتم بذلك الحصول على نفس النتيجة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم خلال هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تم التحصل عليها من خلال الاستبيان الموزع على الموظفين بمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود\_ قالمة\_ ، وذلك من خلال استخدام أدوات التحليل الإحصائي وذلك من خلال تحليل كل محاور الاستبيان ثم يتم اختيار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة الميدانية .

#### المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات العينة

يتم ذلك من خلال عرض آراء العينة حول كل العبارات والمحاور وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

#### أولاً : خصائص عينة الدراسة:

يتم ذلك من خلال وصف عينة الدراسة ومكوناتها باستخدام معايير البيانات الشخصية والوظيفية ( الجنس العمر . المستوى التعليمي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة ) . وذلك بتحديد عدد ونسبة كل عنصر من عناصرها.

#### جدول رقم ( 10 ) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

|   | النسبة | التكرار | الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة |       |
|---|--------|---------|---|-------|
| 1 | 60.0   | 18      | ذكر                                     | الجنس |
|   | 40.0   | 12      | أنثى                                    |       |
|   | 100.0  | 30      | الإجمالي                                |       |
| 2 | 6.7    | 02      | أقل من 30 سنة                           | العمر |
|   | 66.7   | 20      | من 30 الى 40 سنة                        |       |
|   | 26.7   | 08      | من 41 الى 50 سنة                        |       |
|   | 00     | 00      | من 51 الى 60 سنة                        |       |
|   | 00     | 00      | من 60 سنة فأكثر                         |       |
|   | 100    | 30      | الإجمالي                                |       |

الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر  
بوعاتي محمود – قالمة-

|       |    |                   |               |   |
|-------|----|-------------------|---------------|---|
| 3.3   | 1  | ثانوي أو أقل      | المؤهل العلمي | 3 |
| 13.3  | 4  | ليسانس            |               |   |
| 13.3  | 4  | مهندس             |               |   |
| 26.7  | 8  | تقني سامي         |               |   |
| 43.3  | 13 | دراسات عليا       |               |   |
| 100.0 | 30 | ماجستير           |               |   |
| 100   | 30 | الإجمالي          |               |   |
| 00    | 00 | منصب عالي         | الوظيفة       | 4 |
| 36.7  | 11 | رئيس قسم          |               |   |
| 63.3  | 19 | موظف              |               |   |
| 100   | 30 | الإجمالي          |               |   |
| 3.3   | 01 | أقل من 5 سنوات    | سنوات الخبرة  | 5 |
| 63.3  | 19 | من 5 إلى 10 سنوات |               |   |
| 23.3  | 07 | من 11 إلى 15 سنة  |               |   |
| 10    | 03 | أكثر من 15 سنة    |               |   |
| 100   | 30 | الإجمالي          |               |   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج الـ SPSS

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات العينة

حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأول:

الجدول رقم(11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء رأس المال البشري

| الدرجة | الترتيب وفق الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعء الأول : رأس المال البشري  | رقم العبارة |
|--------|---------------------|-------------------|-----------------|---|-------------|
| 5      | 1                   | 0.615             | 4.63            | تناسب مؤهلات وقدرات الموظفين مع المهام الموكل إليهم   | 1           |
| 5      | 9                   | 0.626             | 4.43            | تسعى المؤسسة لاستقطاب الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة العالية  | 2           |
| 5      | 5                   | 0.630             | 4.50            | ترى إدارة المؤسسة أن موظفيها جزء هام وثمين في المؤسسة   | 3           |
| 5      | 5                   | 0.621             | 4.40            | تعطي المؤسسة الحوافز والمكافآت الملائمة للأفراد على ابتكار فكرة جديدة                                 | 4           |
| 5      | 8                   | 0.629             | 4.47            | تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد على حل مشاكل العمل  | 5           |
| 5      | 4                   | 0.621             | 4.60            | تحرص المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها وقدراتهم بشكل مستمر من خلال إلى إخضاعهم لبرامج أو دورات تكوينية | 6           |
| 5      | 6                   | 0.630             | 4.50            | تشجيع الشركة الأفراد على الإبداع وتطوير   | 7           |

الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر  
بوعاتي محمود – قالمة-

|   |   |       |      | بشكل مستمر  |   |
|---|---|-------|------|---|---|
| 5 | 3 | 0.621 | 4.60 | تكريس الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها | 8 |
| 5 | 2 | 0.724 | 4.60 | تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات عملية لإنجاز العمل بشكل متميز | 9 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

1\_ بعد رأس المال البشري : من الجدول أعلاه يتضح أن :

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم ( 1 ) تتناسب مؤهلات وقدرات الموظفين مع المهام الموكلة إليهم ". يساوي 4.63 وهو ينتمي للمجال 4.21-5 أي أن إجابات أفراد العينة هي "درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.615 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم ( 2 ) تسعى المؤسسة لاستقطاب الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة العالية. يساوي 4.43 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.626 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم ( 3 ) ترى إدارة المؤسسة أن موظفيها جزء هام وثمانين في المؤسسة. يساوي 4.50 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.630 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم ( 4 ) تعطي المؤسسة الحوافز والمكافآت الملائمة للأفراد على ابتكار فكرة جديدة. يساوي 4.40 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.621 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم ( 5 ) تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد على حل مشاكل العمل. يساوي 4.47 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.629 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم ( 6 ) تحرص المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها وقدراتهم بشكل مستمر من خلال إلى إخضاعهم لبرامج أو دورات تكوينية يساوي 4.60 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي

أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.621 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم ( 7 ) تشجيع الشركة الأفراد على الإبداع وتطوير بشكل مستمر. يساوي 4.50 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.630 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم ( 8 ) تكريس الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها. يساوي 4.60 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.621 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم ( 9 ) تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات عملية لإنجاز العمل بشكل متميز يساوي 4.60 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.724 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة

#### الجدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده رأس المال الهيكلي

| رقم | البعده الثاني: رأس المال الهيكلي  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب وفق الاتجاه | الاتجاه |
|-----|---|-----------------|-------------------|---------------------|---------|
| 1   | لدى المؤسسة نظام اتصال داخلي و خارجي فعال يجعل المعلومات متاحة                          | 4.27            | 0.640             | 6                   | 5       |
| 2   | تبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه | 4.20            | 0.610             | 7                   | 5       |
| 3   | تحصل بسهولة وسرعة على المعلومات الكافية والدقيقة لأداء عملك                             | 4.30            | 0.750             | 5                   | 5       |
| 4   | تتبع المؤسسة نظام رقابة جيد لمختلف عملياتها وأنشطتها                                    | 4.37            | 0.765             | 4                   | 5       |

|   |   |       |      |  |   |
|---|---|-------|------|--|---|
| 5 | 3 | 0.571 | 4.47 | تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية<br>والعلمية                             | 5 |
| 5 | 2 | 0.568 | 4.57 | تخصص الشركة ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب<br>العاملين                            | 6 |
| 5 | 1 | 0.626 | 4.57 | تحرص مؤسستنا على توفير كافة التجهيزات الخاصة<br>بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل | 7 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

2\_ بعد رأس المال الهيكلي : من الجدول يتضح أن:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم ( 1 ) لدى المؤسسة نظام اتصال داخلي و خارجي فعال يجعل المعلومات متاحة. يساوي 4.27 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.640 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (2) تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه. يساوي 4.20 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.610 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) تحصل بسهولة وسرعة على المعلومات الكافية والدقيقة لأداء عملك. يساوي 4.30 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.750 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (4) تتبع المؤسسة نظام رقابة جيد لمختلف عملياتها وأنشطتها يساوي 4.37 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.765 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (5) تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية يساوي 4.47 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.571 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة

الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر  
بوعاتي محمود – قالمة-

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (6) تخصص الشركة ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين يساوي 4.57 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.568 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (7) تحرص مؤسستنا على توفير كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل يساوي 4.57 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.626 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة .

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء رأس المال الزبائني

| رقم | البعء الثالث: رأس المال الزبائني  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب وفق الاتجاه | الاتجاه |
|-----|---|-----------------|-------------------|---------------------|---------|
| 1   | للمنظمة قدرة كبيرة على تحديد حاجيات الزبائن و تفضيلا تمهم   | 4.17            | 0.747             | 7                   | 4       |
| 2   | تقوم المؤسسة بالمقارنة بين الخدمة التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها المنظمات بهدف إدخال التحسينات على خدماته | 4.17            | 0.747             | 5                   | 4       |
| 3   | تراعي المؤسسة السرعة واحترام الوقت في تقديم الخدمات   | 4.27            | 0.740             | 4                   | 5       |
| 4   | تقدم المؤسسة مزايا خاصة للمتعاملين الأوفياء لضمان ولائهم  | 4.3             | 0.794             | 2                   | 5       |
| 5   | لدى المؤسسة علاقات جيدة مع زبائنها  | 4.4             | 0.770             | 1                   | 5       |

الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر  
بوعاتي محمود – قالمة-

|   |   |       |      |   |
|---|---|-------|------|---|
| 5 | 3 | 0.828 | 4.27 | 6 لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الموردين                         |
| 5 | 6 | 0.874 | 4.17 | 7 لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك و<br>الدائنين             |
| 5 | 8 | 0.788 | 4.00 | 8 لدى المؤسسة علاقات جيدة مع<br>المستثمرين الماليين و مساهمين |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

3\_ بعد رأس المال الزبائني: من الجدول يتضح أن:

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم ( 1 ) للمنظمة قدرة كبيرة على تحديد حاجيات الزبائن و تفضيلاتهم يساوي 4.17 وهو ينتمي للمجال (3.41\_4.20) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية " والانحراف المعياري يساوي 0.747 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (2) تقوم المؤسسة بالمقارنة بين الخدمة التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها المنظمات بهدف إدخال التحسينات على خدماته يساوي 4.17 وهو ينتمي للمجال (3.41\_4.20) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية " والانحراف المعياري يساوي 0.747 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) تراعي المؤسسة السرعة واحترام الوقت في تقديم الخدمات يساوي 4.27 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.740 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (4) تقدم المؤسسة مزايا خاصة للمتعاملين الأوفياء لضمان ولائهم يساوي 4.30 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.794 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (5) لدى المؤسسة علاقات جيدة مع زبائنها يساوي 4.40 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.770 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (6) لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المورد يساوي 4.27 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.828 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (7) لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك و الدائنين يساوي 4.17 وهو ينتمي للمجال (3.41\_4.20) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية" والانحراف المعياري يساوي 0.874 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (8) لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المستثمرين الماليين و مساهمين يساوي 4.00 وهو ينتمي للمجال (3.41\_4.20) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية " والانحراف المعياري يساوي 0.788 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة

#### الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء رأس المال الفكري

| الرقم | محتوى المجال                   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب وفق الاتجاه | الاتجاه |
|-------|--------------------------------|---------------|-------------------|---------------------|---------|
| 1     | لرأس المال البشري              | 4.5259        | 0.47762           | 1                   | 5       |
|       | رأس المال الهيكلي              | 4.3905        | 0.47593           | 2                   | 5       |
|       | رأس المال الزبائني             | 4.2476        | 0.65297           | 3                   | 5       |
| 2     | المحور الأول: رأس المال الفكري | 4.3880        | 0.46445           | 4.96                | 5       |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن جميع إجابات محالات رأس المال الفكري تنتمي للمجال (4.21\_5) أي أن إجابات العينة هي موافق وأن الانحراف المعياري لجميع المجالات أقل من 2 وبالتالي ويوجد تركز في إجابات الأفراد لمحور رأس المال الفكري تلاحظ أن رأس المال البشري حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 4.5259) أي أن المؤسسة تولي اهتمامها برأسها البشري بدرجة أولى ثم يليه رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي ( 4.3905) ثم رأس المال الفكري بمتوسط حسابي ( 4.3880 ) و أخيرا رأس المال الزبائني بمتوسط 4.2476

ثانيا: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني:

الجدول رقم ( 15 ): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الميزة التنافسية

| رقم | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب وفق الاتجاه | الاتجاه |
|-----|--|-----------------|-------------------|---------------------|---------|
| 1   | تساهم كفاءات ووسائل المؤسسة في التخفيض من التكاليف والحفاظ على تميز خدماتها في نفس الوقت     | 4.43            | 0.568             | 8                   | 5       |
| 2   | الشركة قادرة على التنافس في مجال جودة الخدمات المقدمة للعملاء                                | 4.60            | 0.563             | 4                   | 5       |
| 3   | تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافته التنظيمية | 4.37            | 0.615             | 11                  | 5       |
| 4   | يتوفر لدى المؤسسة معرفة بكل احتياجات الزبائن والعمل على تقديمها بالوقت و الجودة المطلوبة     | 4.53            | 0.629             | 5                   | 5       |
| 5   | تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة أي تغيرات مفاجئة في السوق                                    | 4.43            | 0.679             | 9                   | 5       |
| 6   | للعاملين بالشركة القدرة على ابتكار خدمات إضافية مميزة للعملاء                                | 4.40            | 0.675             | 10                  | 5       |

الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر  
بوعاتي محمود – قالمة-

|   |    |              |             |  |
|---|----|--------------|-------------|--|
| 5 | 6  | 0.681        | 4.47        | 7<br>تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية<br>من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز<br>الأسواق المحلية                       |
| 5 | 2  | .0.556       | 4.63        | 8<br>تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف<br>لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق   |
| 5 | 1  | <b>0.521</b> | <b>4.73</b> | 9<br>تعتمد المؤسسة برامج صيانة دقيقة ودورية<br>للآلات لتفادي الأعطال المحتملة أثناء<br>القيام بالنشاط                |
| 5 | 12 | <b>0.504</b> | <b>4.23</b> | 10<br>تنتهج الشركة سياسة التجديد والإبداع في<br>منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي<br>من ثقافتها التنظيمية            |
| 5 | 13 | <b>0.504</b> | <b>4.23</b> | 11<br>تجمع المؤسسة المعلومات لمعرفة التطلعات<br>والاحتياجات المستقبلية للزبائن                                       |
| 5 | 7  | <b>0.571</b> | <b>4.47</b> | 12<br>أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات<br>والاتصال في المؤسسة إلى توفير الجهد<br>والوقت وبالتالي تخفيض تكاليف الأعباء |
| 5 | 3  | <b>0.563</b> | <b>4.60</b> | 13<br>أدت سرعة تدفق المعلومات إلى<br>تخفيض الجهد والوقت وبالتالي تخفيض<br>التكاليف                                   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من الجدول يتضح أن :

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (1) تساهم كفاءات ووسائل المؤسسة في التخفيض من التكاليف والحفاظ على تميز خدماتها في نفس الوقت يساوي 4.43 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.568 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (2) الشركة قادرة على التنافس في مجال جودة الخدمات المقدمة للعملاء يساوي 4.60 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.563 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافته التنظيمية يساوي 4.37 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.615 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (4) يتوفر لدى المؤسسة معرفة بكل احتياجات الزبائن والعمل على تقديمها بالوقت والجودة المطلوبة يساوي 4.53 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.629 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (5) تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة أي تغيرات مفاجئة في السوق يساوي 4.43 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.679 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (6) للعاملين بالشركة القدرة على ابتكار خدمات إضافية مميزة للعملاء يساوي 4.40 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.675 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (7) تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية يساوي 4.47 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.681 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة

- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (8) تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق يساوي 4.63 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.556 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (9) تعتمد المؤسسة برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتفادي الأعطال المحتملة أثناء القيام بالنشاط يساوي 4.73 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.521 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (10) تنتهج الشركة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية يساوي 4.23 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.504 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (11) تجمع المؤسسة المعلومات لمعرفة التطلعات والاحتياجات المستقبلية للزبائن يساوي 4.23 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.504 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (12) أدت سرعة تدفق المعلومات إلى تخفيض الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف يساوي 4.47 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.571 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة
- المتوسط الحسابي للسؤال رقم (13) أدت سرعة تدفق المعلومات إلى تخفيض الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف يساوي 4.60 وهو ينتمي للمجال (4.21-5) أي أن إجابات أفراد العينة هي " درجة عالية جدا" والانحراف المعياري يساوي 0.563 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة

### المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

يتم ذلك عن طريق اعتماد مجموعة من الاختبارات المعلمية، وهذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعة من الاختبارات والتي لا يمكن تطبيقها إلا بتوفر مجموعة من الشروط يجب إن تتوفر في البيانات المراد دراستها ، ومن بين الشروط الواجب تحققها ما يلي :

- 1\_ شرط الاستقلالية: ينص هذا الشرط على أن تكون البيانات مستقلة عن بعضها البعض هذا يعني أن عملية الإجابة على الاستبيان كانت فردية وليست جماعية أو تشاورية، ويعتبر هذا الشرط محققا في البيانات محل الدراسة
  - 2\_ شرط التوزيع الطبيعي: حيث تتطلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويعتبر شرط ضروري وأساسي . إذ يتم اختبار التوزيع الطبيعي لكافة محاور الاستبانة على النحو التالي :
    - الفرضية الصفرية  $h_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عندما تكون أكبر من 0.05
    - الفرضية البديلة  $h_2$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي عندما تكون أقل من 0.05
- الجدول رقم ( 16 ) : قيمة مستوى المعنوية في اختباري كولموغروف و سيمرنوف

| الرقم | محتوى المجال                    | كولمغوروف- سمرنوف k s | مستوى المعنوي (Sig) |
|-------|---------------------------------|-----------------------|---------------------|
| 01    | المحور الأول: رأس المال الفكري  | 0.256                 | 0.120               |
| 02    | المحور الثاني: الميزة التنافسية | 0.142                 | 0.125               |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية sig في اختباري كولموغروف و سيمرنوف أكبر من 0.05 ، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وترفض الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر
- تم استخدام اختبار الارتباط الخطي، كون الفرضية تشتمل على متغيرين وعليه دراسة علاقة الارتباط بينهما ( بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية )، وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:
- الفرضية الصفرية  $h_0$ : لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مؤسسة عمر بن عمر "

- الفرضية البديلة **h1** : توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مؤسسة " عمر بن عمر  
الجدول رقم (17) :معامل الارتباط بيرسن(رأس المال الفكري و الميزة التنافسية)

| معامل الارتباط بيرسن | مستوى المعنوي ( sig ) |
|----------------------|-----------------------|
| 0.536                | 0.001                 |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي تم اعتماده في دراستنا والذي يساوي 0.05 ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مؤسسة عمر بن عمر .

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر .  
يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي :
- الفرضية الصفرية **h0** : لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية = 0.05 لدى مؤسسة عمر بن عمر .
- الفرضية البديلة **h1** : توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية = 0.05 لدى مؤسسة " عمر بن عمر .  
الجدول رقم (18) : معامل الارتباط بيرسن ( رأس المال البشري والميزة التنافسية )

| معامل الارتباط بيرسن | مستوى المعنوي ( sig ) |
|----------------------|-----------------------|
| 0.517                | 0.003                 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يظهر من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية g يساوي 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد والذي يساوي 0.05 ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد

## الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود – قالمة-

علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مؤسسة عمر بن عمر

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر.

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي :

- **الفرضية الصفرية h0 :** " لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لدى مؤسسة " عمر بن عمر .

- **الفرضية البديلة h1:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند . مستوى معنوية  $= 0.05$  لدى مؤسسة عمر بن عمر .

الجدول رقم ( 19 ) :معامل الارتباط بيرسن لرأس المال الهيكلي والميزة التنافسية )

| معامل الارتباط بيرسن | مستوى المعنوي (sig) |
|----------------------|---------------------|
| 0.383                | 0.037               |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.037 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي تم اعتماده في دراستنا والذي يساوي 0.05 ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مؤسسة عمر بن عمر .

- **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبائني وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي
- **الفرضية الصفرية ho :** لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبائني وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مؤسسة عمر بن عمر
- **الفرضية البديلة h1 :** توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبائني وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $= 0.05$  لدى مؤسسة " عمر بن عمر " .

الجدول رقم (20) : معامل الارتباط بيرسن لرأس المال الزبائني والميزة التنافسية )

| معامل الارتباط بيرسن | مستوى المعنوي (sig) |
|----------------------|---------------------|
| 0.550                | 0.002               |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة والذي يساوي 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مؤسسة عمر بن عمر .

• اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر .

تم الاعتماد على اختيار الانحدار الخطي البسيط وذلك لدراسة تأثير المتغير المستقبل ( رأس المال الفكري ) على المتغير التابع ( الميزة التنافسية ) وذلك لاختبار الفرضية، كون هذه الأخيرة تحتوي على متغير مستقل واحد وتكون دالة النموذج من الشكل  $Y = a + b1$  حيث :

Y: المتغير التابع

a: الحد الثابت

B1: معلمة المتغير المستقل

Xi: متغير مستقل

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي :

- الفرضية الصفرية  $h_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مؤسسة عمر بن عمر
- الفرضية البديلة  $h_1$  : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة " عمر بن عمر تقدير نموذج الانحدار الخطي .

الجدول رقم ( 21 ) :نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط في رأس المال الفكري على الميزة التنافسية

| النموذج          | معامل a | معامل Beta | القيمة المحسوبة T | مستوى المعنوي sig |
|------------------|---------|------------|-------------------|-------------------|
| الجزء الثابت     | 0.803   | .....      | 3.710             | 0.001             |
| رأس المال الفكري | 0.448   | 0.550      | 3.485             | 0.002             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتم تقدير النموذج كما يلي :

$$Y = 0.803 + 0.448b$$

اختبار معنوية المعلمات : باستخدام اختبار ستودنت وذلك من أجل اختبار معنوية معاملات النموذج ، حيث يتم اختبار كل معلمة على حدا .

من خلال الجدول نلاحظ أن :

قيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة أي أن معلم الحد الثابت معنوي

قيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة أي أن معلمة المتغير المستقل معنوي

• اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر

الجدول رقم ( 22 ) : نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية

| النموذج | الارتباط R | معام التحديد 2R | قيمة فيشر | مستوى المعنوي |
|---------|------------|-----------------|-----------|---------------|
|         | 0.550      | 0.303           | 12.148    | 0.002         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

وعليه نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة المحسوبة أكبر من القيم الجدولة أي 12.148 كذلك بالنسبة للمستوى . المعنوية Sig فهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 إذا فالنموذج مقبول وهو نموذج معنوي ، كما نلاحظ أن قيمة الارتباط قدرت ب 0.550 ومعامل التحديد يساوي 0.303 هذا يعني أن نسبة 30.3 بالمائة من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية راجع إلى التغيرات في رأس المال الفكري.

## الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود – قالمة-

ومنه حسب كل من اختيار ستودنت وفيشر فإنه يتضح لدينا من خلال معطيات الدراسة أن النموذج مقبول ، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في التحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر .

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر .

تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك لدراسة تأثير المتغير المستقل ( رأس المال البشري) على المتغير التابع ( الميزة التنافسية ) وذلك لاختبار الفرضية ، كون هذه الأخيرة تحتوي على متغير مستقل واحد وتكون دالة النموذج من الشكل  $Y = a + b1$  حيث :

Y: المتغير التابع

a: الحد الثابت

B1: معلمة المتغير المستقل

Xi: متغير مستقل

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي :

- الفرضية الصفرية  $h_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر .
  - الفرضية البديلة  $h_1$  : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة " عمر بن عمر
- الجدول رقم (23) : نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط في رأس المال البشري على الميزة التنافسية

| النموذج          | معامل | معامل Beta | القيمة المحسوبة T | مستوى المعنوي sig |
|------------------|-------|------------|-------------------|-------------------|
| الجزء الثابت     | 0.871 | .....      | 4.550             | 0.001             |
| رأس المال الفكري | 0.445 | 0.563      | 3.602             | 0.001             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss  
من خلال الجدول أعلاه يتم تقدير النموذج كما يلي :

$$Y = 0.871 + 0.445 b$$

## الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود – قالمة-

- اختبار معنوية المعلمات : باستخدام اختبار ستودنت وذلك من أجل اختبار معنوية معلمات النموذج ، حيث يتم اختبار كل معلمة على حدة .  
من خلال الجدول نلاحظ أن :
- قيمة المحسوبة أكبر من قيمة الجدولة، وبالتالي معلمة الحد الثابت معنوية
- قيمة المحسوبة أكبر من قيمة : الجدولة أي وبالتالي معلمة المتغير المستقل معنوية .

### اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر

الجدول رقم (24) : نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر لرأس المال البشري على الميزة التنافسية

| النموذج | R قيمة الارتباط | R2 معامل التحديد | قيمة فيشر | Sig مستوى المعنوي |
|---------|-----------------|------------------|-----------|-------------------|
|         | 0.563           | 0.317            | 12.982    | 0.001             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج spss

وعليه نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة المحسوبة أكبر من القيم الجدولة أي 12.982 كذلك بالنسبة لمستوى المعنوية فهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 إذا فالنموذج مقبول وهو نموذج معنوي كما تلاحظ أن قيمة الارتباط قدرت ب 0.563 ومعامل التحديد 0.317 يساوي هذا يعني أن نسبة 31.7 بالمائة من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية راجع إلى التغيرات في رأس المال الفكري.  
ومنه حسب كل من اختبار ستودنت وفيشر فإن النموذج مقبول ، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر .

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر .

تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك لدراسة تأثير المتغير المستقل رأس المال الهيكلي ( على المتغير التابع ( الميزة التنافسية ) وذلك لاختبار الفرضية كون هذه الأخيرة تحتوي على متغير مستقل واحد وتكون دالة النموذج من الشكل :  $Y = a + b_1x$  حيث :

Y: المتغير التابع

a: الحد الثابت

B1: معلمة المتغير المستقل

Xi: متغير مستقل

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي :

الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر  
بوعاتي محمود – قالمة-

- الفرضية الصفرية  $h_0$  : " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر
- الفرضية البديلة  $h_1$  : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة " عمر بن عمر تقدير نموذج الانحدار الخطي

الجدول رقم ( 25 ) : نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط في رأس المال الهيكلية على الميزة التنافسية .

| النموذج          | معامل a | معامل Beta | القيمة المحسوبة T | مستوى المعنوي sig |
|------------------|---------|------------|-------------------|-------------------|
| الجزء الثابت     | 0.863   | .....      | 3.984             | 0.001             |
| رأس المال الفكري | 0.412   | 0.517      | 3.198             | 0.003             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتم تقدير النموذج كما يلي:

$$Y = 0.863 + 0.412 b$$

- اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت وذلك من أجل اختبار معنوية معلمات النموذج ، حيث يتم اختبار كل معلمة على جدا.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- القيمة المحسوبة أكبر من قيمة الجدولة ومنه معلمة الحد الثابت معنوية
- القيمة المحسوبة أكبر من قيمة الجدولة ومنه معلمة المتغير المستقل معنوية
- اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر

الجدول رقم ( 26 ) : نتائج معامل الارتباط و إختبار فيشر لبعء رأس المال الهيكلية على الميزة التنافسية

| النموذج | R قيمة الارتباط | R2 معامل التحديد | قيمة فيشر | Sig مستوى المعنوي |
|---------|-----------------|------------------|-----------|-------------------|
|         | 0.517           | 0.268            | 10.230    | 0.003             |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss

وعليه نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة المحسوبة أكبر من القيم الجدولة أي 10.230 كذلك بالنسبة لمستوى المعنوية Sig فهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 005 إذا النموذج مقبول وهو نموذج معنوي كما تلاحظ

## الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود – قالمة-

أن قيمة الارتباط قدرت ب 0.517 ومعامل التحديد يساوي 0.268 هذا يعني أن نسبة 26.8 بالمائة من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية راجع إلى التغيرات في رأس المال الفكري ومنه حسب كل من اختبار ستودنت وفisher يتضح أن النموذج مقبول ، ومنه ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر

تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك لدراسة تأثير المتغير المستقل ( رأس المال الزبائني ) على المتغير التابع ( الميزة التنافسية ) وذلك لاختبار الفرضية ، كون هذه الأخيرة تحتوي على متغير مستقل واحد و تكون دالة النموذج من الشكل  $Y = a + b1$  حيث :

Y: المتغير التابع

a: الحد الثابت

B1: معلمة المتغير المستقل

Xi: متغير مستقل

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي :

- الفرضية الصفرية  $h_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر
- الفرضية البديلة  $h_1$ : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر " .
- تقدير نموذج الانحدار الخطي:

الجدول رقم ( 27 ) نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط في رأس المال الزبائني على الميزة التنافسي

| النموذج          | معامل a | معامل Beta | القيمة المحسوبة T | مستوى المعنوي sig |
|------------------|---------|------------|-------------------|-------------------|
| الجزء الثابت     | 1.139   | ....       | 6.028             | 0.001             |
| رأس المال الفكري | 0.220   | 0.383      | 2.191             | 0.037             |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتم تقدير النموذج كما يلي :

- اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت : وذلك من أجل اختبار معنوية معلمات النموذج ، حيث يتم اختبار كل معلمة على حدا .  
من خلال الجدول نلاحظ أن:
- القيمة المحسوبة أكبر من قيمة الجدولة وبالتالي معلمة الحد الثابت معنوية .
- القيمة المحسوبة أكبر من قيمة الجدولة وبالتالي معلمة المتغير المستقل معنوية .
- اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر

الجدول رقم ( 28 ): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر لبعد رأس المال الزبائني على الميزة التنافسية

| النموذج | R قيمة الارتباط | R2 معامل التحديد | قيمة فيشر | Sig مستوى المعنوي |
|---------|-----------------|------------------|-----------|-------------------|
|         | 0.383           | 0.146            | 4.800     | 0.037             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

وعليه نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة المحسوبة أكبر من القيم الجدولة أي 4.800 كذلك بالنسبة المستوى المعنوية Sig فهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي النموذج مقبول وهو نموذج معنوي كما تلاحظ أن قيمة الارتباط قدرت ب 0.383 ومعامل التحديد يساوي 0.146 هذا يعني أن نسبة 14.6 بالمائة من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية راجع إلى التغيرات في رأس المال الفكري. حسب كل من اختبار ستودنت وفيشر فالنموذج مقبول ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر.

اختبار الفرضية 03 المتعلقة بالفروق لمتغير X، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة

لقد نصت الفرضية 2 على ما يلي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغير X، العمر، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، وقبل تحديد نوع الاختبار الملائم لابد من حساب تجانس التباين Levene كما هو موضح في الجدول (29)

الجدول رقم (29): اختبار Levene لقياس التباين رأس المال الهيكلي و العمر

| اختبار Levene | درجة الحرية بين المجموعات | درجة الحرية خارج المجموعات | الدلالة المعنوية |
|---------------|---------------------------|----------------------------|------------------|
| 8.412         | 2                         | 27                         | 0.001            |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم(29) أن قيمة التباين كانت 8.412 عند مستوى معنوي يساوي 0.001 وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن تجانس التباين غير متحقق بين رأس المال الهيكلي والعمر وبالتالي لا اختبار هذه الفرضية لا يمكن الاعتماد على تحليل التباين الأحادي إنما نستخدم اختبار Kruskal Wallis ويتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة الاختبار عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وذلك كما هو موضح في الجدول رقم(31).

الجدول رقم (30): اختبار Kruskal Wallis للفروق بين رأس المال الفكري والعمر

| المحور | قيمة<br>ch_square | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار                 |
|--------|-------------------|-------------|---------------|------------------------|
| العمر  | 0.094             | 2           | 0.954         | لا توجد فروق ذات دلالة |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (30) أن قيمة square-chi إجابات الموظفين فيما يخص الفروق بين رأس المال الهيكلي والعمر قدر بـ 0.094 عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي تعزى إلى متغير العمر.

الجدول رقم (31): اختبار Levene لقياس التباين رأس المال الفكري و المؤهل العلمي

| اختبار Levene | درجة الحرية<br>المجموعات | بين<br>المجموعات | درجة الحرية<br>خارج | الدلالة المعنوية |
|---------------|--------------------------|------------------|---------------------|------------------|
| 7.396         | 3                        | 25               |                     | 0.001            |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (31) أن قيمة التباين كانت 7.396 عند مستوى معنوي يساوي 0.001 ، مما يدل على أن تجانس التباين غير متحقق بين رأس المال الفكري والمؤهل العلمي وبالتالي لا يمكن الاعتماد على تحليل التباين الأحادي إنما نستخدم اختبار Kruskal Wallis ويتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة الاختبار عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وذلك كما هو موضح في الجدول رقم(32)

الجدول رقم (32): اختبار Kruskal Wallis للفروق بين رأس المال الفكري والمؤهل العلمي

| المحور | قيمة<br>ch_square | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار                 |
|--------|-------------------|-------------|---------------|------------------------|
| العمر  | 4.175             | 4           | 0.383         | لا توجد فروق ذات دلالة |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (32) أن قيمة square-chi إجابات الموظفين فيما يخص الفروق بين رأس المال الهيكلية والعمر قدر ب 4.175 عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (33): اختبار Levene لقياس التباين رأس المال الفكري و الوظيفة

| اختبار Levene | درجة الحرية<br>المجموعات | بين<br>المجموعات | درجة الحرية<br>خارج | الدلالة المعنوية |
|---------------|--------------------------|------------------|---------------------|------------------|
| 2.950         | 2                        | 26               |                     | 0.076            |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم(33) أن قيمة التباين كانت 2.950 عند مستوى معنوي 0.076 وهو أكبر من 0.05 مما يدل على أن تجانس التباين متحقق بين المجموعات وبالتالي لا يمكن الاعتماد على تحليل التباين الأحادي وإنما نستخدم اختبار Anova ويتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة الاختبار عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (34)

### الجدول رقم (34) اختبار Anova

| الدلالة المعنوية | F     | Mean of squares | درجة الحرية | Sum of squares | المحور         |
|------------------|-------|-----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.0013           | 4.131 | 0.698           | 3           | 0.094          | بين المجموعات  |
|                  |       | 0.160           | 26          | 4.162          | داخل المجموعات |
|                  |       |                 | 29          | 6.257          | المجموع        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة Sig لمحور رأس المال الفكري تساوي 0.0013 وهي أقل من قيمة مستوى المعنوي أي أن 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد فروقات في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب الوظيفة.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات :

من خلال دراستنا لدور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عمر بن عمر، توصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعية من خلال مجمل الاختبارات السابقة والمتحصل عليها بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS كما يلي:

### الجدول رقم (35) : نتائج اختبار فروض الدراسة الميدانية

| البيان                  | الفرض   | نتيجة الاختبار   |
|-------------------------|---|--|
| الفرضية الرئيسية الأولى | توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة  | ثبتت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرضية البديلة "توجد علاقة" |
| الفرضية الفرعية الأولى  | وجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة   | ثبتت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرضية البديلة "توجد علاقة" |
| الفرضية الفرعية الثانية | توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة | ثبتت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرضية البديلة "توجد علاقة" |

الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر  
بوعاتي محمود – قالمة-

|                          |  |  |
|--------------------------|--|--|
|                          |  |  |
| الفرضية الرئيسية الثانية | توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبائني وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة   | ثبتت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرضية البديلة "توجد علاقة" |
| الفرضية الفرعية الأولى   | يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة  | ثبتت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرضية البديلة "يوجد تأثير" |
| الفرضية الفرعية الثانية  | يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة  | ثبتت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرضية البديلة "يوجد تأثير" |
| الفرضية الفرعية الثالثة  | يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة   | ثبتت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرضية البديلة "يوجد تأثير" |
| الفرضية الرئيسية الثالثة | يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائني في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة  | ثبتت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرضية البديلة "يوجد تأثير" |
| الفرضية الفرعية الأولى   | توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة | ثبتت صحة الفرضية الصفرية وعدم صحة الفرضية البديلة "يوجد تأثير" |
| الفرضية الفرعية الثاني   | توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور رأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر   | ثبتت صحة الفرضية الصفرية وعدم صحة الفرضية البديلة "يوجد تأثير" |
| الفرضية الفرعية الثالث   | توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور رأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهل العلمي   | ثبتت صحة الفرضية الصفرية وعدم صحة الفرضية البديلة "يوجد تأثير" |

الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر  
بوعاتي محمود – قالمة-

| تأثير   |   |                              |
|---|---|------------------------------|
| ثبتت صحة الفرضية<br>الصفريية وعدم صحة<br>الفرضية البديلة" يوجد<br>تأثير | توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة<br>حول دور رأس المال الفكري تعزى لمتغير الوظيفة | الفرضية<br>الفرعية<br>الرابع |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق من معلومات

## خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة مؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود \_قائمة\_ أهم إنجازاتها وأعمالها بالإضافة إلى الهيكلة الإدارية التي تدار وفقها، وقد تم الاعتماد على الاستبيان وتوزيعه على الموظفين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة للحصول على البيانات، وقد احتوى الاستبيان على محورين: رأس المال الفكري والميز التنافسية، بغرض الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: "ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟"، وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها بعد استرجاع الاستبيان الموزع ومعالجتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر عند مستوى معنوية (0.05).
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر عند مستوى معنوية (0.05).
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الوظيفة.
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي.

الخاتمة العامة

شهدت بيئة منظمات الأعمال تحديات فرضتها العولمة والابتكارات، فتحوّلت المنظمات إلى اقتصاد جديد هو اقتصاد المعرفة، هذه المعرفة التي يمتلكها فقط المورد البشري للمنظمات، ولا يمكنها النجاح إلا إذا استطاعت الاستثمار في رأس مالها الفكري، ولحظنا أن مفهوم رأس المال الفكري قد شاع في التسعينات وأصبح ينظر إليه على أنه الثروة الحقيقية للمنظمة، بحيث يتم استغلال المعرفة التي بحوزة الأفراد وتوظيفها لصالح المنظمة، وأصبح بقاء هذه الأخيرة متوقف على قدرتها التنافسية، وهذه القدرة تتوقف على تهيئة وتنمية مخزونها من رأس مالها الفكري بما يحقق لها التقدم والتميز والنجاح.

وفي ما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها من الجزء النظري والتطبيقي معاً، وأيضاً أهم التوصيات المقترحة على ضوء هذه النتائج والتي نأمل أن تساهم في تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف التي تحتاج إلى تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري الذي تمتلكها المنظمات بصفة عامة والشركة محل الدراسة بصفة خاصة .

## أولاً- نتائج الدراسة:

### 1- نتائج الجزء النظري:

- رأس المال الفكري هو القاعدة الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات.
- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل بدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات و الكفاءات البشرية.
- القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية لأنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الميزة التنافسية هي كل ما يميز المنظمة عن غيرها من المنافسين في السوق وإن تحقيقها ليس بالأمر السهل نظراً للعوامل المؤثرة سواء كانت الداخلية أو الخارجية
- من الضروري على المنظمات التي تريد البقاء والاستمرارية تحقيق ميزة في ضل التنافس الحاد، أن تبحث عن رؤية جديدة تمكنها من التزود بالمعلومات التي تأهلها لمواجهة المنافسة وهذا باللجوء إلى الاستثمار في رأس المال الفكري حيث أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، والذي أصبح يلعب دور هام في تنمية الميزة التنافسية وذلك من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة

## 2\_ نتائج الجزء التطبيقي:

- أن مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود \_قالمة\_ كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- أن مؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود \_قالمة\_ تلتزم بأبعاد رأس المال الفكري التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات الباحثين، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني.
- أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود \_قالمة\_ كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- تبين من خلال الفرضية الرئيسية الأولى أنه توجد عالقة ارتباط طردية بين رأس المال الفكري بمختلف أبعاده (رأس المال البشري، الهيكلي والزبائني) وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود \_قالمة\_ -تبين من خلال الفرضية الرئيسية الثانية أنه يوجد تأثير معنوي ذو دالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود \_قالمة\_
- أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة إلى أنه:
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس الملل الفكري تعزى لمتغير العمر.
- توجد فروق معنوية ذات دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- \_توجد فروق معنوية ذات دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير الوظيفة.

## ثانيا: التوصيات

بناء على النتائج العامة التي تم التوصل إليها فإننا نقدم بعض التوصيات التي يمكنها أن تساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة بشكل الذي يؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية بها واستدامتها كما يلي:

\_زيادة الاهتمام برأس المال الفكري و إدارته كما يجب.

\_ضرورة قيام المؤسسة بالعمل على استقطاب رأس المال البشري باعتباره أكثر الموجودات أهمية لتحقيق نجاح المؤسسة

- \_\_ ضرورة التركيز على عملية صناعة رأس المال الفكري من خلال إعطاء الفرصة أمام الأفراد من أجل إفساح المجال لهم لإبداء آرائهم و اقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءات العمل ، خلق بيئة إبداعية.
- \_\_ ضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار وجعله أكثر مرونة بما يسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري.
- \_\_ إعطاء أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري منها رأس المال الزبوني من خلال تحسين العلاقات مع الزبائن، ورأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر، ورأس المال الهيكلي من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات.
- \_\_ ضرورة بناء منظمات قائمة على المعرفة.
- \_\_ ضرورة إعطاء الأهمية الكبيرة لتلبية حاجات الزبائن و سرعة الاستجابة لها.
- \_\_ يجب على الشركة أن تزيد جهودها في دعم عمليات الإبداع \_\_والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات المعرفية المتميزة، وذلك من خلال التخلص من قيود ومعوقات تحد من قدرة الأفراد على الابتكار، حيث تخصصهم بنوع خاص من الاهتمام والمكافئات التشجيعية، وإفساح المجال لهم من أجل الإبداع في العمل.
- \_\_ يجب على الشركة تعزيز عنصر التحالفات الاستراتيجية والاعتماد عليها والاستفادة من خبرتهم في مجال عملها.
- \_\_ الاطلاع والمتابعة المستمرة للتغيرات في حاجات العملاء والعمل على تلبيتها وإشباعها وسرعة الاستجابة لها

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 01\_ أبو قحف عبد السلام، "كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية" الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 02\_ أحمد مُجد موسى، "إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق"، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2005.
- 03\_ الدوري زكريا مطلق، صالح احمد علي، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
- 04\_ الراجحي محسن عبد الله وآخرون، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الأيام، الأردن، 2016.
- 05\_ الزيادات مُجد عواد، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء، عمان، 2008.
- 06\_ الزبياري طاهر حسو، "أساليب الحث العلمي في علم الاجتماع"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2011.
- 07\_ السعيد هاني مُجد، "رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة"، دار السحاب، مصر، 2014.
- 08\_ الصحت مُجد فريد، وعبيد مُجد المصري، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 09\_ العزاوي كروا، "رحيم يونس، طرائق ومنهجية البحث العلمي"، دار دجلة، بغداد، 2008.
- 10\_ العلاونة علي سليم، "أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية"، دار الفكر، الأردن، 1996.
- 11\_ العنزي سعد علي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 12\_ الغول رشا، "المحاسبي عن رأس المال الفكري"، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014.
- 13\_ القطب محي الدين، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد، الأردن، 2012.
- 14\_ المعاني أحمد، وآخرون، "أساليب البحث العلمي والإحصاء كيف تكتب بحث علميا"، إثراء، 2012.
- 15\_ المعاني أحمد اسماعيل، "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل ر، الأردن، 2011.
- 16\_ المفرجي عادل حرحوش، أحمد علي صالح، "رأس المال الفكري طرق قياس وأساليب المحافظة عليه" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الثانية، 2007.

- 17\_ تامر مُجدّ أحمد خليل، "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمي دراسة ميدانية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2018.
- 18\_ جرادات ناصر مُجدّ سعود، وآخرون، "إدارة المعرفة"، اثناء، الأردن، 2011.
- 19\_ حريز هشام، بوشمال عبد الرحمان، "التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014.
- 20\_ حمود سعدون، الربيعاوي جنير، "رأس المال الفكري"، دار غيداء، الأردن، 2014.
- 21\_ زرزار العياش، غياد كريمة، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، صفاء، الأردن، 2016.
- 22\_ زرواتي رشيد، "مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، دار الهدى، الجزائر، 2007.
- 23\_ سويسي عز الدين علي، الخفاجي نعمة عباس، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام، الأردن، 2014، ص72.
- 24\_ قاسم نايف، المحيوي علوان، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الأردن، 2006.
- 25\_ كافي مصطفى يوسف، كافي هبة مصطفى، "التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال"، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.
- 26\_ كافي مصطفى يوسف، "اقتصاد المعرفة وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.
- 27\_ كافي مصطفى يوسف، "الذكاء الاقتصادي"، الوراق، الدار الجزائرية، الأردن الأولى، 2020.
- 28\_ مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 29\_ نجم عبدو نجم، "إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس"، دار اليازوري، الأردن، 2010.
- 30\_ همشري عمر أحمد، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 31\_ ياسين سعد غالب، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، 2007.
- الرسائل الجامعية:
- 01\_ أحمد إبراهيم سعيد حسن، "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة الماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

- 02\_الاعظمي دنيا مهدي ، " أثر مستوى تطبيقات نظم المعلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية " ، رسالة الماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 03\_ بدارنه حازم علي ،"تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه و تطويره"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة )، كلية العلوم التربوية ،جامعة اليرموك ،الأردن ،2007 .
- 04\_بروي سمية ، " دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة" رسالة الماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس \_سطيف\_، الجزائر، 2011.
- 05\_بن يحي نجة ، " تفعيل رأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع مع دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018،الجزائر.
- 06\_حمادوش سميرة ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشور)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر ،2020.
- 07\_حلموس الأمين ،"دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة :مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة مُجّد خيضر بسكرة ،الجزائر 2017.
- 08\_ دربال سهام، " تطوير رأس المال الفكري كمدخل أساسي لبناء منظمة متعلمة"، أطروحة دكتوراه( غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح \_ورقلة\_ ، 2019.
- 09\_ زلماط مريم، " دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي CMA ، ENIE" أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2017.
- 10\_شقراني مُجّد ، " المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة حالة، أطروحة دكتوراه( غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019.
- 11\_علي العتوم مُجّد فوزي ،" رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية " ، رسالة ماجستير( غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 12\_علي شعبان مصطفى رجب ، " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الإتصال الخلوية الفلسطينية جوال " رسالة الماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.

13\_ عواد حسينة ، "دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُجّد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2021.

14\_ فرحاتي لويظة ، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين التونة \_باتنة \_"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُجّد خيضر ، باتنة ، 2015.

15\_ فرطاس فتيحة ، "رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر -3- ، 2015.

#### المجلات

01\_ بوسهوه نذير، "رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر

02\_ سالم غشير أحمد ، نهج عبد المجيد علوي ، أحمد مسعود خيري ، "أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمكاتب المراجعة القانونية في ليبيا : المنظمة المتعلمة متغير معدل"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، جامعة جيومايكا الماليزية ، ماليزيا ، العدد 02 ، 2023.

03\_ عروبة رتيبة، "سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه"، دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد 18، 2011.

04\_ عرقوب علي ، حمّاش نادية ، "تفعيل رأس المال البشري وأثره على تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، العدد 01، 2018

05\_ كاظم أمل جواد، "اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 50، 2017.

06\_ وهابي كلثوم ، عائشة شرفاوي، "مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة العقيد أكلبي مُجّد أو لحاج شارع إدريس يحي البويرة، العدد 01، 2022.

#### المؤتمرات:

1/ قدي عبد المجيد ، بحضيه سملاي ، "نحو تنمية استراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة"، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاح في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح

الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 30 ماي 2003 .

2/ يحضيه سملاي ، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 و 9 مارس 2005.



# قائمة الملاحق

République Algérienne Démocratique & Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université de Guelma

Faculté des Sciences Economique, commercial et Sciences  
de Gestion

Département des Sciences économiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قلمة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

رقم: 10/ع.ك.ع.ا.ت.ع.ت/ج.ق. 2024/

قلمة، في: 2024/02/14

إلى السيد مدير مؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود - قائلة -  
(الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم).

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،  
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلاب الآتي أسمه:

1- بوشمال دنيا

2- بنوري شيماء

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات ، السنة الجامعية: 2023/2024

عنوان المذكرة:

دور رأس المال الفكري في تحقيق إلميزة التنافسية  
دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود - قائلة -

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخاصة.

تأشيرة المؤسسة المستقبلية

M. HABLES  
Chef Département Ressources Humaine



<http://economie.univ-guelma.dz>

رئيس القسم







وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات  
استمارة بحث مكملة لنيل شهادة ماستري في العلوم الاقتصادية

سيدي - سيدتي

السلام عليكم ولأحمة الله وبركاته

في إطار إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص " اقتصاد وتسيير المؤسسات " ، يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان المصمم لتجميع بيانات تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي الذي ينطوي تحت عنوان " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية بمؤسسة عمر بن عمر \_بوعاتي\_.

الرجاء من سيادتكم التفضل بالإجابة الصريحة والصادقة على أسئلة هذه الاستمارة والذي سوف يساهم في الحصول على نتائج مهمة ودقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث.

ونؤكد لكم أن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

بيانات عامة لملاً الاستمارة

\_ لا يتم كتابة الاسم واللقب

\_ قم بوضع العلامة (X) في المكان المناسب

تحت إشراف الأستاذة

من إعداد الطالبتين

كردوسي أسماء

\_ بنوري شيما

\_ بوشمال دنيا

## المحور الأول: البيانات الشخصي

1/ الجنس:

ذكر  أنثى

2/ العمر

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  
 من 41 إلى 50 سنة  من 51 إلى 60 سنة  من 60 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل  ليسانس  
 مهندس  تقني سامي  
 دراسات عليا  ماجستير

4/ الوظيفة

منصب عالي  رئيس قسم  موظف

5/ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

إليك مجموعة من العبارات التي تقيس واقع رأس المال الفكري والميزة التنافسية بمؤسستك، وضع علامة ( أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً. X )

### المحور الأول: رأس المال الفكري

| البعد الأول: رأس المال البشري |   |            |       |       |           |                |
|-------------------------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الرقم                         | العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 01                            | تتناسب مؤهلات وقدرات الموظفين مع المهام الموكل إليهم  |            |       |       |           |                |
| 02                            | تسعى المؤسسة لاستقطاب الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة العالية  |            |       |       |           |                |
| 03                            | ترى إدارة المؤسسة أن موظفيها جزء هام واثمين في المؤسسة  |            |       |       |           |                |
| 04                            | تعطي المؤسسة الحوافز والمكافآت الملائمة للأفراد على ابتكار فكرة جديدة                             |            |       |       |           |                |
| 05                            | تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد على حل مشاكل العمل  |            |       |       |           |                |
| 06                            | تحرص المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها وقدراتهم بشكل مستمر من خلال إخضاعهم لبرامج أو دورات تكوينية |            |       |       |           |                |
| 07                            | تشجيع الشركة الأفراد على الإبداع وتطوير بشكل  |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | مستمر  |    |
|  |  |  |  |  | تكريس الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها                                | 08 |
|  |  |  |  |  | تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات عملية لانجاز العمل بشكل متميز                                | 09 |
| <b>البعد الثاني: رأس المال الهيكلي</b> |  |  |  |  |  |    |
|  |  |  |  |  | لدى المؤسسة نظام اتصال داخلي و خارجي فعال يجعل المعلومات متاحة-                          | 01 |
|  |  |  |  |  | تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه | 02 |
|  |  |  |  |  | تحصل بسهولة وسرعة على المعلومات الكافية والدقيقة لأداء عملك                              | 03 |
|  |  |  |  |  | تتبع المؤسسة نظام رقابة جيد لمختلف عملياتها وأنشطتها                                     | 04 |
|  |  |  |  |  | تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية                                    | 05 |
|  |  |  |  |  | تخصص الشركة ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين                                   | 06 |
|  |  |  |  |  | تحرص مؤسستنا على توفير كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل        | 07 |

| البعد الثالث: رأس المال العلاقتي ( الزبائني ) |  |  |  |  |  |    |
|---|--|--|--|--|--|----|
|   |  |  |  |  | للمنظمة قدرة كبيرة على تحديد حاجيات الزبائن و تفصيلاتهم  | 01 |
|   |  |  |  |  | تقوم المؤسسة بالمقارنة بين الخدمة التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها المنظمات بهدف إدخال التحسينات على خدماتها | 02 |
|   |  |  |  |  | تراعي المؤسسة السرعة واحترام الوقت في تقديم الخدمات  | 03 |
|   |  |  |  |  | تقدم المؤسسة مزايا خاصة للمتعاملين الأوفياء لضمان ولائهم   | 04 |
|   |  |  |  |  | لدى المؤسسة علاقات جيدة مع ربائنها   | 05 |
|   |  |  |  |  | لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الموردين  | 06 |
|   |  |  |  |  | لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك و الدائنين   | 07 |
|   |  |  |  |  | لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المستثمرين الماليين و مساهمين   | 08 |

### المحور الثالث: الميزة التنافسية

| الرقم | العبرة  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |
|-------|---|------------|-------|-------|----------------|-----------|
| 01    | تساهم كفاءات ووسائل المؤسسة في التخفيض من التكاليف والحفاظ على تميز |            |       |       |                |           |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | خدماتها في نفس الوقت  |    |
|  |  |  |  |  | الشركة قادرة على التنافس في مجال جودة الخدمات المقدمة للعملاء                                 | 02 |
|  |  |  |  |  | تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافته التنظيمية  | 03 |
|  |  |  |  |  | يتوفر لدى المؤسسة معرفة بكل احتياجات الزبائن والعمل على تقديمها بالوقت والجودة المطلوبة       | 04 |
|  |  |  |  |  | تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة أي تغيرات مفاجئة في السوق                                     | 05 |
|  |  |  |  |  | للعاملين بالشركة القدرة على ابتكار خدمات إضافية مميزة للعملاء                                 | 06 |
|  |  |  |  |  | تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية           | 07 |
|  |  |  |  |  | تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق                              | 08 |
|  |  |  |  |  | تعتمد المؤسسة برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتفادي الأعطال المحتملة أثناء القيام بالنشاط    | 09 |
|  |  |  |  |  | تنتهج الشركة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية | 10 |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | تجمع المؤسسة المعلومات لمعرفة التطلعات<br>والاحتياجات المستقبلية للزبائن                                       | 11 |
|  |  |  |  |  | أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال<br>في المؤسسة إلى توفير الجهد والوقت وبالتالي<br>تخفيض تكاليف الأعباء | 12 |
|  |  |  |  |  | أدت سرعة تدفق المعلومات إلى تخفيض الجهد<br>والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف                                      | 13 |

FREQUENCIES VARIABLES=الجنسالعمرالمؤهلالوظيفةالخبرة  
/ORDER=ANALYSIS.

**Statistics**

|   |         | الجنس | العمر | المؤهلالعلمي | الوظيفة | سنواتالخبرة |
|---|---------|-------|-------|--------------|---------|-------------|
| N | Valid   | 30    | 30    | 30           | 30      | 30          |
|   | Missing | 0     | 0     | 0            | 0       | 0           |

**الجنس**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر  | 18        | 60,0    | 60,0          | 60,0               |
|       | أنثى | 12        | 40,0    | 40,0          | 100,0              |
| Total |      | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

**العمر**

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنة 30 أقل من    | 2         | 6,7     | 6,7           | 6,7                |
|       | سنة 40 إلى 30 من | 20        | 66,7    | 66,7          | 73,3               |
|       | سنة 50 إلى 41 من | 8         | 26,7    | 26,7          | 100,0              |
| Total |                  | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

**المؤهلالعلمي**

|       |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ثانويأو أقل | 1         | 3,3     | 3,3           | 3,3                |
|       | ليسانس      | 4         | 13,3    | 13,3          | 16,7               |
|       | مهندس       | 4         | 13,3    | 13,3          | 30,0               |
|       | تقنيسامي    | 8         | 26,7    | 26,7          | 56,7               |
|       | دراساتعليا  | 13        | 43,3    | 43,3          | 100,0              |
|       | Total       | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

**الوظيفة**

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid رئيسقسم | 11        | 36,7    | 36,7          | 36,7               |
| موظف          | 19        | 63,3    | 63,3          | 100,0              |
| Total         | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### سنواتالخبرة

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid سنوات 5 أقلمن | 1         | 3,3     | 3,3           | 3,3                |
| سنوات 10 إلى 5 من   | 19        | 63,3    | 63,3          | 66,7               |
| سنة 15 إلى 11 من    | 7         | 23,3    | 23,3          | 90,0               |
| سنة 15 أكثرمن       | 3         | 10,0    | 10,0          | 100,0              |
| Total               | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x1 Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

#### Correlations

|                        | x1     | Y      |
|------------------------|--------|--------|
| x1 Pearson Correlation | 1      | ,563** |
| Sig. (2-tailed)        |        | ,001   |
| N                      | 30     | 30     |
| Y Pearson Correlation  | ,563** | 1      |
| Sig. (2-tailed)        | ,001   |        |
| N                      | 30     | 30     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x2 Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

#### Correlations

|                        | x2 | Y      |
|------------------------|----|--------|
| x2 Pearson Correlation | 1  | ,517** |

|   |                     |        |      |
|---|---------------------|--------|------|
|   | Sig. (2-tailed)     |        | ,003 |
|   | N                   | 30     | 30   |
| Y | Pearson Correlation | ,517** | 1    |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,003   |      |
|   | N                   | 30     | 30   |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=x3 Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Correlations

|    |                     | x3    | Y     |
|----|---------------------|-------|-------|
| x3 | Pearson Correlation | 1     | ,383* |
|    | Sig. (2-tailed)     |       | ,037  |
|    | N                   | 30    | 30    |
| Y  | Pearson Correlation | ,383* | 1     |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,037  |       |
|    | N                   | 30    | 30    |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=X Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Correlations

|   |                     | X      | Y      |
|---|---------------------|--------|--------|
| X | Pearson Correlation | 1      | ,550** |
|   | Sig. (2-tailed)     |        | ,002   |
|   | N                   | 30     | 30     |
| Y | Pearson Correlation | ,550** | 1      |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,002   |        |
|   | N                   | 30     | 30     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.

```

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

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1     | X <sup>b</sup>    | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,550 <sup>a</sup> | ,303     | ,278              | ,32153                     |

a. Predictors: (Constant), X

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 1,256          | 1  | 1,256       | 12,148 | ,002 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2,895          | 28 | ,103        |        |                   |
|       | Total      | 4,151          | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | ,803                        | ,216       |                           | 3,710 | ,001 |
|       | X          | ,448                        | ,129       | ,550                      | 3,485 | ,002 |

a. Dependent Variable: Y

```

EXAMINE VARIABLES=X Y
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
  
```

**Case Processing Summary**

|   | Cases |         |         |         |       |         |
|---|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
|   | Valid |         | Missing |         | Total |         |
|   | N     | Percent | N       | Percent | N     | Percent |
| X | 30    | 100,0%  | 0       | 0,0%    | 30    | 100,0%  |
| Y | 30    | 100,0%  | 0       | 0,0%    | 30    | 100,0%  |

**Descriptives**

|                                  |                                  | Statistic             | Std. Error |
|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|------------|
| X                                | Mean                             | 1,6197                | ,08480     |
|                                  | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound<br>1,4463 |            |
|                                  |                                  | Upper Bound<br>1,7932 |            |
|                                  | 5% Trimmed Mean                  | 1,5850                |            |
|                                  | Median                           | 1,4563                |            |
|                                  | Variance                         | ,216                  |            |
|                                  | Std. Deviation                   | ,46449                |            |
|                                  | Minimum                          | 1,04                  |            |
|                                  | Maximum                          | 3,00                  |            |
|                                  | Range                            | 1,96                  |            |
|                                  | Interquartile Range              | ,64                   |            |
|                                  | Skewness                         | 1,254                 | ,427       |
|                                  | Kurtosis                         | 1,307                 | ,833       |
|                                  | Y                                | Mean                  | 1,5282     |
| 95% Confidence Interval for Mean |                                  | Lower Bound<br>1,3869 |            |
|                                  |                                  | Upper Bound<br>1,6695 |            |
| 5% Trimmed Mean                  |                                  | 1,4929                |            |
| Median                           |                                  | 1,5000                |            |
| Variance                         |                                  | ,143                  |            |
| Std. Deviation                   |                                  | ,37832                |            |

|                     |       |      |
|---------------------|-------|------|
| Minimum             | 1,00  |      |
| Maximum             | 3,00  |      |
| Range               | 2,00  |      |
| Interquartile Range | ,46   |      |
| Skewness            | 1,979 | ,427 |
| Kurtosis            | 7,036 | ,833 |

#### Tests of Normality

|   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|---|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|   | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| X | ,256                            | 30 | ,120 | ,868         | 30 | ,001 |
| Y | ,142                            | 30 | ,125 | ,842         | 30 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8 x1.9
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,903             | 9          |

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,937             | 8          |

RELIABILITY

```
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,881             | 13         |

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8 x1.9 x2.1 x2.2 x2.3  
x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x3.1  
x3.2 x.3.3 x3.4 x3.5 x3.6 x3.7 x3.8 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12  
y13  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,948             | 37         |

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8 x1.9 x1  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE
```

**Correlations**

|  |   | تتناسبمؤهلاتوقدرات<br>الموظفينمعالمهام<br>موكلايهم | تسعدالمؤسسةلاستق<br>طابالموظفينذويالخب<br>رةفوالكفاءةالعالية | تريادارةالمؤسسةأد<br>موظفيهاجزءهاموث<br>مينفيمؤسسة | زوالكفاءةالملائمة<br>لأفرادعلمابتكارفكر<br>تجديدة | تساعدالخبرةالتيمتلا<br>كهاالأفرادعلملش<br>كلالعمل | تمرمنخلالإخضاعه<br>ملبرامجاودورانتكو<br>ينية | تشجيعالشركةالأفرا<br>دعلمالإبداعوتطوير<br>بشكلمستمر | تكريسالشركةأساليب<br>العملالجماعيرود<br>الفريقينأفرادها | تتطلبالوظيفةإمتلاك<br>مهارةعمليةلانجاز<br>لعملبشكلمتميز | x1                     |
|--|---|--|--|--|---|---|--|---|---|---|------------------------|
| تتناسبمؤهلاتوقدرات<br>الموظفينمعالمهام<br>امالموكلايهم       | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | 1<br>,517**<br>30                                  | ,517**<br>1<br>30  | ,668**<br>,569**<br>30                             | ,668**<br>,514**<br>30                            | ,668**<br>,695**<br>30                            | ,547**<br>,638**<br>30                       | ,490**<br>,394*<br>30                               | ,686**<br>,372*<br>30                                   | ,356<br>,472**<br>30                                    | ,823**<br>,762**<br>30 |
| تسعدالمؤسسةلاستق<br>طابالموظفينذويالخب<br>رةفوالكفاءةالعالية | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | ,517**<br>,003<br>30                               | 1<br>,003<br>30  | ,569**<br>,001<br>30                               | ,514**<br>,004<br>30                              | ,695**<br>,000<br>30                              | ,638**<br>,000<br>30                         | ,394*<br>,031<br>30                                 | ,372*<br>,043<br>30                                     | ,472**<br>,009<br>30                                    | ,762**<br>,000<br>30   |
| تريادارةالمؤسسةأد<br>موظفيهاجزءهاموث<br>مينفيمؤسسة           | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | ,668**<br>,000<br>30                               | ,569**<br>,001<br>30   | 1<br>,000<br>30                                    | ,617**<br>,000<br>30                              | ,522**<br>,003<br>30                              | ,617**<br>,000<br>30                         | ,391*<br>,032<br>30                                 | ,529**<br>,003<br>30                                    | ,303<br>,104<br>30                                      | ,764**<br>,000<br>30   |
| تعطيمؤسسةالحوافزوالكفاءة<br>نمالأفراذعلمابتكارفكر<br>تجديدة  | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | ,668**<br>,000<br>30                               | ,514**<br>,004<br>30   | ,617**<br>,000<br>30                               | 1<br>,000<br>30                                   | ,388*<br>,034<br>30                               | ,518**<br>,003<br>30                         | ,441*<br>,015<br>30                                 | ,696**<br>,000<br>30                                    | ,215<br>,255<br>30                                      | ,738**<br>,000<br>30   |
| تساعدالخبرةالتيمتلكها<br>الأفراذعلم<br>لمشاكلالعمل           | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | ,547**<br>,002<br>30                               | ,695**<br>,000<br>30   | ,522**<br>,003<br>30                               | ,388*<br>,034<br>30                               | 1<br>,000<br>30                                   | ,671**<br>,000<br>30                         | ,435*<br>,016<br>30                                 | ,582**<br>,001<br>30                                    | ,424*<br>,019<br>30                                     | ,775**<br>,000<br>30   |
| تحرصالمؤسسةعلمتطوير<br>مهارةم                                | Pearson Correlation                         | ,686**   | ,638**   | ,617**   | ,518**  | ,671**  | 1  | ,617**  | ,643**  | ,245  | ,824**                 |

|  |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| وظفيها وقدراتهم بشكلمستمر من خلا       | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,003   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,191   | ,000   |
| لإخصاءهم لبرامج وأدوات التكنولوجية     | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| تشجيع الشركة الأفراد على الإبداع وت    | Pearson Correlation | ,490** | ,394*  | ,391*  | ,441*  | ,435*  | ,617** | 1      | ,793** | ,378*  | ,726** |
| طوير بشكلمستمر                         | Sig. (2-tailed)     | ,006   | ,031   | ,032   | ,015   | ,016   | ,000   |        | ,000   | ,039   | ,000   |
|  | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| تكريس الشركة أساليب العمل لجماعيو      | Pearson Correlation | ,686** | ,372*  | ,529** | ,696** | ,582** | ,643** | ,793** | 1      | ,322   | ,824** |
| روحانفر يقببنا فرادها                  | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,043   | ,003   | ,000   | ,001   | ,000   | ,000   |        | ,083   | ,000   |
|  | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| تتطلب بالوظيفة امتلاك مهارا لعملية لاد | Pearson Correlation | ,356   | ,472** | ,303   | ,215   | ,424*  | ,245   | ,378*  | ,322   | 1      | ,563** |
| جاز العمل بشكلمتميز                    | Sig. (2-tailed)     | ,053   | ,009   | ,104   | ,255   | ,019   | ,191   | ,039   | ,083   |        | ,001   |
|  | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| x1                                     | Pearson Correlation | ,823** | ,762** | ,764** | ,738** | ,775** | ,824** | ,726** | ,824** | ,563** | 1      |
|  | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,001   |        |
|  | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=x2 x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.



|                                |                     |        |      |      |       |      |        |        |    |
|--------------------------------|---------------------|--------|------|------|-------|------|--------|--------|----|
| نحرصمؤسستناعلتوفيركافةالتج     | Pearson Correlation | ,681** | ,212 | ,325 | ,433* | ,315 | ,778** | ,520** | 1  |
| هيزاتالخاصةبانظمةالمعلوماتاللا | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,260 | ,080 | ,017  | ,090 | ,000   | ,003   |    |
| زمةلأداءالعمل                  | N                   | 30     | 30   | 30   | 30    | 30   | 30     | 30     | 30 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=x3 x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x3.6 x3.7 x3.8

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

#### Correlations

|                     | x3     | تقومالمؤسسةبالمقارنة<br>بينالخدمةالتييتقدمهااللز<br>للمنظمةقدركبيرةعلت<br>حديداحاجياتالزباننوتف<br>صياتهم | تقومالمؤسسةبالمقارنة<br>بينالخدمةالتييتقدمهااللز<br>باننوالخدماتالتييتقدمهاال<br>منظمتابهدفالإحالاتحسد<br>يناتعلخدماتها | تراعالمؤسسةالسرعة<br>واحترامالوقتفي تقديمالخدم<br>دمات | تقدماالمؤسسةمزايها<br>صلةللمتعامليناالأوفياءل<br>ضمانولائهم | لداالمؤسسةعلاقاتجيدة<br>معزباننها | لداالمؤسسةعلاقاتجيدة<br>معالموردين | لداالمؤسسةعلاقاتجيدة<br>معالبنوكوالدائنين | لداالمؤسسةعلاقاتجيدة<br>معالمستثمرينالماليينوم<br>ساهمين |
|---------------------|--------|---|---|--|---|-----------------------------------|------------------------------------|---|--|
| Pearson Correlation | 1      | ,911**  | ,787**  | ,808**   | ,902**  | ,909**                            | ,730**                             | ,829**                                    | ,797**   |
| Sig. (2-tailed)     |        | ,000  | ,000  | ,000   | ,000  | ,000                              | ,000                               | ,000                                      | ,000   |
| N                   | 30     | 30  | 30  | 30   | 30  | 30                                | 30                                 | 30  | 30   |
| Pearson Correlation | ,911** | 1   | ,863**  | ,824**   | ,918**  | ,901**                            | ,471**                             | ,586**                                    | ,558**   |
| Sig. (2-tailed)     | ,000   |   | ,000  | ,000   | ,000  | ,000                              | ,009                               | ,001                                      | ,001   |
| N                   | 30     | 30  | 30  | 30   | 30  | 30                                | 30                                 | 30  | 30   |
| Pearson Correlation | ,787** | ,863**  | 1   | ,666**   | ,843**  | ,780**                            | ,316                               | ,431*                                     | ,410*  |
| Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000  |   | ,000   | ,000  | ,000                              | ,089                               | ,017                                      | ,024   |

|                                  |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|----------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| خالالتحسيناتتعليقد               | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| تراعيالمؤسسةالسرعتواحترامالوقت   | Pearson Correlation | ,808** | ,824** | ,666** | 1      | ,739** | ,835** | ,387*  | ,515** | ,473** |
| يمالخذ                           | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,035   | ,004   | ,008   |
|                                  | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| تقدمالمؤسسةمزاياخاصهاللمتعاملين  | Pearson Correlation | ,902** | ,918** | ,843** | ,739** | 1      | ,924** | ,451*  | ,571** | ,606** |
| اعلضانوانو                       | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,012   | ,001   | ,000   |
|                                  | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| لدالمؤسسةعلاقاتجيدةمعز           | Pearson Correlation | ,909** | ,901** | ,780** | ,835** | ,924** | 1      | ,476** | ,615** | ,568** |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,008   | ,000   | ,001   |
|                                  | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| لدالمؤسسةعلاقاتجيدةمعالمو        | Pearson Correlation | ,730** | ,471** | ,316   | ,387*  | ,451*  | ,476** | 1      | ,890** | ,793** |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,009   | ,089   | ,035   | ,012   | ,008   |        | ,000   | ,000   |
|                                  | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| لدالمؤسسةعلاقاتجيدةمعالبينوكوالد | Pearson Correlation | ,829** | ,586** | ,431*  | ,515** | ,571** | ,615** | ,890** | 1      | ,851** |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,001   | ,017   | ,004   | ,001   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|                                  | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| لدالمؤسسةعلاقاتجيدةمعالمستثمر    | Pearson Correlation | ,797** | ,558** | ,410*  | ,473** | ,606** | ,568** | ,793** | ,851** | 1      |
| بينومسا                          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,001   | ,024   | ,008   | ,000   | ,001   | ,000   | ,000   |        |
|                                  | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

|                     |        | تساهم كفاءة اتور<br>سانال لمؤسسة في ال<br>تخفيض من التكاليف<br>والحفاظ على تميز<br>خدماتها في نفس ال | تساهم كفاءة اتور<br>سانال لمؤسسة في ال<br>تخفيض من التكاليف<br>والحفاظ على تميز<br>خدماتها في نفس ال | تساهم كفاءة اتور<br>سانال لمؤسسة في ال<br>تخفيض من التكاليف<br>والحفاظ على تميز<br>خدماتها في نفس ال | تساهم كفاءة اتور<br>سانال لمؤسسة في ال<br>تخفيض من التكاليف<br>والحفاظ على تميز<br>خدماتها في نفس ال | تساهم كفاءة اتور<br>سانال لمؤسسة في ال<br>تخفيض من التكاليف<br>والحفاظ على تميز<br>خدماتها في نفس ال | تساهم كفاءة اتور<br>سانال لمؤسسة في ال<br>تخفيض من التكاليف<br>والحفاظ على تميز<br>خدماتها في نفس ال | تساهم كفاءة اتور<br>سانال لمؤسسة في ال<br>تخفيض من التكاليف<br>والحفاظ على تميز<br>خدماتها في نفس ال | تساهم كفاءة اتور<br>سانال لمؤسسة في ال<br>تخفيض من التكاليف<br>والحفاظ على تميز<br>خدماتها في نفس ال | تساهم كفاءة اتور<br>سانال لمؤسسة في ال<br>تخفيض من التكاليف<br>والحفاظ على تميز<br>خدماتها في نفس ال | تساهم كفاءة اتور<br>سانال لمؤسسة في ال<br>تخفيض من التكاليف<br>والحفاظ على تميز<br>خدماتها في نفس ال | تساهم كفاءة اتور<br>سانال لمؤسسة في ال<br>تخفيض من التكاليف<br>والحفاظ على تميز<br>خدماتها في نفس ال | تساهم كفاءة اتور<br>سانال لمؤسسة في ال<br>تخفيض من التكاليف<br>والحفاظ على تميز<br>خدماتها في نفس ال | تساهم كفاءة اتور<br>سانال لمؤسسة في ال<br>تخفيض من التكاليف<br>والحفاظ على تميز<br>خدماتها في نفس ال |
|---------------------|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                     | Y      | وقت  | لعملاء   | ظيمية  | ة  | لسوق   | ة للعملاء  | ة  | رصول التفوق  | شاطر   | مية  | ن  | ضكتك اليف الأعباء  | ف  |
| Pearson Correlation | 1      | ,731**   | ,792**   | ,599**   | ,623**   | ,602**   | ,659**   | ,680**   | ,762**   | ,755**   | ,571**   | ,418*  | ,505**   | ,  |
| Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,001   | ,021   | ,004   |  |
| N                   | 30     | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   |  |
| Pearson Correlation | ,731** | 1  | ,560**   | ,516**   | ,392*  | ,569**   | ,522**   | ,350   | ,629**   | ,404*  | ,357   | ,116   | ,312   |  |
| Sig. (2-tailed)     | ,000   |  | ,001   | ,003   | ,032   | ,001   | ,003   | ,058   | ,000   | ,027   | ,053   | ,540   | ,094   |  |
| N                   | 30     | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   |  |
| Pearson Correlation | ,792** | ,560**   | 1  | ,438*  | ,331   | ,559**   | ,526**   | ,683**   | ,506**   | ,564**   | ,340   | ,340   | ,279   |  |
| Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,001   |  | ,015   | ,074   | ,001   | ,003   | ,000   | ,004   | ,001   | ,066   | ,066   | ,136   |  |
| N                   | 30     | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   |  |
| Pearson Correlation | ,599** | ,516**   | ,438*  | 1  | ,279   | ,184   | ,299   | ,318   | ,306   | ,423*  | ,382*  | ,271   | ,281   |  |
| Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,003   | ,015   |  | ,135   | ,329   | ,108   | ,087   | ,100   | ,020   | ,037   | ,148   | ,132   |  |
| N                   | 30     | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   |  |
| Pearson Correlation | ,623** | ,392*  | ,331   | ,279   | 1  | ,167   | ,536**   | ,204   | ,480**   | ,555**   | ,355   | ,247   | ,147   |  |
| Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,032   | ,074   | ,135   |  | ,378   | ,002   | ,280   | ,007   | ,001   | ,054   | ,189   | ,438   |  |
| N                   | 30     | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   |  |
| Pearson Correlation | ,602** | ,569**   | ,559**   | ,184   | ,167   | 1  | ,361*  | ,368*  | ,527**   | ,436*  | ,097   | ,097   | ,261   |  |
| Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,001   | ,001   | ,329   | ,378   |  | ,050   | ,046   | ,003   | ,016   | ,609   | ,609   | ,164   |  |
| N                   | 30     | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   |  |
| Pearson Correlation | ,659** | ,522**   | ,526**   | ,299   | ,536**   | ,361*  | 1  | ,480**   | ,496**   | ,412*  | ,223   | ,122   | ,036   |  |
| Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,003   | ,003   | ,108   | ,002   | ,050   |  | ,007   | ,005   | ,024   | ,236   | ,522   | ,851   |  |
| N                   | 30     | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   |  |
| Pearson Correlation | ,680** | ,350   | ,683**   | ,318   | ,204   | ,368*  | ,480**   | 1  | ,467**   | ,460*  | ,375*  | ,375*  | ,218   |  |

|                                 |                     |        |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |      |        |
|---------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|--------|
| السوقية من خلال افتح أسواق      | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,058   | ,000   | ,087  | ,280   | ,046   | ,007   |        | ,009   | ,011   | ,041   | ,041 | ,246   |
| وتعزيز الأسواق                  | N                   | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30   | 30     |
| تقوم بدراسة تقاطع القوتين       | Pearson Correlation | ,762** | ,629** | ,506** | ,306  | ,480** | ,527** | ,496** | ,467** | 1      | ,722** | ,316   | ,193 | ,340   |
| دال المناقشة بنتائج تحقيق الفرد | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,004   | ,100  | ,007   | ,003   | ,005   | ,009   |        | ,000   | ,089   | ,307 | ,066   |
|                                 | N                   | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30   | 30     |
| تعتمد المؤسسة سببها             | Pearson Correlation | ,755** | ,404*  | ,564** | ,423* | ,555** | ,436*  | ,412*  | ,460*  | ,722** | 1      | ,377*  | ,245 | ,317   |
| دقيقة دورية للألتان             | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,027   | ,001   | ,020  | ,001   | ,016   | ,024   | ,011   | ,000   |        | ,040   | ,192 | ,088   |
| الاحتمالية أثناء القيام         | N                   | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30   | 30     |
| تنتهي الشركات سياسة             | Pearson Correlation | ,571** | ,357   | ,340   | ,382* | ,355   | ,097   | ,223   | ,375*  | ,316   | ,377*  | 1      | ,050 | ,567** |
| لإبداء عظيم نتائجها وأساليب     | Sig. (2-tailed)     | ,001   | ,053   | ,066   | ,037  | ,054   | ,609   | ,236   | ,041   | ,089   | ,040   |        | ,794 | ,001   |
| جزء أساسية من ثقافتها           | N                   | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30   | 30     |
| تجمع المؤسسة المعلومات          | Pearson Correlation | ,418*  | ,116   | ,340   | ,271  | ,247   | ,097   | ,122   | ,375*  | ,193   | ,245   | ,050   | 1    | ,208   |
| فئة التطلعات والاحتياجات        | Sig. (2-tailed)     | ,021   | ,540   | ,066   | ,148  | ,189   | ,609   | ,522   | ,041   | ,307   | ,192   | ,794   |      | ,271   |
| ية                              | N                   | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30   | 30     |
| أدب استخدام تكنولوجيا           | Pearson Correlation | ,505** | ,312   | ,279   | ,281  | ,147   | ,261   | ,036   | ,218   | ,340   | ,317   | ,567** | ,208 | 1      |
| تواصلها مع المؤسسة              | Sig. (2-tailed)     | ,004   | ,094   | ,136   | ,132  | ,438   | ,164   | ,851   | ,246   | ,066   | ,088   | ,001   | ,271 |        |
| لجهود الوقت وبالتالي تخفف       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30   | 30     |
| ف                               | Pearson Correlation | ,667** | ,345   | ,457*  | ,338  | ,526** | ,289   | ,345   | ,323   | ,396*  | ,447*  | ,462*  | ,340 | ,386*  |
| أدت سرعة تدفق المعلومات         | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,062   | ,011   | ,067  | ,003   | ,122   | ,062   | ,081   | ,030   | ,013   | ,010   | ,066 | ,035   |
| ضال جهود الوقت وبالتالي         | N                   | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30   | 30     |

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=Y y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=X x1 x2 x3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

**Correlations**

|    |                     | X      | x1     | x2     | x3     |
|----|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| X  | Pearson Correlation | 1      | ,819** | ,896** | ,876** |
|    | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     |
| x1 | Pearson Correlation | ,819** | 1      | ,692** | ,508** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,004   |
|    | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     |
| x2 | Pearson Correlation | ,896** | ,692** | 1      | ,672** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|    | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     |
| x3 | Pearson Correlation | ,876** | ,508** | ,672** | 1      |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,004   | ,000   |        |
|    | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER x3.

```

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

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1     | x3 <sup>b</sup>   | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,383 <sup>a</sup> | ,146     | ,116              | ,35573                     |

a. Predictors: (Constant), x3

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | ,607           | 1  | ,607        | 4,800 | ,037 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 3,543          | 28 | ,127        |       |                   |
|       | Total      | 4,151          | 29 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x3

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 1,139                       | ,189       |                           | 6,028 | ,000 |
|       | x3         | ,220                        | ,100       | ,383                      | 2,191 | ,037 |

a. Dependent Variable: Y

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER x1.
  
```

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

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1     | x1 <sup>b</sup>   | .                 | Enter  |

- a. Dependent Variable: Y
- b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,563 <sup>a</sup> | ,317     | ,292              | ,31825                     |

a. Predictors: (Constant), x1

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 1,315          | 1  | 1,315       | 12,982 | ,001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2,836          | 28 | ,101        |        |                   |
|       | Total      | 4,151          | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x1

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | ,871                        | ,191       |                           | 4,550 | ,000 |
|       | x1         | ,446                        | ,124       | ,563                      | 3,603 | ,001 |

a. Dependent Variable: Y

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER x2.
  
```

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

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
|-------|-------------------|-------------------|--------|

|   |                 |   |       |
|---|-----------------|---|-------|
| 1 | x2 <sup>b</sup> | . | Enter |
|---|-----------------|---|-------|

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,517 <sup>a</sup> | ,268     | ,241              | ,32950                     |

a. Predictors: (Constant), x2

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 1,111          | 1  | 1,111       | 10,230 | ,003 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 3,040          | 28 | ,109        |        |                   |
|       | Total      | 4,151          | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x2

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | ,863                        | ,217       |                           | 3,984 | ,000 |
|       | x2         | ,412                        | ,129       | ,517                      | 3,198 | ,003 |

a. Dependent Variable: Y

## الإنحراف و المتوسط الحسابي للعبارات :

**Descriptive Statistics**

|   | N  | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|----|---------|---------|------|----------------|
| تناسب مؤهلات وقدرات الموظفين مع المهام الموكلا بهم          | 30 | 3       | 5       | 4,63 | ,615           |
| تسعى المؤسسة لاستقطاب الموظفين ذوي الخبرات والكفاءة العالية | 30 | 3       | 5       | 4,43 | ,626           |

|  |    |    |   |      |      |
|--|----|----|---|------|------|
| تريدارة المؤسسة أنموظفيهاجز<br>ءهامو ثميفيالمؤسسة                          | 30 | 3  | 5 | 4,50 | ,630 |
| تعطيمالمؤسسة الحوافز والكفاءاتا<br>لملائمةالأفراد علنابتكار فكر جد<br>ديدة | 30 | 3  | 5 | 4,40 | ,621 |
| تساعدالخبر ةالتتيمتلكهاالأفراد<br>علنلحمشاكلالعمل                          | 30 | 3  | 5 | 4,47 | ,629 |
| تحرصالمؤسسة علنتطوير مهار<br>اتموظفيهاوقدر اتمبشكلمستمر                    | 30 | 3  | 5 | 4,60 | ,621 |
| منخلالإحضا عهمليبر امجاودور<br>اتتكوينية                                   | 30 | 3  | 5 | 4,50 | ,630 |
| تشجيعالشركةالأفراد علناإبداع<br>وتطوير بشكلمستمر                           | 30 | 3  | 5 | 4,60 | ,621 |
| تكر يسالشركةأساليبالعماللجما<br>عيوروحالفريقينافرادها                      | 30 | 2  | 5 | 4,60 | ,724 |
| تتطلبالوظيفةإمتلاكمهارةعملية<br>لانجاز العملبشكلمتميز                      | 30 | 30 |   |      |      |
| Valid N (listwise)   | 30 |    |   |      |      |

#### Descriptive Statistics

|  | N  | Minimum | Maximum | Mean | Std.<br>Deviation |
|--|----|---------|---------|------|-------------------|
| لدالمؤسسة نظاماتصالداخليوخ<br>ارجيفعاليجعلالمعلوماتمتاحة                           | 30 | 3       | 5       | 4,27 | ,640              |
| تتبنالمؤسسة هيكلتنظيمبر نيود<br>الموظفينبالتسهيلتاللازمةلأداء<br>مهامهمعلناأفضلوجه | 30 | 3       | 5       | 4,20 | ,610              |
| تحصلبسهولةلترسرة علنالمعلو<br>ماتالكافيةللدقيقةلأداء عمالك                         | 30 | 2       | 5       | 4,30 | ,750              |
| تتبعالمؤسسةنظامرقابةجيدلمخت<br>لعملياتها وأنشطتها                                  | 30 | 2       | 5       | 4,37 | ,765              |
| تحرصالمؤسسة علنمو اكيةالنظ<br>وراتالتكنولوجيةوالعلمية                              | 30 | 3       | 5       | 4,47 | ,571              |
| تخصصالشركةمبانيةكافيةلبر ا<br>مجتطوير وتدريبالعاملين                               | 30 | 3       | 5       | 4,57 | ,568              |
| تحرصمؤسسنا علنتوفير كفاءةال<br>تجهيز اتالخاصةبأنظمةالمعلوما<br>تاللازمةلأداء العمل | 30 | 3       | 5       | 4,57 | ,626              |
| Valid N (listwise)   | 30 |         |         |      |                   |

### Descriptive Statistics

|  | N  | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|----|---------|---------|------|----------------|
| للمنظمة تقدير كبير على تحديد حاجاتنا<br>حياتنا باننا تفصيلاتنا<br>تقوم المؤسسة بالمقارنة بيننا لخدمنا<br>التي تقدمها لنا باننا الخدمات التي تقدمها<br>منها المنظمة بهدف إدخال التحسينات<br>على خدماتها | 30 | 3       | 5       | 4,17 | ,747           |
| تراجع المؤسسة السر على احترامنا<br>الوقت في تقديم الخدمات  | 30 | 3       | 5       | 4,27 | ,740           |
| تقدم المؤسسة من اياها خاصة لمتعلمنا<br>ملينا الأوفياء لضمان ولائنا<br>لدا المؤسسة علاقاتنا جيدة معز باننا<br>ها  | 30 | 3       | 5       | 4,30 | ,794           |
| لدا المؤسسة علاقاتنا جيدة مع الموردين<br>دين   | 30 | 3       | 5       | 4,40 | ,770           |
| لدا المؤسسة علاقاتنا جيدة مع البنوك<br>والدائنين   | 30 | 3       | 5       | 4,27 | ,828           |
| لدا المؤسسة علاقاتنا جيدة مع المعامل<br>ثمرينا بالمبنيو مساهمين  | 30 | 3       | 5       | 4,17 | ,874           |
| لدا المؤسسة علاقاتنا جيدة مع المعامل<br>ثمرينا بالمبنيو مساهمين  | 30 | 3       | 5       | 4,00 | ,788           |
| Valid N (listwise)   | 30 |         |         |      |                |

### Descriptive Statistics

|   | N  | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|----|---------|---------|------|----------------|
| تساهم كفاءاتنا وسائنا للمؤسسة في<br>لتحقيقنا من النكا ليقو الحفاظ على<br>زخدماتنا في نفس الوقت      | 30 | 3       | 5       | 4,43 | ,568           |
| الشركتنا قادرة على التنافس في مجالنا<br>وخدماتنا المقدمة للعملاء                                    | 30 | 3       | 5       | 4,60 | ,563           |
| تنتهج المؤسسة سياسة التجديد<br>لإبداء في خدماتنا وأساليبنا العملنا<br>ز أساسنا من ثقافتنا التنظيمية | 30 | 3       | 5       | 4,37 | ,615           |
| يتوفر لدا المؤسسة معرفة بكلنا حتى<br>اجتازنا باننا العملنا لتقديمنا بالوقا<br>توا الجودة المطلوبة   | 30 | 3       | 5       | 4,53 | ,629           |
| تمتلك المؤسسة القدرة على مواجها<br>أبتغيرنا اتمنا في السوق  | 30 | 3       | 5       | 4,43 | ,679           |

|  |    |   |   |      |      |
|--|----|---|---|------|------|
| للعاملين بالشركة القدرة على ابتكار خدمات إضافية مميزة للعملاء                          | 30 | 3 | 5 | 4,40 | ,675 |
| تعمل المؤسسة على زيادة الحصص السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتوسع زيز الأسواق المحلية | 30 | 3 | 5 | 4,47 | ,681 |
| تقوم مدير استقطاب القوة الضعيفة بالمنافسة بتحقيق الفرص التفرقة                         | 30 | 3 | 5 | 4,63 | ,556 |
| تعتمد المؤسسة على مخصصات تدفق بقية دوريات الأرباح لتتفادياً إعطالاً                    | 30 | 3 | 5 | 4,73 | ,521 |
| محتملة أثناء القيام بالنشاط  |    |   |   |      |      |
| تنتهج الشركة سياسة التجديد والإبداع  | 30 | 3 | 5 | 4,23 | ,504 |
| دا عفي منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسية من ثقافتها التنظيمية                         |    |   |   |      |      |
| تجمع المؤسسة المعلومات من مصادرها لتتطلعوا إلى احتياجات المستقبل                       | 30 | 3 | 5 | 4,23 | ,504 |
| زبانن  |    |   |   |      |      |
| أدباستخدام تكنولوجيا المعلومات   | 30 | 3 | 5 | 4,47 | ,571 |
| الاتصال الفعال مع المؤسسة التوفير الجهد  |    |   |   |      |      |
| دو الوقت وبالتالي تخفيض تكاليفها   | 30 | 3 | 5 | 4,60 | ,563 |
| باء  |    |   |   |      |      |
| أدتسر عتد فق المعلومات بالتخفيض  | 30 | 3 | 5 | 4,60 | ,563 |
| الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف   |    |   |   |      |      |
| يف   |    |   |   |      |      |
| Valid N (listwise)   | 30 |   |   |      |      |

#### Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| x1                 | 30 | 3,00    | 5,00    | 4,5259 | ,47762         |
| x2                 | 30 | 3,00    | 5,00    | 4,3905 | ,47593         |
| x3                 | 30 | 3,00    | 5,00    | 4,2476 | ,65297         |
| X                  | 30 | 3,00    | 4,96    | 4,3880 | ,46445         |
| Valid N (listwise) | 30 |         |         |        |                |



## الملخص:

سعت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود - ولاية قالمة - وذلك من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقات) وانعكاس ذلك في تحقيق الميزة التنافسية ، ولغاية جمع البيانات تم إعداد استمارة تكونت من أربعة محاور ،الأول رأس المال البشري ، الثاني رأس المال الهيكلي ، الثالث رأس المال العلاقات ، الرابع الميزة التنافسية ولغرض تحليل الإجابات فقد تم الاعتماد على برنامج (spss) .

توصلت الدراسة الى أن العلاقة التي تربط رأس المال الفكري والميزة التنافسية علاقة ترابطية ،بحيث برز الدور الكبير لرأس المال الفكري في دعم وتعزيز الميزة التنافسية ،وهذا الجانب الفكري غير الملموس يتعلق بالكفاءة والخبرة ويعد مصدرا هاما لتحقيق التميز باعتباره موردا استراتيجيا من الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة .

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري ،رأس المال البشري ،رأس المال الهيكلي ،رأس المال العلاقي ،الميزة التنافسية

## **Abstract :**

The study sought to determine the role of intellectual capital in achieving the competitive advantage of Amor Ben Amor Foundation Bouati Mahmoud-Guelma state-by identifying the availability of intellectual capital requirements with its three components(human, structural and relationships) and reflecting this in achieving competitive advantage .for the purpose of data collection, a form was prepared consisting of four axes, the first human capital, the second structural capital, the third capital relations, the fourth competitive advantage and for the purpose of analyzing the answers, the spss program was relied upon.

The study found that the relationship between intellectual capital and competitive advantage is interrelated, so that the great role of intellectual capital in supporting and enhancing competitive advantage has emerged, and this intangible intellectual aspect relates to efficiency and experience and is an important source to achieve excellence as a strategic resource of various resources owned by the organization .

**Keywords:** intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, competitive advantage