



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في مسار علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

بعنوان:

دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - غارداية-

تحت إشراف:

د. قمبر عبد الرؤوف.

إعداد الطالبتان:

- بن عمار يسرى.

- بن زيادي نادية.

لجنة المناقشة:

رئيسا	د. شرقي مهدي
مشرفا و مقورا	د. قمبر عبد الرؤوف
مناقشا	د. بوقرة نور الهدى

2020/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

## الإهداء

إلى روح والدتي الطاهرة التي رحلت دون أن تكمل معي المشوار

وكانت تنتظر بشوق يوم قطف ثمار دراستي

إلى أبي الحبيب ودرب نجاحي

إلى شقي الثاني أختي العزيزة

إلى من يهنأ القلب لوجودهم وتستقر النفس لرؤيتهم، إلى أفراد عائلتي كل باسمه

إليكم جميعا ..... أهدي هذا العمل

نادية

## الإهداء

إلى من وهبني القوة والأمل، وباقتدائه جعلت لي من العطايا نهجا...والذي الحبيب

إلى من قدمت العمر لترسم الفرحة على لوحة أيامنا...أمي الغالية

حفظهما الله وأطال في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية

إلى إخوتي وأخواتي، أحبتي وأنسي

إلى من يهنأ القلب لوجودهم وتستقر النفس لرؤيتهم

إلى أفراد عائلتي كل باسمه

إلى كل من قدم لي يد العون لإعداد هذه المذكرة

أهدي هذا العمل إليكم جميعا

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم (فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون) صدق الله العظيم

الآية 152 من سورة البقرة

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كله، أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير للدكتور

قمبر عبد الرؤوف الذي أشرف على هذا العمل وكان له الفضل الكبير بتوجيهه وإرشاداته

وملاحظاته في إتمام هذه الدراسة، كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على مناقشة وإثراء

هذا الموضوع، كما أتقدم بالشكر للأستاذ بلعربي محمد على المساعدة التي قدمها لنا، كما أتقدم

بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا الدعم بكافة أشكاله، أو المشورة من أجل إعداد هذه المذكرة

في صورتها النهائية.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء لمعرفة الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر (غرداية) ، وهذا من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقاتية) لدى المؤسسة.

لتحقيق هذا الهدف تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي أجري ميدانيا من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من جميع العاملين لدى الشركة (موظفين عاديين، إطارات، رؤساء مصالح) والبالغ عددهم 60 عامل، وقد تم إختبار الفرضيات بالإعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

قد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، حيث ان رأس المال العلاقاتية يساهم بشكل أكبر من المكونين الآخرين في تحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** رأس مال فكري، ميزة تنافسية، رأس مال بشري، رأس مال هيكلية، رأس مال علاقاتية.

**Abstract :**

This study aimed to highlight the role of intellectual capital in enhancing the competitive advantage at Algeria's Telecom –Ghardaïa-, Therefore looking for the availability of the Intellectual capital requirements with its three components (human ; structural ; and relational ) in the company.

To achieve this goal, data related to the research conducted in the field was collected by designing a questionnaire and distributing it to the study community consisting of all employees of the company. (Ordinary employees, cadres, heads of departments) 60 workers, the hypotheses were tested using the statistical analysis software SPSS.

The study reached many results, among most important of these results are: There is a disparity in the role of the components of intellectual capital in achieving the competitive advantage of the company as human capital contributes more than the other two components to achieving competitive advantage.

**Keywords:** Intellectual capital, competitive advantage, human capital, Structural capital, relational capital



## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أوجه الاختلاف بين رأس المال المادي والفكري	18
02	أبعاد رأس المال الفكري	23
03	الاستبيانات الموزعة و المسترجعة و الصالحة للدراسة	65
04	قيم معامل الثبات ألفا كرو نباخ	66
05	نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزع البيانات.	67
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	67
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	68
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	69
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	70
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	71
11	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	72
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول أبعاد رأسمال الفكري داخل منظمات الأعمال	77
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية من خلال إكتساب رأسمال الفكري	78
14	إختبار العلاقة بين رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية	78

79	إختبار العلاقة بين رأس المال الهيكلي وتعزيز الميزة التنافسية	15
79	إختبار العلاقة بين رأس المال العلاقائي وتعزيز الميزة التنافسية	16
80	تحليل الإنحدار المتعدد بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية	17
81	تحليل الإنحدار المتعدد بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية	18
82	تحليل الإنحدار المتعدد بين رأس المال العلاقائي وتحقيق الميزة التنافسية	19
83	تحليل التباين الأحادي بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للجنس	20
87	تحليل التباين الأحادي بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للعمر	21

#### قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
27	مكونات رأس المال الفكري	01
41	النموذج الماسي ل Porter	02
43	دورة حياة الميزة التنافسية	03
62	شعار الشركة	04
63	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر -وحدة غارداية-	05

## المقدمة العامة

### توطئة:

بعد التغيرات الجذرية السريعة والتحديات الكبيرة التي شهدها عالم الأعمال بسبب ظهور ظاهرة العولمة والتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات وتلاحق الإبداعات والإبتكارات السريعة والتحول إلى ما يسمى بإقتصاد المعرفة، والذي أدت وتؤدي تكنولوجيا الإعلام والإتصال ونظم المعلومات بإحداث تغيرات جذرية في معاملة أدركت منظمات الأعمال أن التنافس الحقيقي لم يعد بالماديات أو الملموسات التي تتماثل فيها مع الشركات الأخرى فقد ظهر ما يسمى باللاملموسات أو ما لا يقاس أو رأس المال الفكري الذي تتميز به عن غيرها.

وفي ظل تحولات البيئة التنافسية وبعد أن أصبحت المعرفة من أهم العوامل المؤثرة في الحياة الاقتصادية أدركت الشركات أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يكسبها ميزة تنافسية وتميز مؤسسي متواصل هو رأس المال الفكري الذي يعتبر قوة علمية وعقلية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية في كل شيء في أعمال المنظمة والذي بدوره أصبح يعد من أهم موجودات المؤسسة التي تسعى جاهدة إلى إمتلاكها لكونه الثروة الحقيقية والعنصر الإستراتيجي الذي يسهم بشكل كبير في رفع الكفاءة والإنتاجية وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف، وإكتساب الميزة التنافسية والذي يعد السلاح والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لمواجهة التحديات العالمية ولبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة وتحقيق النجاح والبقاء وبناء مركز تنافسي قوي بشكل خاص. ومنه تم التحول من إقتصاد المعلومات إلى إقتصاد المعرفة والعقول الذكية.

### أولاً: الإشكالية

بناء على ما سبق يمكننا ان نطرح الإشكالية والتي تتلخص في السؤال التالي:

فيما يكمن دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة إتصالات الجزائر(المديرية)، غارداية؟

### ثانياً: الاسئلة الفرعية

وتتفرع هذه الإشكالية إلى التساؤلات الجزئية كالتالي:

- \_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر\_ غارداية\_؟
  - \_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر\_ غارداية\_؟
  - \_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال العلاقي على الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر\_ غارداية\_؟
  - \_هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر\_ غارداية\_
- تعزى إلى أحد أو كل المتغيرات الشخصية؟

### ثالثاً: الفرضيات

#### أ. فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، يستلزم إختبار الفرضيات التالية:

## المقدمة عامة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

\_\_توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية.

\_\_توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تعزيز الميزة التنافسية.

\_\_توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي في تعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر (المديرية) \_غرداية\_.

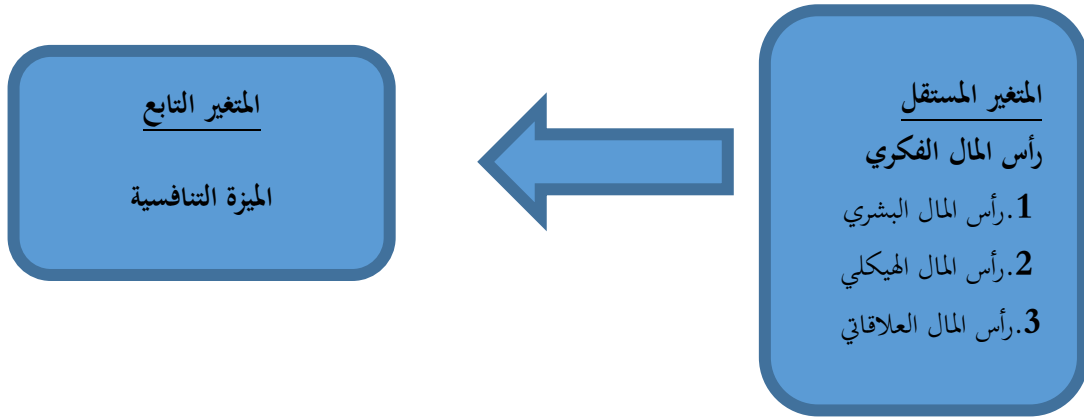
الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر (المديرية) \_غرداية\_ تعزى الى جميع أو أحد المتغيرات الشخصية؟

ب. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: رأس المال الفكري ويشمل ما يلي:

(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي)

المتغير التابع: الميزة التنافسية



رابعاً: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية رأس المال الفكري نفسه بإعتباره مصدراً مهماً لقيمة المؤسسات والداعم الأساسي لتحسين تنافسيته، فالإهتمام به من قبل المؤسسات والشركات تفرضه طبيعة التحديات الإقتصادية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الحادة .

وإختصار يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

\_\_ أهمية موضوع رأس المال الفكري لما تعيشه منظمات الأعمال من تحديات معقدة متمثلة في شدة المنافسة وسرعة التغير.

\_\_ مساعدة الشركة في تقييم رأس مالها الفكري وإدراك أهميته كعنصر رئيسي في خلق القيمة للزبائن وتحقيق الميزة التنافسية.

\_\_ تسليط الضوء على أهم متطلبات رأس المال الفكري الواجب توفيرها والتي من شأنها خلق الميزة التنافسية.

خامسا: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

ـ التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقاتية) في مؤسسة إتصالات الجزائر\_غارداية.

ـ الإحاطة بمفهوم رأس المال الفكري ومكوناته وإبراز دوره وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة إتصالات الجزائر\_غارداية.

ـ معرفة مدى إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر برأس المال الفكري (رأس المال البشري، الهيكلي، العلاقاتية).

ـ التعرف على الميزة التنافسية وأنواعها وأهم مصادرها.

ـ التأكد من وجود العلاقة بين رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، العلاقاتية) وبين الميزة التنافسية وتحديد العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة.

ـ تحديد أثر رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية.

ـ محاولة بناء نموذج إفتراضي وإختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة ودور رأس المال في تحقيق الميزة التنافسية.

سادسا: حدود الدراسة:

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر\_غارداية.

الحدود الموضوعية: يتضمن المجال الموضوعي معرفة إذا كان هناك دور لرأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر\_غارداية.

الحدود المكانية: إقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة إتصالات الجزائر (المديرية) \_غارداية.

الحدود الزمانية: الجانب النظري تم معالجته بنظريات ومقاربات علمية، والجانب التطبيقي فكان في ماي 2020.

سابعا: منهج الدراسة:

كل دراسة تدخل في إطار علمي تحتاج إلى منهج بحث علمي يعتمد عليه الباحث قصد الحصول على المعلومات والوصول إلى النتائج، وبغرض الإجابة على الإشكالية، وكذا إثبات صحة الفرضيات المذكورة سابقا اعتمدت دراستنا على الاستعانة بالمنهج الوصفي في الجانب النظري للبحث، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة، والمنهج الإحصائي باستعمال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v20 .

أما أداة جمع البيانات التي اعتمدنا عليها في دراستنا فتمثلت في إستبيان موجه لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر (المديرية) غارداية، وذلك للإجابة عليها.

ثامنا: صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد الدراسة:

1. صعوبة إيجاد المؤسسة التي عنصرتها البشري ساهم في تطويرها.
2. عدم الدقة في الكثير من المعلومات، بسبب نظرة بعض الأشخاص المستقصين للبحوث الميدانية على أنها تشكل نوعا من الرقابة وكشف للحقائق.
3. صعوبات تتعلق بتوزيع وإسترجاع الإستبيان بسبب الوضع الحالي.

تاسعا: مبررات إختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب والتي نوردتها فيما يلي:

- الأهمية الكبيرة لرأس المال الفكري كونه المورد الأساسي في ظل إقتصاد المعرفة.
- رأس المال الفكري يعتبر رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح أي مؤسسة.
- الإطلاع على مدى مساهمة رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر (المديرية) غارداية.
- الميول الشخصي في معالجة ودراسة المواضيع الخاصة بالموارد البشرية المتميزة وضرورة الحفاظ عليها.

عاشرا: هيكل البحث وتقسيمات الدراسة:

أ. هيكل البحث:

- بغية معالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة كما يلي:
- ✓ مقدمة: تم فيها طرح إشكالية الدراسة وفرضياتها مع بيان أهمية وأهداف هذه الدراسة.
  - ✓ الفصل الأول: الدراسة النظرية لرأس المال الفكري والميزة التنافسية.
  - ✓ الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة إتصالات الجزائر (المديرية) \_ غارداية\_.

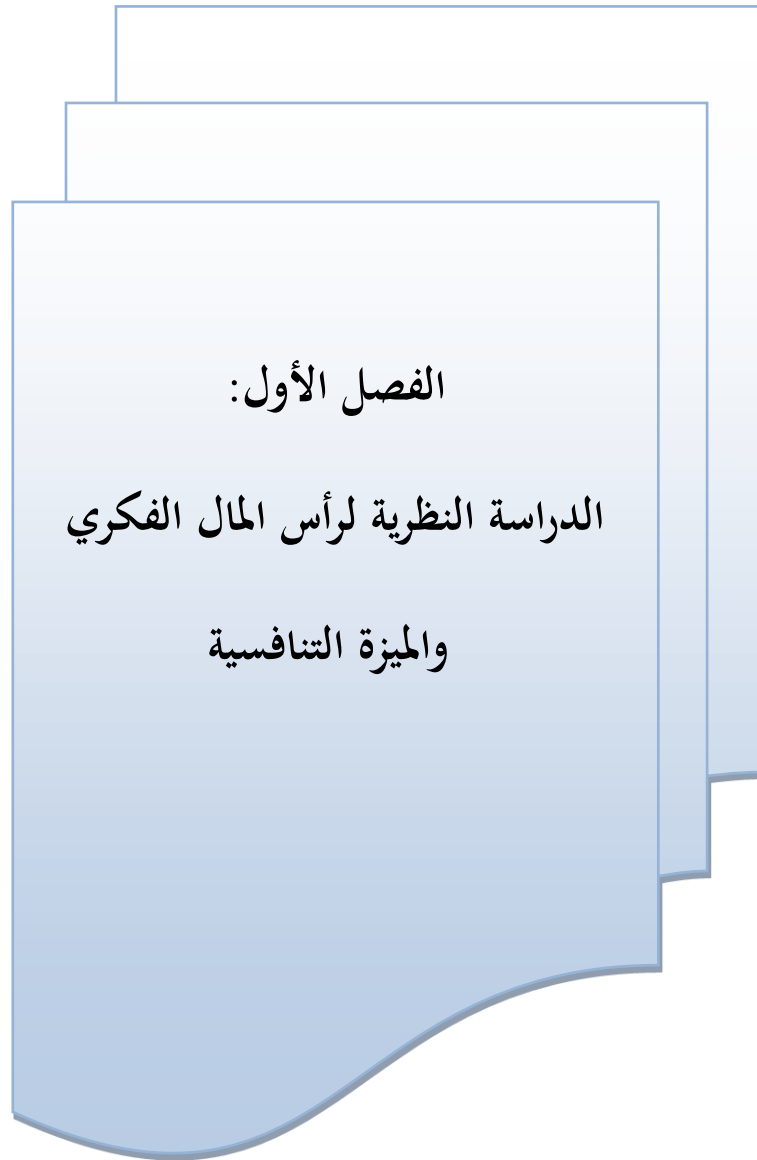
ب. تقسيمات الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه، ارتأينا تقسيمه إلى فصلين نظري وتطبيقي وفق طريقة IMRAD، فالفصل النظري تم تقسيمه إلى مبحثين يتمحور الأول حول المرتكزات الأساسية لبناء رأس المال الفكري تطرقنا فيه إلى مفهوم رأس المال الفكري ومراحل نشأته، أهمية وخصائص رأس المال الفكري، أبعاد رأس المال الفكري، متطلبات وآليات بناء رأس المال الفكري وأخيرا يتضمن هذا المبحث مخاطر بناء رأس المال الفكري.

أما المبحث الثاني فيتمحور حول الميزة التنافسية يشتمل هذا المبحث على مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها أنواعها مصادرهما، محددات وشروط فعاليتها، وأخيرا تطرقنا إلى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فيتمحور في الدراسات السابقة، أهم ما تتميز به هذه الدراسات عن دراستنا الحالية والتعقيب عليها.

وبالنسبة للفصل الثاني فسنقوم فيه باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء

الدراسة التطبيقية لمؤسسة إتصالات الجزائر (المديرية) \_ غارداية\_





المبحث الأول: التأطير النظري لرأس المال الفكري.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري ومراحل نشأته

في ظل الاقتصاد الجديد لم تعد المنظمات تهتم بأصولها المادية غير ملموسة فقط ولكنها أصبحت تهتم بنفس القدر أو قدر أكثر منه بأصولها الغير ملموسة المتمثلة في رأس مالها الفكري والذي يعد ثروة حقيقية لها ومصدر تعتمد عليه في بقائها ومنافستها في السوق، على ضوء هذا سنتطرق فيما يلي إلى مفهوم رأس المال الفكري ومراحل نشأته.

الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

لقد بدأ الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمات بداية من فترة الثمانينات حيث أكد المديرون والأكاديميون والاستشاريون على مستوى العالم أن الأصول غير المادية في المنظمة أي رأس المال الفكري تعتبر محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح فلرأس المال الفكري العديد من المصطلحات المرادفة التي تشير إلى نفس المعنى كالأصول غير المادية، الأصول المعنوية، رأس المال المعرفي، الأصول المعرفية، الأصول الفكرية والموجودات المعرفية، ومن أهم تعاريف رأس المال الفكري نجد:

**تعريف (p. Sullivan):** رأس المال الفكري هو المعرفة التي تتحول إلى ربح أو الكسب أكثر من الملكية الفكرية.<sup>1</sup>

أما تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: فهو يمثل القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول الغير ملموسة وهي رأس المال التنظيمي (الميكلي) ورأس المال البشري.<sup>2</sup>

في حين يرى (Edvinsson): هو مضامين المعرفة، الخبرات العلمية، التكنولوجيا التنظيمية، وعلاقات الزبائن، والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق.<sup>3</sup>

ويعرفه يونيدت وآخرون (Youndt et al): هو مجموعة من القدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تساعد المؤسسة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.<sup>4</sup>

من جهة أخرى عرفه (Prahalad et Hamel): بأنه قدرة متفردة تتفوق بها الشركات بمختلف مجالاتها على منافسيها، ويتحقق ذلك من خلال تكامل مهارات مختلفة للشركات، وهو يساهم في زيادة القيمة المضافة المقدمة لجميع المستثمرين كأحد مصادر الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود، إدارة اللاملموسات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2010، ص 125.

<sup>2</sup> - عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015 ص 358.

<sup>3</sup> - سعد غالب يسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ص 225.

<sup>4</sup> - حامد هاشم محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2017، السعودية، ص 24.

يعرفه (Spinder): بأن رأس المال الفكري يتمثل في امتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور، ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متعددة.<sup>2</sup>

ويعرفه ستيوارت (T. Stewart): على أنه المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام من أجل خلق الثروة، لأن إقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن إقتصاد الأمس.<sup>3</sup>

أما (Dracker): يعرفه على أنه يتمثل في مهارات العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المعارف والمهارات متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى.<sup>4</sup>

ثانياً: التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي:

لا شك في أن ثقافة الأعمال التقليدية هي التي تجعل من الصعب فهم أبعاد التطور الحاصل باتجاه الإقتصاد القائم على المعرفة والأصول الفكرية. وهذا ما يجعل من الضروري فهم الفروقات الأساسية بين الأصول المادية ورأس المال المادي وأصول المعرفة، ورأس المال الفكري.

والجدول رقم 1: يقدم أوجه الاختلاف بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري حيث تتعاضد مزايا رأس المال الفكري في عوائده المتزايدة مقابل العوائد المتناقصة في رأس المال المادي، وان الفرد هو النموذج المعبر والأهم عن رأس المال الفكري مقابل الآلة التي هي النموذج المعبر عن رأس المال المادي.<sup>5</sup>

الجدول رقم 1: أوجه الاختلاف بين رأس المال المادي والفكري

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي، ملموس ومنظور	غير ملموس وغير منظور
الموقع	داخل الشركة	في رؤوس الافراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد

<sup>1</sup> - كامل مُجد حواجرة، مُجد عبد الرحيم المحاسنة، أثر أداء رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الاعمال، دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مقال منشور في مجلة عمادة للبحث العلمي المجلد 42، العدد 01، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2015، ص19.

<sup>2</sup> - بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، دور رأس المال الفكري(المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، يومي 13\_14، ديسمبر 2011، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص02.

<sup>3</sup> - سعد علي العنزي واحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص 146.

<sup>4</sup> - دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين، دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر رسالة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2017، ص15.

<sup>5</sup> - سعدون حمود جثير الربيعاوي، وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار عبيد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص116.

متزايدة	متناقصة	العوائد
في الإنتباه والتركيز	في الموارد	نمط الثروة
عمال ومهنيو المعرفة	العمال اليدويون	الأفراد
قيمة تبادل عند الإستعمال	قيمة إستعمال وتبادل	القيمة
دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)	دورة تقادم (ضعف)	القوة والضعف
تزايد الأهمية	تناقض الأهمية	الأهمية في الوقت الحاضر

المصدر: نقلا عن سعدون حمود جثير الربيعاوي، وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، ص 116.

من خلال الجدول رقم: (01) يتبين لنا أن هناك فروق كثيرة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري والتي في جوهرها تعود إلى التطور الكبير في العصر الحالي لاقتصاد المعرفة واعتماد المؤسسة على موارد جديدة غير ملموسة في تحقيق أهدافها، حيث أصبحت في الوقت الحالي المؤسسة تركز على قدرة موردها البشري في العمل الفكري من خلال التركيز على المعارف والخبرات، الإنتباه والخيال الواسع، بالإضافة إلى القدرة على الابتكار، بدل الإعتماد على الآلات والموارد والعمل اليدوي.

### الفرع الثاني: مراحل نشأة رأس المال الفكري.

بدأ الاهتمام بشكل كبير برأس المال الفكري في المؤسسات منذ تسعينيات القرن الماضي، ليزداد مع مرور الوقت، وسنحاول فيما يلي التعرف على مراحل تطوره.

#### مراحل تطور رأس المال الفكري:

يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطويره وبناء استخداماته وهذه المراحل هي كالتالي:

● المرحلة الأولى: بدايات الإهتمام بالقدرات البشرية.

● المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الإهتمام بالقابلية الذهنية.

● المرحلة الثالثة: تكثيفات الجهود البحثية وولادة النظرية.

المرحلة الأولى: بدايات الإهتمام بالقدرات البشرية:<sup>1</sup>

كانت بداية إضاءات و توجهات الإهتمام بالموارد البشرية إذ قال " Eribson & Nerdurum " سنة 2001 أنه في القرن السابع عشر أكد الاقتصادي " William Petty " على فكرة إختلاف نوعية العمالة و طرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، و شكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال الفكري، و استمرت جهود الاقتصاديين بهذا الإتجاه، حيث في عام 1776 م أشار " Adam Smith " في كتابه الموسوم " ثورة الأمم " إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية و جودة المخرجات، و طالب بأن تحدد الأجور وفق ما يبذله من وقت وجهد و كلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهارتهم. كما أعاد " Alfred Marshall " عام 1890 م على الإستثمار في البشر بقول " إن أئمن ضروب رأس

<sup>1</sup> - عامر بشير، دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة بنوك الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر 2011\_2012، ص102.

المال، هو ما يستثمر في البشر، لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، وأن إنتاجيته تتصاعد بنفس إتجاه منحى خبراته ومهاراته ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

وجاء عام 1906 م ليشهد ظهور الأساس لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي "إيرفينغ فيشر" عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

وعند نهاية الخمسينات توسع "Mincer & Schultz" بنظرية رأس المال البشري من خلال إعتبره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، كما شهدت مرحلة الستينات إلى نهاية التسعينات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والجماعي.

ومن كل ما سبق يلاحظ أن الحقبة السابقة، التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين أكدت على الاهتمام بالموارد البشرية وضرورة دراستها بوصفها عاملا مكملا لرأس المال المادي وأخيرا يمكن القول بأن موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة ارتكاز أساسي ومؤشر منطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

#### المرحلة الثانية: تلميح المفهوم وتوجيهات الاهتمام بالقابلية الذهنية<sup>1</sup>

وهي المرحلة التي امتدت من ثمانينات القرن العشرين، حيث أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين إلى أن الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات كانت في الغالب المحدد الرئيس لأرباحها. حيث لاحظ Hiroyuki وجود تباين في أداء المؤسسات اليابانية وبعد شيء من الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التباين وعزاه إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل مؤسسة من هذه المؤسسات. حيث مكنته هذه النتيجة من الخروج بإستنتاج مفاده أن الموجودات الغير ملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن.

وشهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تنويعا لجهود هذه المرحلة، أولها عام 1990 عندما أطلق Ralph Stayer مصطلح رأس المال الفكري، وثانيها عندما نشر Stewart عام 1991 مقالة بعنوان "القوة الذهنية"، وثالثها عام 1991 وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة Skandia السويدية للمالية والتأمين، ويلاحظ من المعطيات السابقة للمرحلة الثانية التي ابتدأت من الثمانينات واستمرت حتى بدايات التسعينيات من القرن العشرين بأنها تميزت بمجموعة من آراء ومقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المؤسسات ونموها.

#### المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية<sup>2</sup>

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك بين الباحثين والشركات والإتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع. وتأسيساً على ذلك فإن الجهود آنفة الذكر قد ركزت بالدرجة الأساس على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث صيغت إفتراضات النظرية على النحو التالي:

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي واحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص138\_140.

<sup>2</sup> - مها هاشم الخضير، واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص15\_16.

- 1\_ أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
  - 2\_ أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد فيها النتائج المالية.
  - 3\_ أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.
  - 4\_ أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل إستراتيجي.
  - 5\_ إن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.
- وعليه يمكن القول بأن رأس المال الفكري ينمو ويتطور باستخدام المؤسسة لمعارف المستخدمين كما ويمكن أن يحدث تأثيرا كبيرا في تطور الدول فيما لو أحسن إستخدامه وإدارته والمحافظة عليه.

### المطلب الثاني: أهمية وخصائص ومتطلبات بناء رأس المال الفكري.

بعد التعرف على مفهوم ومراحل نشأة رأس المال الفكري سنحاول في هذا المطلب التعرف على أهمية وخصائص ومتطلبات بناء رأس المال الفكري.

#### الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري

تتجلى أهمية رأس المال الفكري في كونه سلاحا تنافسيا لازماً لهذا العصر والنجاح دائما حليف أولئك الذين يُديرون رأس مالهم العقلي بحكمة، فتسيير الأصول الفكرية يؤدي حسب رأي ستيوارت إلى تخفيض التكاليف وترشيد إستخدام رؤوس الأموال المادية في المنظمة، إضافة إلى ذلك يمكن أن يفتح رأس المال الفكري مجالات أخرى ومتنوعة لتحقيق الميزة التنافسية فكما يعلق **الدكتور يرقى** قائلاً أن رأس المال الفكري يعتبر وقود عمليات البحث والتطوير في شتى مجالات الأداء بالمؤسسة، ويمثل مصدراً للإبتكارات والإختراعات التي سجلت باسم المؤسسة.<sup>1</sup>

يعتبر مصدراً للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة فالإهتمام به يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغطات التنافسية السريعة.<sup>2</sup>

يعتبر رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للأمم وأساس عملية التنافسية الإقتصادية باعتباره أساس الإبداع والإبتكار، ومن بين ما يميزه عن رأس المال المادي كونه غير قابل للتقليد، ويتميز بالوفرة لا الندرة لأن العلاقة بين المعرفة والزمن طردية عكس العلاقة بين المادة والزمن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -قوبح خيرة، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة مستغانم، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016\_2017، ص59.

<sup>2</sup> - زروخي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2011، ص6.

<sup>3</sup> - طالب احمد نور الدين، الإستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2005\_2010، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص13.

يعتبر رأس المال الفكري كنزا مدفوناً داخل المؤسسة يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه للوجود والممارسة من أجل إستثمارات ناجحة وعوائد عالية للمؤسسة.<sup>1</sup>

رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة للمؤسسة والأفراد وتطويرها.<sup>2</sup>

يلعب رأس المال الفكري الدور القيادي في عملية التحسين المستمر، ويعد الركيزة الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ يعتبر أيضاً أقوى سلاح تنافسي تمتلكه المؤسسات.<sup>3</sup>

وتأتي أهمية رأس المال الفكري، من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحالي في ظل إقتصاد يطلق عليه الإقتصاد المعرفي لأنه

يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة.<sup>4</sup>

إن رأس المال الفكري أثنى أصول المؤسسة ولا يمكن للمنظمات الأخرى تقليده بسهولة بوصفه مصدراً مهماً وأساسياً لكسب الميزة التنافسية لمؤسسات عصر المعلومات والمعرفة، وكذلك يعد المحرك لجميع العمليات والأنشطة المؤسسية.<sup>5</sup>

### الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري:

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم رأس المال الفكري، نجد أنه يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الخصائص التنظيمية:** ففيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمن خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2013، ص 15.

<sup>2</sup> - الهادي بوقفلول، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مقال منشور في مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 24، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، جوان 2009، ص 5.

<sup>3</sup> - صالح إبراهيم يونس الشعاني، أثر رأس المال الفكري على الانتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي، مقال منشور في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 381.

<sup>4</sup> - محمد عزات الخلافة، سامي فياض العزاوي، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال، دراسة إستكشافية في شركات الإتصالات الأردنية، العدد 19، كلية العلوم الإقتصادية جامعة البلقاء، الأردن، 2009، ص 11.

<sup>5</sup> - عبد المطلب بيسار، دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص 33.

<sup>6</sup> - عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى منظمات الاعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف 2011، ص 6.

- الخصائص المهنية: الإهتمام ينصب على التعليم المنظم والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة<sup>1</sup>.
- الخصائص السلوكية والشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة مع موضوعات تتسم بالتأكد، ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد، ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: متطلبات بناء رأس المال الفكري

- يتطلب بناء رأس المال الفكري مجموعة من الشروط والظروف الملائمة والتي تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>
- إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المنظمات، وتكون قادرة ماديا وبشريا على الإستفادة من المعرفة المتاحة.
  - إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات لكي تأخذ بعين الإعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.
  - ضرورة التعاون بين المنظمات ومحيط الأعمال ومراكز البحث من أجل تكوين المعرفة والإستفادة منها.
  - على المنظمة أن تركز على العناصر الجوهرية الممثلة في رأسمالها الفكري وأن أصولها الفكرية ومكوناتها المعرفية تختلف عن تلك التي عند غيرها من المنظمات لذلك عليها أن تدرك كيفية إستثمارها بشكل جيد.
  - على المنظمة أن تحسن إدارة مواردها المعرفية الموجودة أصلا عندها، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة.
  - ما يمكن التوصل إليه مما سبق أن عملية بناء وتكوين الرأس المال الفكري في المنظمة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى إستثمارات ووقت زمني طويل لتكوينها، وأن الخصائص التي يكتسبها رأس المال الفكري دون غيره أعطته أهمية بالغة ومكانة مهمة في أي عملية يكون الهدف منها بناء قاعدة لرأس المال الفكري وتجسيدها في المنظمة.

### المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري:

لقد تعددت أبعاد رأس المال الفكري بتعدد آراء الباحثين، لذا فقد قدم مجموعة من الباحثين تصنيفات متعددة لتحديد ماهية رأس المال الفكري، من خلال محاولة تحديد أبعاده، تتفق هذه التصنيفات في مكوناتها ولكنها تختلف في طريقة التصنيف، فمنهم من صنفها إلى إثنين ومنهم إلى ثلاثة ومنهم إلى أربعة أو يزيد وعلى ضوء هذا يمكننا تحديد مختلف التصنيفات لأبعاد رأس المال الفكري من قبل بعض الباحثين في الجدول التالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013\_2014، ص23.

<sup>2</sup> - عبد المطلب بيبصار، دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لدى منظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة، مرجع سابق، ص28.

<sup>3</sup> - ساجد خالد مجّد ديب عبد الدائم، واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية العلوم الإقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2019، ص31.

<sup>4</sup> - حسناوي بلبال، مرجع سابق، ص25.



الجدول رقم 02: أبعاد رأس المال الفكري

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

المصدر: حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013\_2014، ص25.

من خلال الجدول الذي تم التطرق إليه يتضح لنا أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث عناصر أساسية رأس المال البشري، رأس المال العلائقي(الزبائني)، رأس المال الهيكلي، والتي أوردها **Stewart** في تحليله والذي يعتبر أكثر شيوعاً في أدبيات الموضوع المتداولة حالياً<sup>1</sup>، ونظراً لكون هذا التقسيم أكثر شيوعاً ومتفق عليه من قبل العديد من الباحثين سيتم الاعتماد عليه في هذه الدراسة وستتناوله بشيء من التفصيل في ما يلي:

### أولاً: رأس المال البشري (Human Capital).

أ: مفهوم رأس المال البشري.

يعتبر الرأس المال البشري المصدر الأساسي لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة، كما يمكن تعريفه من طرف العديد من الكتاب والباحثين على أنه:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الحفيظ لعور، دور الأساليب الإدارية في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلوي، الشلف، 2011، ص 8.

<sup>2</sup> - زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة، دراسة حالة ببعض المؤسسات لولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي، CMA، ENIE، رسالة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، سيدي بلعباس، 2016\_2017، ص41.



يرى **Stewart**: أن رأس المال البشري هو كل المعرفة الموجودة في عقول عاملي المنظمة، سواء كانوا من المبدعين أو العاملين العاديين، حيث أنه لكل منهم مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب مع إمكانياته.<sup>1</sup>

ويرى **Grantham** أن رأس المال البشري يتكون مع المعرفة والمهارات والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويعد محرك الإبداع في المنظمات العاملة في إقتصاد المعرفة وخصوصاً تفاعلهم مع الزبائن وهو بالنهاية قدرة الشركة لحل مشاكل الأعمال.

ويعرفه **Beker**: هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم والتدريب في الوظائف السابقة، والخبرة المهنية وغيرها، وهي في مجموعها وتراكمها يطلق عليها رأس المال البشري. وهذه الأصول أو العناصر يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات ايجابية وتحقيق التقدم المهني، وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة.<sup>2</sup>

#### ب: أهم مؤشرات رأس المال البشري في المنظمات:

ومن أهم مؤشرات رأس المال البشري في المنظمات ما يلي:

1. قدرات العاملين : القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
2. إبداع العاملين : قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، الدخول المتحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.
3. اتجاهات العاملين : تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.<sup>3</sup>

#### ثانياً: رأس المال الهيكلي<sup>4</sup> (Structural Capital)

أ: مفهوم رأس المال الهيكلي:

فهو يتجسد في مجموعة من الأنظمة الفرعية للشركة والتي قد تمثل أشكالاً أخرى لرأس المال الفكري وخير مثال عليه هو العمليات التشغيلية والتصنيعية للشركة يضاف إليها جميع أشكال الملكية الفكرية التي تمتلكها.

<sup>1</sup> - لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 10، العدد 03، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص149.

<sup>2</sup> - أحلام عبد الحافظ صبح، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في أصول التربية الإدارية التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة 2013، ص31.

<sup>3</sup> - ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم unrw قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة 2017، ص24.

<sup>4</sup> - خالد احمد عبد الحميد قشقش، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص17\_18.

عرفه **Mc Elroy**: على أنه عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري، ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم ويذهبون إلى بيوتهم.<sup>1</sup>

ويعرفه **Stewart**: أنه يتمثل في قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق، وذلك من خلال تطوير الموجودات المعرفية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات الادارية، حقوق النشر والتأليف، براءات الاختراع والعلامة التجارية.<sup>2</sup> كما عرف على أنه: أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم، ويتمثل في البنية التحتية والداعمة للعاملين، ويتضمن الأشياء التقليدية كالبنائيات، والأجزاء المادية، والبرمجيات، والعمليات، وبراءة الاختراع والعلامات التجارية.<sup>3</sup>

ب: أهم مؤشرات رأس المال الهيكلي في المنظمات:

1. الثقافة العامة: طبيعة بناء ثقافة المنظمة، وتطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
2. الهيكل التنظيمي: صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
3. التعلم التنظيمي: بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدام هذا المخزون.
4. العمليات: مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، وكفاءة العمليات التشغيلية.
5. نظام المعلومات: الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها، والمشاركة في المعرفة.

### ثالثاً: رأس المال العلاقي (Relational Capital)

أ: مفهوم رأس المال العلاقي

يعتبر رأس مال العلاقي وهو ما يعرف أيضاً برأس المال الزبوني أو رأس المال الخارجي أنه أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، إذ أنه يقوم بإبراز رأس المال الفكري ويجوله في صورة قيمة للعلاقات والأداء المنظمي، وتتضمن هذه العلاقات الزبائن والمجهزين ممن يملكون المعرفة، كونه يعكس علاقات المنظمة وتفاعلاتها مع العالم الخارجي وعلاقات المنظمة الخارجية وشبكات المعلومات، إن رأس المال الزبوني لا يمكن امتلاكه من قبل المنظمة كما هو الحال في رأس المال البشري، وذلك لأنه يمثل قيمة امتيازها وعلاقتها المستمرة مع المنظمات والأفراد التي تقدم المنظمة لهم الخدمات أو المنتجات. لذا فهو يهتم بكسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم للمنظمة وتعظيم قيمتها.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف رأس المال العلاقي كما يلي:

يعرف **Kaplan et Norton**: رأس المال العلاقي بأنه قيمة علاقات الشركة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والمتمثل في رضا الزبون وولائه، ومدى الإحتفاظ بالزبون من خلال الإهتمام بمقترحاته، ومعالجة الشكاوى المقدمة منه، وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة.

<sup>1</sup> - سعد غالب يسين، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> - زلماط مرهم، مرجع سابق، ص 62.

<sup>3</sup> - لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سابق، ص 150.

ويعرفه **Skandia**: بأنه القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء والموردين المعول عليهم وأصحاب المصالح، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة.<sup>1</sup>

إن العلاقات الخارجية التي تقيمها المنظمة مع الزبائن هي وليدة للعلاقات الداخلية لها، حيث أنها وليدة لتفاعل العلاقات بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما أن هذا التفاعل يتدع طرقاً ووسائل وآليات يمكن من خلالها أن تنشأ العلاقات مع العالم الخارجي للمنظمة.<sup>2</sup>

ب: أهم مؤشرات رأس المال العلاقي في المؤسسة ما يلي:<sup>3</sup>

**1. القدرات التسويقية الأساسية:** بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، والقدرة على تحديد حاجة العملاء.

**2. كثافة السوق:** الحصة السوقية المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمنظمة، بناء قنوات البيع والتوزيع.

**3. مؤشرات ولاء الزبائن:** رضا العملاء، شكاوى العملاء، حجم الإستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى كسب عملاء جدد، مستوى خسارة عملاء حاليين.

<sup>1</sup> - محمد اديب رياض السيد احمد، رأس المال الفكري ودوره في فعالية العمليات الداخلية من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الأدوية

الأردنية، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص21.

<sup>2</sup> - صابرين عماد عرفات أبو لبة، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في التنمية المستدامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة القدس، فلسطين، 2018، ص39.

<sup>3</sup> - ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، مرجع سابق، ص27.

الشكل رقم 01: مكونات رأس المال الفكري.



المصدر: بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، الملتقى الدولي حول دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف 2011، ص 09.

#### المطلب الرابع: آليات والمخاطر المحتملة لبناء رأس المال الفكري

تأكد العديد من الدراسات على ضرورة بناء رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنظيمية التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لإبتكار المعرفة والمشاركة فيها وهذا ما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة فيها، وبناءا على هذا سنتطرق في هذا المطلب إلى آليات بناء رأس المال الفكري والمخاطر المحتملة لبنائه.

#### الفرع الأول: آليات بناء رأس المال الفكري:

##### أولا: آلية استقطاب رأس المال الفكري

يرجع سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري إلى التوجهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو الإقتصاد المعرفي، التنافسية الشديدة، لا سيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح، وعليه ينبغي على المنظمات وضع استراتيجيات واضحة وملائمة لآلية الاستقطاب، والتي يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - عامر بشير، مرجع سابق، ص 111.

### أ- شراء العقول من سوق العمل:

يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة تابعة لهذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الإبداع والابتكار باستمرار.

ومن أبرز الممارسات الميدانية هي شراء العقول من الخارج بتكلفة رخيصة (هجرة الأدمغة)، عن طريق الاتصال بهم عبر الإنترنت أو قيام موظفين تابعين للمنظمة بالسفر نحو الخارج للبحث عن العقول ذات الابتكارات والتقنيات الجديدة، وذلك كله من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

### ب- شجرة الكفايات :

إن الكفاية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي.

فالـمكون المعرفي هو مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات المتصلة بمجادة الشخص.

أما المكون السلوكي فهو مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه.

أما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة في المنظمة وبالتالي فشجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الإستقطاب الإلكتروني لرأس المال الفكري).

### ج-مراجعة منظمات المعرفة والتعليم :

تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، جامعات) تعد مصدرا مهما لإكتشاف المواهب واستقطابها وعلى هذا الأساس يجب جمع المسؤولين في المنظمات وأن يقوموا بزيارة المنظمات التعليمية والتكوينية وتحديد المراحل المنتهية فيها لإستقطاب الذين يتمتعون بخبرات ومقدرات خاصة لإستخدام مهاراتهم التحليلية والإبداعية في مشاكل عمل فريدة من نوعها.

### ثانيا: صناعة رأس المال الفكري

تمثل صناعة رأس المال الفكري أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصناعية لأنها مصدرا للميزة التنظيمية التي تمثل تراكم إمكانيات المؤسسة لابتكار المعرفة والمشاركة فيها بما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة في السوق فعملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب إستخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديدة والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة وفي محاولة للبحث عن الإستراتيجيات الملائمة لآلية صناعة رأس المال الفكري تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - دحماني عزيز، مساهمة الاتفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة شركة سوناطراك، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص53\_55.

**1- خريطة المعرفة (Knowledge Map):** تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ على هذا الأساس فإن المؤسسة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها.<sup>1</sup>  
إن غاية استخدام خريطة المعرفة تتمحور في:

**1.1:** تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة يتم على أساس ما يلي:<sup>2</sup>

**1.1.1 المعرفة الجوهرية:** وهي المعرفة الواجب توفرها لدى المنظمة لمواجهة المنافس، وبموجبها تتمكن من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع التي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.

**1.1.2 المعرفة المتقدمة:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات المنافسة، عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة.

**1.1.3 المعرفة الابتكارية:** تلك المعرفة التي تعطي المؤسسة القدرة على قيادة القطاع، وفي هذه الحالة يكون تمايز المؤسسة واضحا مقارنة مع المنافسين، مما يمكنها ذلك من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت التي تحدده.

**2.1** تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل غلق تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها، إن أبرز ممارسات المعرفة في صناعة رأس المال الفكري تكون عن طريق:

**1.2.1** تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالإستفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات لأن تقنيات المعلومات تسمح بصناعة رأس المال الفكري بطريقة جديدة، فاعلة ومرنة عن طريق تجميع البيانات وتحليلها وتقديمها للمختصين لمحاكاتها ورسم السيناريوهات الملائمة، مما يساهم في زيادة منحنى الخبرة للمؤسسة.

**2.2.1** تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الكفاءات العالية.

**2: بناء الأنسجة الفكرية (Intellectual Webs Building):**

تمثل الأنسجة تشكيل يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة إبتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، لتشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفر الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والإبتكارين، تؤدي إلى التعلم السريع، وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الوثوب السريع من الفكرة إلى المنتج من خلال قلة العقبات التخصصية. ولقد حددت خصائص الأنسجة الفكرية الناجحة بالآتي:

- تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق في مجال العقلية المنفتحة والخبرة الواسعة والتحسس المعرفي.

- تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب وحاجات المؤسسة.

<sup>1</sup> - فلاح الزهرة، نوي الحاج، مداخيل وأساليب قياس وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في ظل الإقتصاديات الحديثة في منظمات الأعمال يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 09.

<sup>2</sup> - سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 241.

- تفاوض إقناعي للمديرين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وأهميتها في تقليل ضغط التنافس.
- تمكن عال من جعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي.

### 3. القيادة الذكية (Smart Leadership):

تتطلب صناعة رأس المال الفكري إلى التعامل مع قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يركز إهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا، ومعلما أكثر مما يكون معطيا للأوامر.

من أجل صناعة المعرفة لا بد من التعامل مع الأفراد الأذكياء مما يولد الحاجة إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز إهتمامه على التعلم وكونه مساعدا على التعلم أكثر من تركيزه على كونه مشرفا ومعلما ومعطيا للأوامر فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والتي من أهمها ما يلي:

أ. الاستمرار: من خلال القيام بتقدير الأداء المتفوق مما يدفع إلى التفوق وهذا يؤدي إلى مزيد من التقدير.

ب. الفورية: فالتقدير الفوري والآني يأتي بالنتائج الإيجابية على عكس التقدير المتأخر.

ج. الإمتاع: جعل التقدير ممتعا وصعب النسيان.

د. الشمول: تشجيع مديرو الأقسام من أجل تقدير عاملهم وتقدير الصغير قبل الكبير.

ت. الدستور: جعل التقدير جزء من دستور وثقافة المؤسسة.<sup>1</sup>

أن اختيار المؤسسة الصناعية لآلية الإستقطاب أو آلية الصناعة أو الإثنين معا تحكمها عدد من المؤشرات تتلخص أهمها بما يلي:  
\_الموازنة بين كلفة الإستقطاب أو / والصناعة والعائد منها.

\_الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها في خارج المؤسسة.

\_الموازنة بين الإستعداد للإستقطاب الجديد ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي.

\_الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.

### ثالثا: تطوير وتنمية رأس المال الفكري

يتجه العلم الآن نحو التخطيط الإستراتيجي بما يتعلق برأس المال الفكري من جهة، وينظم المعلومات من جهة أخرى، وتتجه الإستراتيجيات نحو خلق ميز تنافسية في المستقبل القريب والبعيد، ولأن رأس المال الفكري ونظم المعلومات هما العاملان المحددان لمدى قوة وتأثير الميزة التنافسية في هذه الأيام، لذلك يجب على المنظمات العمل على تطوير رأس مالها الفكري بشكل يتناغم ويتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.<sup>2</sup>

وتتم عملية تنمية وتطوير رأس المال الفكري وفق الخطوات التالية:

<sup>1</sup> - جنات بوقجاني، مُجد فلاق، تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الاعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص08.

<sup>2</sup> - يوسف مُجد الوزير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل منظمات الاعمال، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2019، ص33.

أ-تصميم هياكل تنظيمية مرنة: حيث يعد الهيكل التنظيمي المرن هو الهيكل الذي يستجيب للتغيرات البيئية ويشجع على الإبداع، ويمكن للمنظمة من خلاله تحقيق التميز والتفوق في الأداء.

ب-إستخدام تقنية المعلومات: إذ تسهم في بناء وتصميم الإستراتيجية التنظيمية من خلال توفير المعلومات داخل الوحدات التنظيمية من وإلى البيئة الخارجية، مما يعزز الترابط والتكامل بين الوحدات التنظيمية، الزبائن، والموردين.

ومن المؤكد أن الإهتمام برأس المال الفكري واستثماره من خلال التركيز على الجانبين سابقى الذكر يؤدي إلى عدة فوائد للمنظمات، فهو يعمل على زيادة القدرة الإبداعية، واستقطاب العملاء وتعزيز الولاء وخفض التكاليف والعمل على البيع بأسعار تنافسية، وزيادة مستوى التنمية البشرية والتدريب، ورفع الكفاءة والإنتاجية.

ومما سبق نجد بوضوح أن الإستثمار في رأس المال الفكري بمختلف مراحل بنائه هو أحد أهم عوامل بناء المنظمات في بيئة الأعمال الحديثة وخصوصاً في ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي تعيشها المنظمات اليوم.

### الفرع الثاني: المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري

يمكن تصنيف المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري كالآتي:<sup>1</sup>

1. مخاطر تقادم رأس المال الفكري: ولها ثلاثة إتجاهات وهي (تقادم المعرفة، تقادم القدرات، التقادم الثقافي) .
2. مخاطر إحباط رأس المال الفكري: ولها ثلاث إتجاهات هي (إتجاهات نفسية مثل التوتر والإنطواء والفشل وإتجاهات مادية مثل العدوان والتدخل الشخصي، وإتجاهات تنظيمية مثل ضعف الإلتزام والولاء) .
3. مخاطر اغتراب رأس المال الفكري: وتأخذ أربعة إتجاهات (إغتراب ثقافي، إغتراب حضاري، إغتراب اجتماعي، إغتراب رقمي).
4. مخاطر محدودية البحث عن التميز المنظمي: وتأخذ أربعة إتجاهات وهي (قتل الإبتكار الجديد، ضعف تحفيز المقترحات، مخاطرة تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية، ضعف الثقة).
5. مخاطر ضعف الحفز المادي والاعتباري: تأخذ عدة إتجاهات هي (الجوانب المادية من الأجور والمكافآت، الجوانب المعنوية مثل منح الأوسمة والألقاب، الجوانب الإجتماعية مثل تعزيز المكانة).

<sup>1</sup> - ميسون علي عبد الهادي، مرجع سابق، ص38.



المبحث الثاني: التأسيس النظري للميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.

سنتناول في هذا المطلب أهم المحاور الأساسية للميزة التنافسية وذلك من خلال (المفهوم، الأهمية، الأنواع، الخصائص، كيفية بنائها ودورة حياتها)، بحيث أن أول من وضع نظرية الميزة التنافسية هو الاقتصادي Michael Porter عام 1990، وذلك من خلال القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين أو في شكل منتج متميز، باعتبار أن الميزة التنافسية هي من تجعل المؤسسة تتفوق على منافسيها في الميدان.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أولاً- مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت التعاريف وبالتالي اتضح أنه لا يوجد تعريف واحد محدد ومتفق عليه للميزة التنافسية وفيما يلي نستعرض بعضها منها:

يعرف **M. Porter**: الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل منافسيها، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع، ذلك أن الإبداع هو الذي يؤدي إلى خلق ميزة مقارنة بالآخرين.<sup>1</sup>

أما نبيل مرسي خليل فيعرف الميزة التنافسية على "أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

يبدو تعريف **M.Porter**: أكثر دلالة وإقناعاً، لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما تعريف (نبيل مرسي خليل) فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس.<sup>2</sup>

عرفها **Pitts and lei**: على أنها "استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بما بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".

وعرفها **Macmillan and Tampoe** : بأنها "الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين".

3

<sup>1</sup> - أ.أحمد طرطار، (مجلة العلوم الإنسانية: الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية)، العدد22، جوان 2011، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص356.

<sup>2</sup> - د. منصور الزين، أ.بن نذير نصر الدين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، مقال الكتروني مأخوذ من الموقع:

eco.asu.edu.jo/ecofaculty/WP-content/uploads/2011/04/28.doc، تم التوثيق يوم: 14 ماي 2020، على الساعة:02h03.

<sup>3</sup> - محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، أطروحة ماجستير كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص42.

يعرفها مصطفى محمود أبو بكر: "هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية".<sup>1</sup>

ويرى علي السلمي أن الميزة التنافسية: "هي مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".<sup>2</sup>

ويعرفها Fahey بأنها: أي شيء يميز المؤسسة بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار عملائها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها، حيث يشير إلى كون الميزة التنافسية هو ما يضمن التميز و/أو التفوق للمؤسسة ويعطي قيمة مضافة للعملاء.<sup>3</sup> من خلال التعاريف السابقة الذكر استخلص التعريف التالي: "الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها بشكل كفي لتعظيم أرباحها وكسب ولاء زبائنها، وبهذا تصبح هذه الأخيرة وسيلة جوهرية لدى المؤسسة وذلك بامتيازها وخلق شيء منفرد عن منافسيها".

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة نذكر منها:<sup>4</sup>

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والإستثمار في السوق.
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- أنها تعطي حرية حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة نظرا لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها لذلك.

<sup>1</sup> - دبا شيما، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية 2013، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص3.

<sup>2</sup> - اسيا الناصري، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية، دراسة حالة بنك الخليج-الجزائر AGB-وكالة عين مليلة رقم 110، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014، ص7.

<sup>3</sup> - خليل موفق خليل الصافي دور إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، أطروحة ماجستير كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة، 2017، ص96.

<sup>4</sup> - خالد أحمد عبد الحميد قشقش، مرجع سابق، ص47.

- متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد كون الميزات التنافسية تتسم بالإستمرارية والتجدد.

### المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع الميزة التنافسية ومصادر الميزة التنافسية:

#### الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية.

اختلف الباحثون حول وضع أنواع ثابتة للميزة التنافسية، لكن أغلبهم اتفق على نوعين رئيسيين هما ميزة التكلفة الأقل ' Cost Advantage' وميزة التميز 'Differentiation'.

#### أولاً: ميزة التكلفة الأقل

معناها أن المنظمة تعمل على تصميم، وتسويق خدمة أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتعتبر عملية خفض التكاليف أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للخدمة واستمرار تزايدها، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.<sup>1</sup> وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. تتمثل هذه العوامل في:

أ-مراقبة الحجم **Controlling Scale**: تمثل إقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.<sup>2</sup>

ب-مراقبة التعلم **Controlling learning**: أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة و الإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

ج-مراقبة الروابط **Controlling Linkag**: والمقصود بالروابط هنا، تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف إستغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.<sup>3</sup>

د-مراقبة الإلحاق **Controlling Appending** : ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة تهدف إلى إستغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

<sup>1</sup> -سامية بونيدر، زهية نواصرية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دراسة حالة-بنك BADR-، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة 08 ماي 45 قالمة، 2011، ص50.

<sup>2</sup> -بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2011، ص12.

<sup>3</sup> -حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2006، ص 16.

هـ-مراقبة الإجراءات **Controlling Proceduring**: غالباً ما تلجأ المنظمة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، و قد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم و بالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

و-مراقبة الرزنامة **Controlling Timing**: إن المنظمات السابقة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردي ذوي خبرة إدارية، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.<sup>1</sup>

ولعل أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، فالعامل يتعلم بالتكرار وهي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام، وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية.<sup>2</sup>

• الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل: نوردها فيما يلي:<sup>3</sup>

أ-وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.  
ب-نمطية السلع المقدمة.

ج-عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

د-وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

هـ-حدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

✓ الأخطاء التي يجب تفاديها:

هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المسيرين التنبيه لها وتفاديها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق

التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء ما يلي:<sup>4</sup>

أ-التركيز على تكاليف الانتاج: أغلب المسيرين يركزون على تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.

ب-إهمال الأنشطة الصغيرة أو الغير مباشرة: تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة، فهي تميل لاعتبار التموين نشاطاً ثانوياً وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء والإستفادة من وفورات معتبرة.

ج-تخفيضات متناقصة للتكاليف: قد تحاول المنظمات أحياناً تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق، الإستفادة من مزايا إقتصاديات الحجم.

<sup>1</sup>. سامية بونيندر، زهية نواصية، مرجع سابق، ص50.

<sup>2</sup>. بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص13.

<sup>3</sup>. حججاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص15.

<sup>4</sup>. سامية بونيندر، زهية نواصية، مرجع سابق، ص51.

د-التفكير في الإجراءات الهامشية: غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.

ه-الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يمكن أن تقوم المنظمات بتشخيص مظلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف، غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى الحصة السوقية الجهوية وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة من خلال التكاليف.

ز. تحديد التميز: إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على حصة أكبر في السوق قد يؤدي إلى تحديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المنظمة فريدة في نظر العميل.

ثانيا: ميزة التميز.

نعني بها " قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك " <sup>1</sup> وأن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها. <sup>2</sup> وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في:

أ-الاجراءات التقديرية **Discretionary**: من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
  - الخدمات المقدمة.
  - كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الإعلان).
  - جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما.
  - كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
  - الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش...).
- هذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد. <sup>3</sup>

ب-الروابط **Interrelationships**:

يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المنظمة مصدرا للتفرد، حيث يشترط في الإجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.

يمكن أيضا تلبية حاجات العملاء إذا تم التنسيق مع الموردين، (تقليص مدة تطوير منتج جديد)، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.

<sup>1</sup> - سامية بونيندر، زهية نواصرية، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 17.

<sup>3</sup> - بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 14.

### ج-الرزنامة Timing:

قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المنظمة معيناً بخاصة التفرد، فمثلاً المنظمة السباقية في استعمال صورة معينة لخدمة يمكنها أن تحقق التميز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

### د-الموضع Location:

إن اختيار الموضع الملائم لأنشطة المنظمة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.

### هـ-اللاحق Institutional Factors:

يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج القيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركاً بين عدة وحدات.

### و-التعلم وأثاره Learning and Spillovers:

قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر.

### هـ-التكامل Integration :

قد ترتبط خاصة التفرد بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة، كان تمارس من قبل الموردين، فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدراً للتفرد والتميز.

### و-الحجم Scale :

قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز كأن يضعف مرونة المنظمة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة، وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة.<sup>1</sup> لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ويعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز.<sup>2</sup>

➤ **الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز:** نوردها فيما يلي:

أ-عندما يقدر المستهلكين قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

ب-تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

ج-عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.<sup>3</sup>

➤ **الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز:**

يتعين من المسيرين الذين يقودون منظماتهم نحو تحقيق التميز الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> - سامية بونيدر، زهبة ناصرية، مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup> - بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 15.

<sup>3</sup> - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 17، 18.

أ-التميز المفرط: يمكن للأنظمة ألا تستوعب الأليات التي تؤثرها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التميز.

ب-المبالغة في رفع السعر: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن خدمات المنظمة، ومن ثم المنظمة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة الخدمة والسعر.

ج-عدم معرفة تكلفة التميز: حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة الخدمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ونذكر منها فيما يلي:<sup>2</sup>

1-الإبتكار: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد إهتمام المؤسسات بالإبتكار والتركيز عليه إلى درجة إعتبره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة (British Airway) التي استخدمت درجة في الطائرة أسمتها " المسافر العالمي الجديد".

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

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).
- الإلتزام بمجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

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

### المطلب الثالث: محددات وشروط فعالية الميزة التنافسية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى محددات وشروط فعالية الميزة التنافسية

<sup>1</sup> - سامية بوبندر، زهية نواصرية، مرجع سابق، ص53.

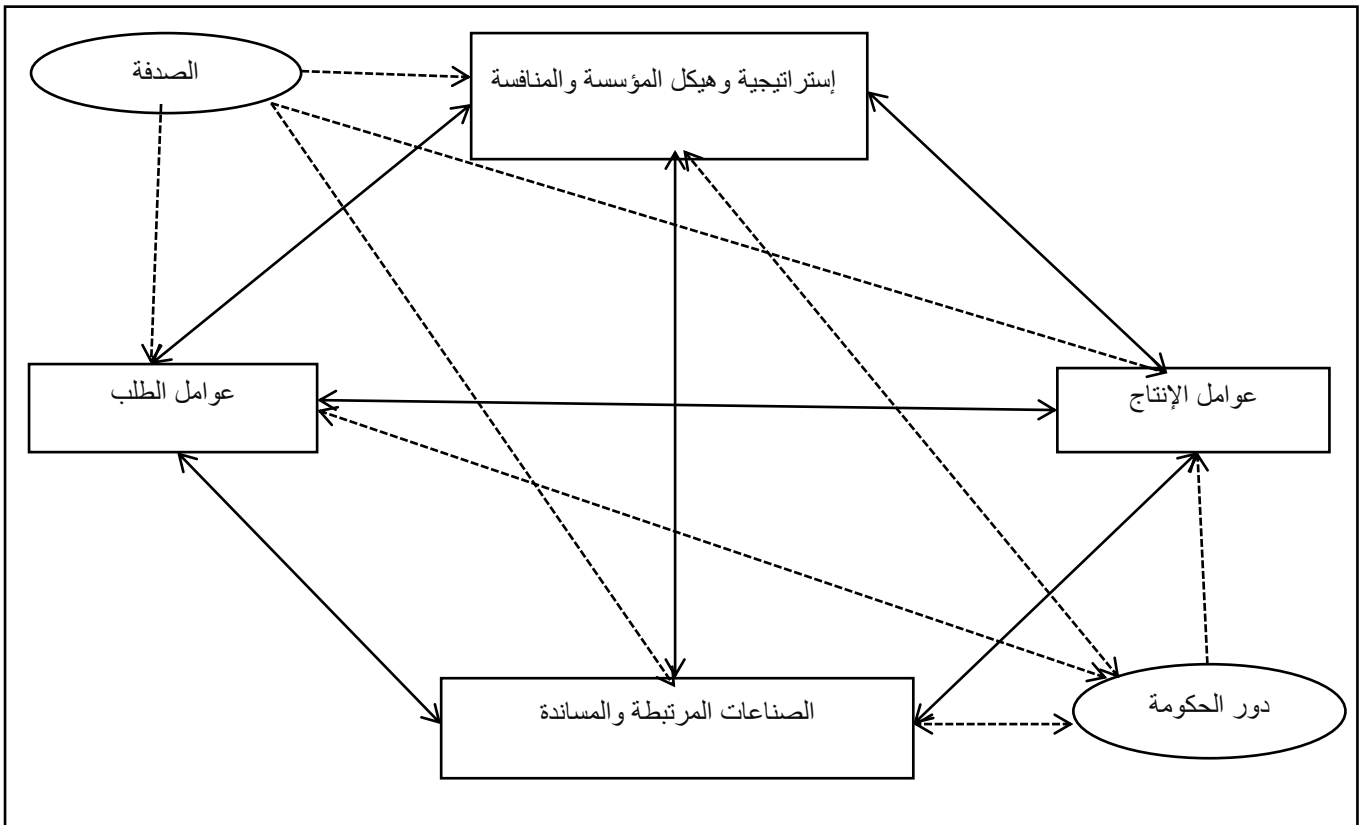
<sup>2</sup> - د.نوري منير، أ.بارك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مقال الكتروني مأخوذ من [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/70.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/70.doc)، تم التوثيق يوم 25 ماي 2020، على الساعة 13h02min.

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية<sup>1</sup>

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عرف بالنموذج الماسي/النظرية الماسية The Diamond Theory، وتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في:

- عوامل الإنتاج،
- عوامل الطلب،
- الصناعات المرتبطة والمساندة،
- إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة،
- بالإضافة إلى عنصرين اعتبرا ثانويين:
- دور الحكومة،
- الصدفة،

الشكل رقم 03: النموذج الماسي ل Porter



المصدر: بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولاية سطيف، جامعة سطيف 1، 2011، ص 20.

<sup>1</sup> - بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 19، 20.



ويتضح من خلال الشكل رقم (03) المحددات التي لها تأثير على الميزة التنافسية كالتالي:

#### أولاً: ظروف عوامل الإنتاج

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة. وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج ملائمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة، ومن ثم فيقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها.

#### ثانياً: ظروف الطلب المحلي.

يلعب الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم لطلب ونموه فقط، وإنما يشتمل أيضاً على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة إحتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأماطها المختلفة. إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق إقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالباً ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والإبتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التمويع.

#### ثالثاً: وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة

ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواءً من حيث المدخلات أو التكنولوجيات المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية. إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من إمتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الإستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية أو منافع توزيع... الخ

#### رابعاً: إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الإستراتيجية وهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وإن الدول في سعيها لإكتساب أو تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل واستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع و تصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا، الأمر

الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الإهتمام بتحسين عمليات التصنيع و جودة المنتج، و هو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية.

أما من حيث من المنافسة المحلية فيرى Porter أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية والتفوق دوليا.

إن المحددات الأربعة السابقة تعتبر محددات رئيسية كما أطلق عليها Porter "قطعة الماس" وتعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكلها ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوما بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصري الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدتين:

**1- دور الصدفة:** مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصراف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

**2- دور الحكومة:** ممثلا في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الإستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

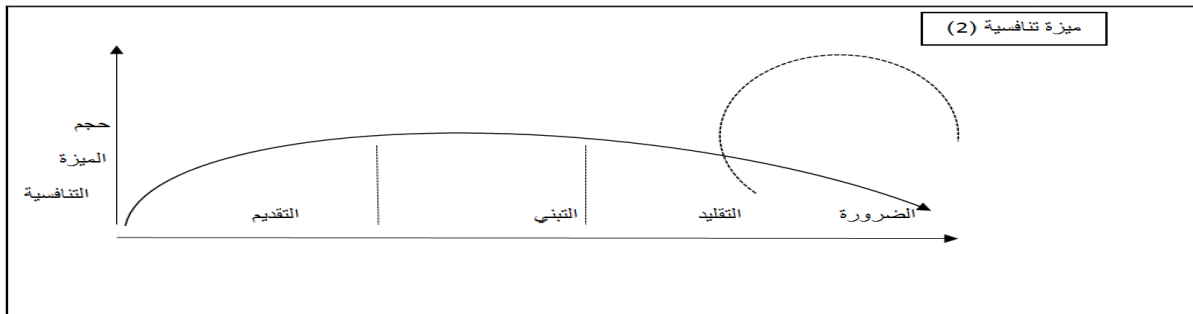
### الفرع الثاني: شروط فعالية الميزة التنافسية.

من شروط فعالية الميزة التنافسية ما يلي:<sup>2</sup>

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها.
- مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وهذه الشروط تضمن صلابة الميزة التنافسية، وفعاليتها فكل شرط مرتبط بالآخر، والإستمرار خلال الزمن نقصد به أن للميزة دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل الموالي.

### الشكل رقم 04: دورة حياة الميزة التنافسية.



<sup>1</sup> - بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 19، 20، 21، 22.

<sup>2</sup> - فرحاتي لويبة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص 165، 166.

المصدر: فرحاتي لويبة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة -باتنة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم تسيير، جامعة خيضر-بسكرة-، 2015، ص166.

وهذه المراحل هي:

- 1-مرحلة التقديم: أطول المراحل بالنسبة للمنظمة التي بصدد إنشاء ميزة تنافسية، فهي تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد ومع مرور الزمن تصبح الميزة منتشرة.
- 2-مرحلة التثبيت: تعرف الميزة إستقرار نسبيا من حيث الإنتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا التركيز عليها.
- 3-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، بالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
- 4-مرحلة الضرورة: وفيها تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية، وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة.

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

يرى (Kate and Stewlesun) أن الباحثين في مجال الميزة التنافسية سوف يجدون أن هناك عنصرا وحيدا يجعل جميع المنظمات قادرة على امتلاك ميزة تنافسية ألا وهي معرفتها بأهمية رأس المال الفكري باعتباره مصدرا أساسيا لتحقيق النجاح والتميز التنافسي لمنظمات الأعمال الحديثة حاليا ومستقبليا.<sup>1</sup>

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. فنجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والإستجابة للتغيرات والتكيف معها قد أضيف إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية.

إن الإتجاه الحديث في الإنفاق والإستثمار في البحث والتطوير وتشكيل الرأس المال الفكري في المنظمات يهدف إلى زيادة قدرتها في تحقيق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة.

حتى يصبح المورد إستراتيجيا يجب أن يكون ثمينا يتسم بالندرة لا يمكن تقليده بسهولة ولا يمكن إحلال بديل محله ومن تم يمكن القول أن ثمن الرأس المال الفكري يتجلى في أن المعرفة تؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات وبذلك تمكن المنظمة من البقاء منافسة للآخرين ومن جهة أخرى فإن المعرفة نادرة وهذا الأمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية فإنها تكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمات أخرى، وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها و بصماحتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين

<sup>1</sup> - عاشور مرزوق، نعيمة قويدري قوشيح، مرجع سابق، ص12.

وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى، أما فيما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتداؤب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زروخي فيروز، كنزة سكر، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ملتقى دولي حول 'رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة'، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 17، 18.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها البحث، وستتطرق في هذا لدراسات تناولت رأس المال الفكري، الميزة التنافسية، أو كلاهما معاً، سواء كانت عربية أو أجنبية، وستتطرق إليها من حيث أهدافها وأهم النتائج التي توصلت إليها، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة:

## المطلب الأول: الدراسات العربية

## 1. دراسة يوسف محمد الوزير 2018: (دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم

المعلومات كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني)، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.

تناولت هذه الدراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الفلسطيني في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وقد قدمت الدراسة تعريفاً لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي) وتعريفاً للمتغير الوسيط (نظم المعلومات) وتعريفاً للمتغير التابع (الميزة التنافسية). وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما تم تصميم قائمة إستقصاء (إستبيان) من قبل الباحث وعرضت على مجموعة من الخبراء والمختصين في المجال، وقد تم تطبيق الدراسة على بنك فلسطين كمجتمع للدراسة وتم إختيار عينة عشوائية من العاملين في بنك فلسطين في قطاع غزة وكان حجم العينة 196 موظف وقد تم إسترداد عدد 160 إستبانة بنسبة 81%.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها دور الوساطة الجزئية لنظم المعلومات في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، وأيضاً أن هناك تفاوت في العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية وأظهرت النتائج أن رأس المال الهيكلي هو الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية، وأن هناك علاقة إيجابية بين نظم المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية، قد أظهرت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول أبعاد رأس المال الفكري تعزى لمتغير النوع.

## 2. دراسة غاية ننا موسى إبراهيم 2018: (دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية وأثره على تحسين أداء

المنظمة، بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، السودان.

تناولت هذه الدراسة الدور الوسيط للميزة التنافسية في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحسين أداء المنظمة، حيث تمثل مشكلة الدراسة حول معرفة تأثير أبعاد رأس المال الفكري على أداء المنظمة بشركة شيكان للتأمين \_السودان\_ وكانت أهم الفروض التي قامت عليها الدراسة هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وبينه وبين تحسين أداء المنظمة، وبين الميزة التنافسية وتحسين أداء المنظمة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية في شركة شيكان للتأمين السودان.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها تمتلك الشركة رأس مال فكري ذو كفاءة، وأن التدريب الذي يحصل عليه العمال بالشركة غير كافي، تقدم الشركة تسهيلات للزبائن المؤمنين لديها في شكل سدادات إكرامية في حال إنتهاء عقد التأمين لا تقوم الشركة بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات، وأن العنصر البشري هو أهم عامل لإختلاف الشركة عن غيرها، لأنه يمثل الثروة الحقيقية للقيمة المحققة للميزة التنافسية، فإنشاء الشركة هو بحد ذاته فكرة مصدرها العقل البشري.

### 3. دراسة مصطفى رجب شعبان 2011: (رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصال الخليوية الفلسطينية، جوال، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة).

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخليوية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقاتية) لدى شركة الإتصالات الخليوية الفلسطينية جوال، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة كما هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية لدى شركة الإتصالات الخليوية الفلسطينية جوال والبالغ عددهم 120 موظف.

كما أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري، الهيكلية، العلاقاتية) لتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصال الخليوية الفلسطينية جوال خاصة فيما يتعلق بمجال الجودة المتفوقة، وأن الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة بأن هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة حيث أن رأس مال العلاقات يساهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة عن غيره من المكونات الأخرى.

### المطلب الثاني: الدراسات الوطنية.

#### 1. دراسة بوحديد ليلي، يحيى إلهام 2018: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة ملبنة باتنة، الجزائر، مقال منشور في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 1، العدد 43، جامعة باتنة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، والتطرق إلى ماهية رأس المال البشري وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله، وإظهار مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في ملبنة الأوراس في باتنة. تم الإعتماد على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى إستخدام منهج دراسة حالة من خلال التطرق إلى دراسة حالة ملبنة الأوراس في باتنة لإبراز مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، بالإعتماد على تصميم إستبيان وتوزيعها على عينة الدراسة بهدف تجميع البيانات المتعلقة بآراء العينة. حيث يتمثل مجتمع الدراسة في إطار المؤسسة والبالغ عددهم 65 إطاراً، أما العينة المستهدفة فتتكون من مجموعة إطاراتها حيث تم اختيارهم بصفة عشوائية، وبلغ عددهم 50 إطاراً، وتم استرجاع 41 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي نسبة الإجابة بلغت 82%.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

-الإهتمام برأس المال البشري بعنصره المتمثلين في المهارات والكفاءات الذي يحظى بالإهتمام الكافي ووجود درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للملينة، وهذا يعكس تحقيق الملينة للميزة التنافسية رغم وجود تباين في توفر عناصر رأس المال البشري، حيث حصل عنصر المهارات على أعلى وزن بالمقارنة مع عنصر الكفاءات، مما يؤكد على أهمية المهارات في تعزيز امتلاك الملينة لرأس المال البشري مما يؤكد على أهمية المهارات في تعزيز إمتلاك الملينة لرأس المال البشري.

**2. دراسة عبد المطلب بيبصار 2017: دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال، دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال، حيث جاءت إشكالية البحث متمثلة في التساؤل الرئيسي التالي "ما دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة وفق منهجية علمية، فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (141) عاملا من العاملين الإداريين في مجموعة من المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية لاختبار فرضياتها، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

-بالرغم من تعدد عناصر رأس المال الفكري من وجهة نظر الكتاب والباحثين في علم الإدارة، إلا أنهم اتفقوا على العناصر الأساسية والتي تتعلق بالموظفين والإدارة والزبائن، أي أن مكوناته تشمل رأس المال البشري، والهيكلية، والزبوني.

-يوجد إهتمام متزايد للمؤسسات الإقتصادية محل الدراسة بالإستثمار في رأس المال الفكري من أجل الوصول نحو تحقيق الأداء المتميز وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلية، الزبوني) وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الإقتصادية محل الدراسة.

**3. دراسة فرحاتي لويظة 2016: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة، باتنة، دكتوراه في تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.**

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، وهدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلية) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في شركة الإسمنت عين التوتة محل الدراسة، ومن خلال تصميم استبيان تم توزيعه على عينة من إطارات ومديري شركة الإسمنت من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية، وقد تم إختبار الفرضيات بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث أوضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة وتوفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.

**2\_دراسة يوسف مريم 2016: أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي، دراسة حالة جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر.**

جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، ورأس المال الزبوني) على جودة التعليم العالي، وتم في الدراسة التطبيقية التركيز على إبراز هذا الأثر من خلال تحليل المعطيات الإحصائية للاستبيان الموجه لأعضاء هيئة التدريس (الأساتذة)، وطلبة الدراسات العليا.

ومن أهم نتائج التحليل المعمق للمعطيات غياب التطبيق الفعلي لمعايير الجودة داخل المؤسسة الجامعية ولتحقيق النقلة النوعية يجب التوجه نحوه واحتضان الموارد الفكرية الخلاقة ذات الأفكار الإبداعية من خلال تكوين الكفاءات وتشجيع البحث العلمي، فتح تخصصات مرتبطة بسوق العمل.

**المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية:**

**1. دراسة (Gannon,Patrick Lynch, Denis Harrington,2008) بعنوان:**

### **Managing Intellectual Capital for Sustained Competitive Advantage in the Irish Tourism Industry**

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير عمل يشرح آلية انتفاع الشركات من عناصر رأس المال البشري والتنظيمي وعلاقته برأس المال الفكري لتوليد الميزة التنافسية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بأن مصدر الميزة التنافسية مرتبط بمدى الإستخدام الأمثل للموارد الفكرية للمنظمة وهذا بالإعتماد على عمليات إدارة المعرفة.

**2. \_دراسة (Anne wu,2005): بعنوان:**

### **balanced scorecard and Intellectual capital The integration between**

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة كيفية دمج بطاقة الأداء المتوازن مع رأس المال الفكري من خلال معالجة قضايا الخلق والتكوين والقياس وإعداد التقارير وحتى إدارة رأس المال الفكري وهذا من خلال القيام بدراسة الحالة على أكبر الشركات القيادية في تايوان.

وقد توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن يمكنها أن تقود وتعمل على بناء وقياس رأس المال الفكري وتحديد نقاط القوة في مكونات رأس المال الفكري.



3. دراسة (Nick Bontis, William chua, Stanley, 2000.) بعنوان :

### Intellectual capital and business performance in malaysian industries

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عناصر رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقي) وعلاقتها المتبادلة في منظمات الأعمال بماليزيا، أجريت هذه الدراسة بواسطة إستبيان كأداة لتحليل وقياس هذه الدراسة. من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- أن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري ورأس المال العميل، إضافة إلى أن رأس المال العميل له تأثير كبير على رأس المال الهيكلي، وأن تطوير رأس المال الهيكلي له علاقة إيجابية مع أداء المنظمة.

#### المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

من خلال تطرقنا لبعض الدراسات السابقة في موضوع دور رأس المال الفكري والميزة تنافسية، تم استخلاص بعض الاختلافات والتي سنعرضها كالآتي:

##### • من حيث المتغيرات:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري في تعزيز ميزة تنافسية، أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة سواء بالنسبة للمتغير المستقل مثل (رأس المال البشري، الإستثمار، بطاقة الأداء المتوازن) أو بالنسبة للمتغير التابع مثل (جودة التعليم العالي، الأداء المتميز، أداء المنظمة، فعالية العمليات الداخلية) أو بالنسبة للمتغير الوسيط مثل (نظم المعلومات، إقتصاد المعرفة).

##### • من حيث العينة:

تم القيام بمسح شامل لمجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع عمال مؤسسة إتصالات الجزائر \_ غارداية\_ وقد استعمل كذلك في الدراسة السابقة (عبد المطلب بيسار) أما الدراسات السابقة فقد استعملت عينات مختلفة مثل العينة العشوائية في دراسات: (يوسف مُجدّ الوزير، بوحديد ليلي) وأسلوب الحصر الشامل (دراسة مصطفى رجب شعبان).

##### • من حيث الأداة:

تم إستعمال الإستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهو ما يتوافق مع جميع الدراسات السابقة رغم اختلافها في عدد الإستبيانات والفئة الموجهة إليها وعدد الأساليب المستخدمة كأسلوب التكرارات والنسب المئوية ومعاملات الارتباط.

##### • من حيث المكان والزمان:

الدراسة الحالية أجريت على مستوى ولاية غارداية سنة 2020، ومن خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تمت في بيئات وسنوات مختلفة (ماليزيا 2000، إيرلندا 2008، غزة 2011، الأردن 2013، بسكرة 2016 المسيلة 2017،

السودان 2018، باتنة 2018) هناك العديد منهم تناولت بعمق موضوع الدراسة الحالية سواء جانب رأس المال الفكري أو جانب الميزة التنافسية أو كلاهما معا.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام ببحوثات النظرية للموضوع عموما وتطرقنا للمفاهيم المتعلقة بالرأس المال الفكري تطوره التاريخي، أهميته، أبعاده، خصائصه، متطلبات وآليات بنائه، كما تطرقنا أخيرا إلى المخاطر المحتملة لبنائه، بالإضافة إلى التطرق للمفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، محدداتها وشروط فعاليتها، أنواعها ومصادرها، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري وامتلاك الميزة التنافسية.

كما تم الإعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع وقمنا بعرض أهم ما يميز هذه الدراسات مع دراستنا الحالية، والتعقيب عليها، فمنها من لم تتم في نفس العينة ومنها التي تختلف في طريقة المعالجة للمعلومات، في حين خلصت هذه الدراسات السابقة إلى نتائج فمعظمها تلح بضرورة الاهتمام برأس المال الفكري باعتباره أصبح يعد موردا وممثلا حقيقيا للقدرة على المنافسة ومعيارا لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجية النجاح في المستقبل، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني من خلال دراستنا لحالة شركة إتصالات الجزائر\_غارداية\_.

## الفصل الثاني :

الدراسة التطبيقية لمؤسسة

إتصالات الجزائر(المديرية) - غارداية -

تمهيد:

يساهم التطور العلمي والتكنولوجي في العصر الحديث دورا مهما في حياة الأفراد خصوصا في مجالات الإتصالات مما أدى إلى بروز وسائل عديدة لتوفير أفضل الطرق للتواصل بين الأشخاص وهذا من خلال مؤسسات تقدم مجموعة من هذه الطرق تنشيط على القطر الوطني تحت إسم مؤسسة إتصالات الجزائر.

وبناء على ما سبق سوف نقوم في هذا المبحث بالتعرف على:

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة**

**المطلب الأول: نشأة ونشاط مؤسسة إتصالات الجزائر(المديرية)**

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر(المديرية) وتحليله**

**المطلب الأول: نشأة ونشاط مؤسسة إتصالات الجزائر (المديرية)****الفرع الأول: نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر**

أنشئت مؤسسة إتصالات الجزائر بفروعها سنة 2003 وكان وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات بتاريخ 10 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة (CNPE) فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة...

أما عن فرع غرداية فيتواجد مقره في شارع مُجد خميسي ببلدية غرداية ولاية غرداية وهذا منذ سنة 2006 إلى غاية الآن أما قبل سنة 2006 فكان مقرها تابع لمؤسسة البريد والمواصلات ببني يزقن<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: نشاطات مؤسسة إتصالات الجزائر**

وتعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر على مجموعة من النشاطات نذكر منها الآتي:

\_ تزويد المواطنين بخدمات الهاتف والإنترنت.

\_ كراء الشبكات (réseaux) لمؤسستي موبيليس ونجمة.

\_ توفير آلة (modem) 4G .

\_ تمويل مصالح الإتصالات بما يسم بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

\_ إنشاء واستمرار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصال.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر (المديرية) \_ غارداية \_ وتحليله**

من خلال ما سبق سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر وتحليل الهيكل التنظيمي لها.

**الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر (المديرية) \_ غارداية \_**

كانت تتفرع من المؤسسة الأم مجموعة من المديريات الجهوية والتي بدورها تتفرع منها مجموعة من المديريات العملية حيث تعتبر المديرية الجهوية همزة وصل بين المؤسسة الأم والمديريات العملية، وتقوم المديرية الجهوية بمراقبة المديريات العملية التي تخضع لسلطتها ومختلف العمليات التي تقوم بها الوحدات العملية ومنه يتفرع من المديرية العملية مجموعة من الوكالات التجارية ولكن في الآونة الأخيرة قامت مؤسسة إتصالات الجزائر بإلغاء المديريات الجهوية وأصبح العمل بين المديريات العملية والمؤسسة الأم بشكل مباشر.

وللمديرية العملية لفرع غرداية مجموعة من الوكالات التجارية نذكر منها:

وكالة غرداية، وكالة متليلي، وكالة بريان، وكالة المنبعة، وكالة القرارة... الخ

أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي نحن بصدد تقديمه فسنعرضه بتقديم الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لفرع غرداية

<sup>1</sup> - وثائق المؤسسة

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لإتصالات الجزائر-وحدة غرداية.



المصدر: وثائق المؤسسة

### الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لإتصالات الجزائر لولاية غرداية

تنقسم الوحدة العملية لإتصالات الجزائر فرع غرداية إلى مجموعة من الخلايا والدوائر ونلخصها كما يلي:<sup>1</sup>

أولاً: الخلايا

تتمثل خلايا هذه المؤسسة في خلية الأمن والنظافة، خلية الاتصال، إضافة إلى مكتب مساعد (مكتب سكرتاريا) و خلية الشؤون القانونية، و خلية دعم نظام المعلومات، إضافة إلى المفتشية والتي تتفرع منها المفتشية التقنية والمفتشية المالية والتجارية.

ثانياً: الدوائر

01. دائرة تسخير الممتلكات والوسائل: وهي المرتبطة بكل ما يشمل المخازن وتنقسم إلى:

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

- مصلحة المشتريات: والتي تتمثل في كل عمليات الشراء والمدخلات والإستثمارات.
  - مصلحة الوسائل والإمداد: والتي تعتبر المصلحة الخاصة بالوسائل المستخدمة في إنجاز الأشغال.
  - مصلحة تسيير الممتلكات: والتي تعتبر المصلحة المختصة في تسيير كل ما تمتلكه المؤسسة مثل السيارات، ومختلف الأجهزة والموجودات ويتفرع منه فرع يدعى بالمحاسب.
  - مصلحة الممتلكات: وتعتبر المصلحة المختصة بإدارة ومعرفة كل كبيرة وصغيرة على ممتلكات المؤسسة.
- 02.دائرة المالية: تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحة الميزانية ومصلحة المحاسبة ومصلحة المالية.
- 03.الدائرة التقنية: تقوم بمجموعة من الأشغال منها إعداد الملفات المحاسبية للمشرفين على الأشغال ثم ترسلهم إلى مصلحة المحاسبة وتشمل هذه الدائرة مجموعة من المصالح وهي مصلحة الصيانة واستغلال الشبكات، مصلحة الصيانة واستغلال الممتلكات وكذلك مصلحة التخطيط والإشراف ومصلحة إنجاز المشاريع والتي تتفرع منها 03 أقسام وهي الهياكل القاعدية، وقسم رئيس مشروع شبكات النفاذ، وقسم رئيس مشروع الجيل الرابع 04G .
- 04.الدائرة التجارية: وهي التي تقوم بمختلف عمليات التسويق وما يشمل المبيعات الهاتف، الأنترنت الهواتف الخاصة، كراء الشبكات إلى مؤسسة موبيليس ونجمة وتتفرع من هذه الدائرة كل من:
- مصلحة الزبائن: على غرار الترحيب بهم وتقديم التسهيلات لهم وإدراجهم كمتعاملين مع المؤسسة.
  - مصلحة البيع: والتي تعتبر الأهم من خلال تقديم العروض وتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات
  - مصلحة التحصيل: وهي المتخصصة في تحصيل الأموال من خلال بيع المنتجات وإنجاز الخدمات المطلوبة.
- 05.دائرة الموارد البشرية: تندرج منها كل من مصلحة تسيير التكوين ومصلحة العلاقات الإجتماعية والمهنية ومصلحة تسيير المسار المهني.
- 06.دائرة المؤسسات: وتشمل هذه الدائرة مصلحة واحدة وهي مصلحة شبكة المؤسسات.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض مجتمع الدراسة، وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

### المطلب الأول: أداة الدراسة وإجراءاتها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل مختلف محاور الإستبيان الموجه إلى العاملين محل الدراسة وذلك من أجل إبراز دور رأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية غارداية.

### الفرع الأول: إجراءات الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين على مختلف المكاتب والمصالح الإدارية، وقد تم إختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 60 عينة.

#### ثانياً: أداة الدراسة

تم تصميم الإستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تم الإعتماد في تصميم الإستبيان على عدد من الدراسات السابقة وقد تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض تحكيمه (أنظر الملحق رقم 02). وبعد تصحيحه وتعديله تم توزيع 100 إستبيان على عينة الدراسة تم إسترجاع 70 إستبيان.

#### الجدول رقم (1): يوضح الإستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للدراسة

البيان	عينة الدراسة	% النسبة
الإستبيانات الموزعة	100	100%
الإستبيانات المسترجعة	70	70%
الإستبيانات الغير مسترجعة	30	30%
الإستبيانات القابلة للتحليل	60	60%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المجمعة

ويهدف هذا الإستبيان إلى معرفة الدور الذي يلعبه رأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية غارداية، كما تكون الإستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، الأقدمية) أما الجزء الثاني من الإستبيان فيتكون من 35 عبارة مقسمة على محورين وهما:

- **أخورد الأول:** أبعاد رأسمال الفكري داخل منظمات الأعمال ومقسمة إلى 03 أبعاد:

- ❖ **البعد الأول:** رأسمال البشري ويشمل (09) عبارات.
- ❖ **البعد الثاني:** رأسمال الهيكلية ويشمل (08) عبارات.
- ❖ **البعد الثالث:** رأسمال العلاقاتي ويشمل (08) عبارات.



- المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال إكتساب رأسمال الفكري وتشمل على (10) عبارات. وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكارت الخماسي لتمام معالجتها إحصائيا.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS نسخة 20 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان وإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ والتوزيع الطبيعي؛
- التكرارات والنسب المئوية؛
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية؛
- معامل إرتباط بيرسون؛
- الإنحدار الخطي المتعدد؛
- إختبار One Way Anova.

الفرع الثاني: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة بالجامعة وتم تزويدهم بإشكالية وفرضيات الدراسة بقصد الإفادة من خبرتهم في التخصص وقد بلغ عدد المحكمين (05 محكمين) (الملحق رقم 01). وفي ضوء إقتراحات وآراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة حتى تصبح بصورتها النهائية والتي تم توزيعها على عينة الدراسة وهذا ما جعل الإستبيان أكثر دقة وموضوعية في القياس.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (2): يوضح معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	عنوان المحور	رقم المحور
0.844	25	أبعاد رأسمال الفكري داخل منظمات الأعمال	01
0.832	09	رأسمال البشري	
0.734	08	رأسمال الميكلي	
0.814	08	رأسمال العلاقي	
0.787	10	تحقيق الميزة التنافسية من خلال إكتساب رأسمال الفكري	02
0.863	35	كل محاور الاستبانة	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

من الجدول أعلاه يتبين لنا معامل ألفا كرونباخ مرتفع يساوي 0.863 أكبر من 0.60، حيث تراوح معامل ألفا كرونباخ لكل محاور ما بين 0.734-0.844 وهذا ما يدل أن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة أي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة وبذلك تكون الطالبتين قد تأكدت من صدق وثبات فقرات الإستبيان.

الفرع الثالث: إختبار طبيعة توزيع البيانات

الجدول رقم (3): يوضح نتائج إختبار كولموجروف -سمرنوف في توزع البيانات.

عنوان المحور	عدد الفقرات	Z قيمة	قيمة مستوى الدلالة
أبعاد رأسمال الفكري داخل منظمات الأعمال المعاصرة	25	0.533	0.938
تحقيق الميزة التنافسية من خلال إكتساب رأسمال الفكري	10	1.056	0.215
جميع الفقرات	35	0.825	0.503

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.533)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.938) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (1.056)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.215) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) ويتضح من الجدول أيضا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها إحصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على خصائص عينة الأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، حيث تمثلت عينة الدراسة في 60 عينة نوضح

خصائصهم كالتالي:

أولا: الجنس

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	36	60%
أنثى	24	40%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ذكور أي يمثلون ما نسبته 60% من أفراد عينة الدراسة، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 40% من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن معظم الباحثين ذكورا وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي يتطلب عنصر الذكور لمثل هذا النوع من النشاط لان جنس الاناث يمكنها القيام بالعمل بناء على العاطفة على عكس الذكور.

### ثانيا: الفئة العمرية

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
21.7%	13	أقل من 30 سنة
30%	18	من 31 إلى 40 سنة
31.7%	19	من 41 إلى 50 سنة
16.7%	10	من 51 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول السابق المتعلق بخصائص أفراد العينة حسب الفئة العمرية، نلاحظ أن الفئة أقل من 30 سنة بلغت ما نسبته 21.70%، أما فئة من 31 سنة إلى 40 سنة فبلغت نسبة 30%، كما أن الفئة من 41 سنة إلى 50 سنة فبلغت ما نسبته 31.70%، أما من 51 سنة فما فوق فقد قدرت نسبتها بـ 16.70% ومن خلال ما سبق نستطيع أن نستنتج أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية التي تتسم بالخبرة الكافية للقيام بالأعمال وهذا مؤشر يعبر على استقرار الافراد بالشركة وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وكسب ميزة تنافسية.

### ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
8.3%	5	ثانوي فما أقل
35%	21	خريج معهد
35%	21	شهادة جامعية
21.7%	13	دراسات عليا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول السابق نلاحظ توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة حيث نجد أغلب أفراد عينة الدراسة هم خريجي المعاهد بما نسبته 35%، وبعدها متحصلين على شهادات الجامعية بما نسبته 35%، ودراسات العليا بنسبة تقدر بـ 21.70%، و ثانوي فما أقل فكانت بما نسبته 8.30% أي النسبة الأكثر تكرار هي فئة الحاصلين على شهادات جامعية والدراسات العليا وخريجي المعاهد أي من ذوي الكفاءات والخبرات العلمية وهذا ما يدل على ان المؤسسة تقوم

باستقطاب الموارد البشرية ذات الشهادات العليا التي تضمن لها التفوق التنافسي والريادة، اما الثانوي فما اقل والمؤهلات الأخرى فهي نسبة كافية للإشراف على العمل إضافة الى أنهم يمثلون حلقة وصل بين المستويات الإدارية الأخرى.

#### رابعاً: المركز الوظيفي

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
43.3%	26	موظف
28.3%	17	إطار
28.3%	17	رئيس مصلحة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلب عينة الدراسة هم عبارة عن موظفين بنسبة تقدر بـ 43.30% أما رئيس مصلحة وإطار فكانت نسبته تقدر بـ 28.30% وهذا دليل على ان الفئة الغالبة هي من فئة التسيير الإداري أي الموظفين العاديين وتبقى نسبة الإطارات ورؤساء المصالح هم المسؤولين على تسيير المصالح والتنسيق بينهم.

#### خامساً: الأقدمية

الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
11.7%	7	أقل من 03 سنوات
25%	15	من 03 إلى 06 سنوات
15%	9	من 06 إلى 09 سنوات
48.3%	29	أكثر من 10 سنوات
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول السابق نلاحظ توزيع النسب حسب الأقدمية لأفراد العينة، حيث نجد نسبة 11.70% خبرتهم أقل من 03 سنوات، ونسبة 25% خبرتهم ما بين 03 إلى 06 سنوات، أما فيما يخص من 06 إلى 09 سنة فكانت نسبتهم 15% أما الباقي والذين يمثلون خبرة أكثر من 10 فأكثر فكانوا بنسبة 48.30% ومن خلال نتائج التحليل يمكننا القول انها عبارة عن تراكم الخبرة لدى الافراد العاملين بالمؤسسة وهذا ما يعكس على تحسين الأداء والتفوق وكسب ميزة تنافسية. ومما سبق تحليله يمكن القول أن تحليل الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة قد أعطى مؤشرا إيجابيا في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الأقدمية) مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الإستبيان.

الفرع الثاني: تحليل محاور الإستبيان

لقد تم الإعتماد على سلم ليكارت المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

المصدر: من إعداد الطالبان

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاث مستويات التي هي مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة، وذلك بناء على

المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبيد - الحد الأدنى للبيد) / عدد المستويات

- طول الفئة =  $3/(1-5)$

- ومنه طول الفئة يساوي: 1.33

- وبذلك يكون لدينا:

✓ الدرجة المنخفضة: ]2.33-1]

✓ الدرجة المتوسطة: ]3.66-2.33]

✓ الدرجة المرتفعة: ]5-3.66]

أولا- أبعاد رأسمال الفكري داخل منظمات الأعمال:

يعرض الجدول أدناه نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول أبعاد رأسمال

الفكري داخل منظمات الأعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية كما يلي:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول أبعاد رأسمال الفكري

داخل منظمات الأعمال

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
موافق تماما	0.56	4.70	يمتلك الموظفون في شركتنا المعرفة والخبرة اللازمة لأداء مهامهم.	01

موافق تماما	0.73	4.33	تعمل مؤسستنا على الحفاظ على الأشخاص ذوي الخبرة والمهارات والمعارف المتنوعة.	02	
موافق تماما	0.74	4.28	تسهم الخبرة التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة.	03	
موافق	0.86	4.15	تشجع مؤسستنا على تقديم أفكار جديدة من طرف الأشخاء ذوي الخبرات لحل المشاكل التي تواجههم.	04	
موافق تماما	0.76	4.27	تسعى مؤسستنا الى الرفع من قدرات موظفيها من خلال التدريب الفعال.	05	
موافق	0.79	4.05	يحرص الموظفون على إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	06	
موافق	0.83	4.05	تركز الادارة العليا على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	07	
موافق	0.83	3.98	تحفز شركتنا الموظفون على تطوير قدراتهم بشكل مستمر.	08	
موافق	0.82	3.97	يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	09	
<b>موافق تماما</b>	<b>0.77</b>	<b>4.20</b>	<b>نتيجة بعد رأسمال البشري</b>		
موافق	0.82	4.10	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسستنا طبيعة العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوسين بشكل واضح.	10	رأس المال الهيكلي
موافق	0.77	3.92	تطور مؤسستنا هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية.	11	
موافق	0.93	3.77	تحرص مؤسستنا على المرونة في القرارات الإدارية المتخذة من أجل تطوير أداء الموظفين.	12	
موافق	0.90	3.78	توفر مؤسستنا الميزانية الكافية المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين.	13	
موافق	0.97	3.65	تسعى مؤسستنا الى تبني السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكافية لتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.	14	
موافق	1.07	3.97	يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.	15	
موافق	0.94	4.08	تعمل مؤسستنا على تحديث وتطوير نظم المعلومات بصفة مستمرة	16	

موافق	1.01	4.08	تستخدم مؤسستنا نظم معلومات وقواعد بيانات متكاملة للأقسام والفروع المختلفة الشركة.	17	
موافق	0.93	3.92	نتيجة بعد رأسمال الهيكلية		
موافق	0.82	3.93	تقوم مؤسستنا بدراسات مستمرة للتعرف على إحتياجات ورغبا الزبائن المتغيرة؛	18	رأسمال العلاقتي
موافق	0.80	4.00	تقوم مؤسستنا بالعديد من الأنشطة بهدف المحافظة على علا طويلة المدى مع العملاء.	19	
موافق	1.01	3.93	تتم مؤسستنا بتحقيق رضا وولاء العمال والحفاظ على علاقة ط معهم.	20	
موافق	0.97	3.98	لدى مؤسستنا قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار.	21	
موافق	0.96	3.97	تقوم مؤسستنا بإدخال التحسينات اللازمة على خدماتها لضم مكانها في السوق.	22	
موافق	0.94	4.00	تسعى مؤسستنا الى تخفيض الوقت اللازم لحل المشاكل مع الزبائن	23	
موافق	0.85	3.92	تقوم مؤسستنا بمراقبة منافسيها بشكل دوري من أجل التعرف على الخدمات التي تقدمها.	24	
موافق	1.02	3.80	تعتبر مؤسستنا ان العلاقات التي تمتلكها هي من أهم دعائم المناف والتفوق الذي تحققه على المنافسين.	25	
موافق	0.92	3.94	نتيجة بعد رأسمال العلاقتي		
موافق	0.87	4.03	نتيجة المحور		

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

يبين الجدول أعلاه نتائج المحور الأول (أبعاد رأسمال الفكري داخل منظمات الأعمال) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.03) وانحراف معياري (0.87) مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة لعبارات محور أبعاد رأسمال الفكري داخل منظمات الأعمال.

حيث أن نتيجة بعد رأسمال البشري بلغ المتوسط الحسابي للبعد (4.20) وانحراف المعياري (0.77) مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة مرتفعة لعبارات بعد رأسمال البشري.

وجاءت العبارة الأولى " يمتلك الموظفون في مؤسستنا المعرفة والخبرة اللازمة لأداء مهامهم؛" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.70) وانحراف معياري (0.56)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة التاسعة " يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل؛ " بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.82).

وجاءت نتيجة بعد رأسمال الهيكلية حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.92) وانحراف المعياري (0.93) مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة مرتفعة لعبارات بعد رأسمال الهيكلية.

وجاءت العبارة العاشرة " يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسستنا طبيعة العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوسين بشكل واضح؛" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الرابعة عشر " تسعى شركتنا إلى تبني السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكافية لتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية؛ " بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.97).

وأيضاً نتيجة بعد رأسمال العلاقات حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.94) وانحراف المعياري (0.92) مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة مرتفعة لعبارات بعد رأسمال العلاقات.

وجاءت العبارة الثالثة والعشرون " تسعى مؤسستنا الى تخفيض الوقت اللازم لحل المشاكل مع الزبائن؛" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.94)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الخامسة والعشرون " تعتبر شركتنا أن العلاقات التي تمتلكها هي من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه على المنافسين؛" بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (1.02).

#### ثانياً-تحقيق الميزة التنافسية من خلال إكتساب رأسمال الفكري:

يعرض الجدول أدناه نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية من خلال إكتساب رأسمال الفكري في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية كما يلي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية من خلال إكتساب رأسمال الفكري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تتبنى مؤسستنا التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها التشغيلية والإدار	3.87	1.02	موافق
02	تتبع مؤسستنا قواعد وسياسات واضحة في إختيار عملائها.	3.68	1.02	موافق



03	تحرص ادارة مؤسستنا التعرف على إمكانيات المنافسين وأهداف وإستراتيجيا تمم باستمرار من أجل التطور والتنافس.	3.70	0.87	موافق
04	تعمل مؤسستنا على إمتلاكها هيكله إدارية تميزها عن غيرها من الشركات.	4.00	0.96	موافق
05	ينجز موظفي مؤسستنا خدمات الزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد.	3.97	0.96	موافق
06	موظفي مؤسستنا لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعم مكائنتها في السوق.	4.13	0.89	موافق
07	تقوم مؤسستنا بتطبيق الجودة المحلية والعالمية وتقييمها من أجل تحسيتها المستمر.	3.95	0.93	موافق
08	تعمل مؤسستنا على فتح المجال أمام الزبائن باتصالات معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لإحتياجاتهم.	3.88	0.96	موافق
09	تتم مؤسستنا بمراجعة انشطة وعمليات اقسامها المختلفة وتصح الأخطاء فيها.	4.12	0.88	موافق
10	تتابع مؤسستنا المستجدات التي تحدث أو ستحدث في السوق باستمرار.	3.97	0.92	موافق
<b>نتيجة المحور</b>		<b>3.93</b>	<b>0.94</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

يبين الجدول أعلاه نتائج المحور الثاني (تحقيق الميزة التنافسية من خلال إكتساب رأسمال الفكري) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.93) وانحراف معياري (0.94) مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة لعبارات محور تحقيق الميزة التنافسية من خلال إكتساب رأسمال الفكري.

وجاءت العبارة التاسعة "تتم مؤسستنا بمراجعة انشطة وعمليات اقسامها المختلفة وتصح الأخطاء فيها؛" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الثانية "تتبع مؤسستنا قواعد وسياسات واضحة في إختيار عملائها؛" بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (1.02).

الفرع الثالث: إختبار الفرضيات:

أولا - الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على:

"توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري (رأس مال البشري، رأس مال الهيكلية، رأس مال العلاقاتي) وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية "غارداية".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل الارتباط لبيرسون، حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بين 1- و 1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على درجتها كما يلي:

$r > 0$  علاقة طردية موجبة بين المتغيرين.

$r < 0$  علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين.

r تساوي الصفر فلا توجد علاقة بين المتغيرين.

كما أن كلما كانت قيمة r أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة متوسطة وأكبر من 0.7 فهي علاقة قوية.

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ."

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (12): يوضح إختبار العلاقة بين رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية

المتغير التابع: تعزيز الميزة التنافسية		البعد
0.424	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل: رأس المال البشري
0.002	مستوى الدلالة (Sig)	
60	عدد الاستجابات (N)	

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05 المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

يتضح من خلال لوحة المخرجات أن هناك إرتباط طردي بين رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية حيث تقدر قيمته بـ 0.424 وهي موجبة ومتوسطة، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر بـ 0.002 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية أي أن معامل الارتباط معنوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة سيؤدي ذلك إلى رفع مستوى تعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (13): يوضح إختبار العلاقة بين رأس المال الهيكلي وتعزيز الميزة التنافسية

المتغير التابع: تعزيز الميزة التنافسية		البعد
0.520	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل: رأس المال الهيكلي
0.030	مستوى الدلالة (Sig)	
60	عدد الاستجابات (N)	

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05 المصدر : من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

يتضح من خلال لوحة المخرجات أن هناك ارتباط طردي بين رأس المال الهيكلي وتعزيز الميزة التنافسية حيث تقدر قيمته بـ 0.520 وهي موجبة ومتوسطة، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر بـ 0.030 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية أي أن معامل الارتباط معنوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى رأس المال الهيكلي في المؤسسة محل الدراسة سيؤدي ذلك إلى رفع مستوى تعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال العلاقي في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال العلاقي في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال العلاقي في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (14): يوضح إختبار العلاقة بين رأس المال العلاقي وتعزيز الميزة التنافسية

المتغير التابع: تعزيز الميزة التنافسية		البعد
0.522	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل: رأس المال العلاقي
0.000	مستوى الدلالة (Sig)	

60	عدد الاستجابات (N)	
----	--------------------	--

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05 المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

يتضح من خلال لوحة المخرجات أن هناك إرتباط طردي بين رأس المال العلاقتي وتعزيز الميزة التنافسية حيث تقدر قيمته بـ 0.522 وهي موجبة ومتوسطة، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر بـ 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية أي أن معامل الإرتباط معنوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى رأس المال العلاقتي في المؤسسة محل الدراسة سيؤدي ذلك إلى رفع مستوى تعزيز الميزة التنافسية.

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري (رأس مال البشري، رأس مال الهيكلي، رأس مال العلاقتي) في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية؛

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل الإنحدار المتعدد للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري

(رأس مال البشري، رأس مال الهيكلي، رأس مال العلاقتي) على الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث تنبثق منها ثلاثة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعنصر من العناصر المذكورة.

إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

إختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية، لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل الإنحدار المتعدد للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية؛

الفرضية البديلة  $H_1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية؛

الجدول رقم (15): يوضح تحليل الإنحدار المتعدد بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية

القيمة الإحتمالية Sig	إختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج
0,000	5,728	0,105	الحد الثابت $B_0$
0,003	0,805	0,114	رأس المال البشري
		0,105 <sup>a</sup>	معامل الارتباط R
		0,080	معامل التحديد $R^2$

		10,647	إختبار F
		0,003 <sup>b</sup>	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح تحليل الإنحدار المتعدد بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط R يساوي 0,105 وأن معامل التحديد R<sup>2</sup> فيقدر بـ 0,080 أي ما قيمته من التغيرات في رأس المال البشري في شركة محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام برأس المال البشري، كما بلغت درجة التأثير B (0,114) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام برأس المال البشري يؤدي إلى زيادة تحقيق رأس المال البشري في شركة محل الدراسة بقيمة 0,114 وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 10,647 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص وجود تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.

$$Y=0,105+0,114x$$

حيث:

Y : تمثل الميزة التنافسية

X : تمثل بعد رأس المال البشري

إختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية، لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الإنحدار المتعدد للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية؛

الفرضية البديلة H<sub>1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية؛

الجدول رقم (16): يوضح تحليل الإنحدار المتعدد بين رأس المال الهيكلية وتحقيق الميزة التنافسية

القيمة الإحتمالية Sig	إختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج
0,000	6,343	0,173	الحد الثابت B <sub>0</sub>
0,000	1,341	0,173	رأس المال الهيكلية
		0,173 <sup>a</sup>	معامل الارتباط R
		0,330	معامل التحديد R <sup>2</sup>
		11,797	إختبار F

		0,000 <sup>b</sup>	مستوى الدلالة
--	--	--------------------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح تحليل الإنحدار المتعدد بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط R يساوي 0,173 وأن معامل التحديد R<sup>2</sup> فيقدر بـ 0,330 أي ما قيمته من التغيرات في رأس المال الهيكلي في مؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام برأس المال الهيكلي، كما بلغت درجة التأثير B (0,173) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام برأس المال الهيكلي يؤدي إلى زيادة تحقيق رأس المال الهيكلي في شركة محل الدراسة بقيمة 0,173 وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 11,797 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص وجود تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الهيكلي على تحقيق الميزة التنافسية.

$$Y=0,173+0,173x$$

حيث:

Y : تمثل الميزة التنافسية

X : تمثل بعد رأس المال الهيكلي

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقي في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية، لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الإنحدار المتعدد للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقي في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية؛

الفرضية البديلة H<sub>1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقي في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية؛

الجدول رقم (17): يوضح تحليل الإنحدار المتعدد بين رأس المال العلاقي وتحقيق الميزة التنافسية

معلمات النموذج	معاملات الإنحدار	إختبار (t)	القيمة الإحتمالية Sig
الحد الثابت B <sub>0</sub>	0,522	5,095	0,000
رأس المال العلاقي	0,473	4,666	0,000
معامل الارتباط R	0,522 <sup>a</sup>		
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0,273		
إختبار F	21,769		
مستوى الدلالة	0,000 <sup>b</sup>		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح تحليل الإنحدار المتعدد بين رأس المال العلاقتي وتحقيق الميزة التنافسية كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط R يساوي 0,522 وأن معامل التحديد R<sup>2</sup> فيقدر بـ 0,273 أي ما قيمته من التغيرات في رأس المال العلاقتي في مؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام برأس المال العلاقتي، كما بلغت درجة التأثير B (0,473) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام برأس المال العلاقتي يؤدي إلى زيادة تحقيق رأس المال العلاقتي في مؤسسة محل الدراسة بقيمة 0,473 وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 21,769 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص وجود تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال العلاقتي على تحقيق الميزة التنافسية.

$$Y=0,522+0,473x$$

حيث:

Y : تمثل الميزة التنافسية

X : تمثل بعد رأس المال العلاقتي

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة إتصالات الجزائر\_ غارداية\_ تعزى الى متغير الجنس.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) وكانت النتائج موضحة

في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): يوضح تحليل التباين الأحادي بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
أبعاد رأس المال الفكري	بين المجموعات	0,059	1	0,059	0,360	0,551
	داخل المجموعات	9,473	58	0,163		
	المجموع	9,532	59			
تحقيق الميزة التنافسية	بين المجموعات	0,191	1	0,191	0,626	0,432
	داخل المجموعات	17,726	58	0,306		
	المجموع	17,917	59			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار  $F$  والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أبعاد رأس مال الفكري ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة  $F$  للمتغيرين على التوالي 0,360، 0,626، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0,551 و 0,432 وهي أكبر من 0,05.

ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة إتصالات الجزائر \_ غارداية \_ تعزى الى متغير العمر.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): يوضح تحليل التباين الأحادي بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة $F$ المحسوبة	مستوى الدلالة
أبعاد رأس المال الفكري	بين المجموعات	0,537	3	0,179	1,115	0,351
	داخل المجموعات	8,995	56	0,161		
	المجموع	9,532	59			
تحقيق الميزة التنافسية	بين المجموعات	1,511	3	0,504	1,719	0,174
	داخل المجموعات	16,407	56	0,293		
	المجموع	17,917	59			

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار  $F$  والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أبعاد رأس مال الفكري ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة  $F$  للمتغيرين على التوالي 1,115، 1,719، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0,351 و 0,174 وهي أكبر من 0,05.



رابعاً: إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بالنسبة لشركة إتصالات الجزائر \_ غارداية \_ تعزى الى متغير المركز الوظيفي .

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) : يوضح تحليل التباين الأحادي بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمركز الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
أبعاد رأس المال الفكري	بين المجموعات	0,496	2	0,248	1,563	0,218
	داخل المجموعات	9,036	57	0,159		
	المجموع	9,532	59			
تحقيق الميزة التنافسية	بين المجموعات	2,296	2	1,148	4,189	0,220
	داخل المجموعات	15,621	57	0,274		
	المجموع	17,917	59			

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أبعاد رأس مال الفكري ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي 1.563، 4.189، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0.218 و 0.220 وهي أكبر من 0.05 .

## الخلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على نشأة وتطور مؤسسة إتصالات الجزائر \_غارداية\_ وكذا الهيكلة الإدارية التي تديرها، وقمنا أيضا بالتعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر\_غارداية\_ وهذا من خلال الإستبيان الموزع على مختلف أفراد العينة في الشركة محل الدراسة، حيث تم الإعتماد على برنامج SPSS كأداة مستخدمة من أجل تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج المطلوبة.

ما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية، أن هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وأن رأس المال العلاقي هو المكون الأكثر تأثيرا ثم يليه رأس المال الهيكلي وأخيرا رأس المال البشري، كما أنه هناك علاقة بين توفر مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقي) في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر \_غارداية\_، وأنه لا توجد فروق حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير العمر، كما لا توجد فروق حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى الى متغير الجنس ومتغير المركز الوظيفي.

خاتمة

## الخاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع رأس المال الفكري والميزة التنافسية أصبح يعتبر رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للمنظمات والموارد الإستراتيجي الذي عن طريقه تسعى للرفع من مستوى أدائها والذي من خلاله تستطيع تحقيق التميز وتدعيم الإمكانيات البشرية، ولا يمكنها النجاح إلا إذا استطاعت الإستثمار في رأس مالها الفكري. فالتحدي الكبير أمامها هو توفير كفاءات ومهارات تكسبها ميزة تنافسية عن باقي منظمات الأعمال وأن الحصول على الميزة التنافسية لم يعد خيارا بل غاية والسعي للحصول عليها، فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة وصل من أجل إبراز الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وسنوضح فيما يلي إجمالي النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض الإقتراحات.

## المطلب الثالث: نتائج الدراسة

لقد توصلنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا.

## أ. النتائج النظرية:

— رأس المال الفكري هو القاعدة الأساسية لتعزيز نجاح المنظمات.  
 — رأس المال الفكري هو المورد الإستراتيجي الذي يساعد المؤسسة على توليد الثروة لها وللأفراد، كما أنه يمثل أحد أهم عوامل الإنتاج التي تدعم مركزها التنافسي.  
 — المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق الميزة التنافسية، وأن رأس المال الفكري هو الركيزة والدعم الأساسية لهذه الميزة.  
 — يعد الإستثمار في رأس المال الفكري عملية مهمة إذ يساهم في تحسين مستويات الأداء وتعزيز تفوقها التنافسي.  
 — مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) تساهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية.

## ب. النتائج التطبيقية:

— وجود علاقة إرتباطية متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، ويرجع هذا الى تركيز المؤسسة محل الدراسة على تجسيد أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا يؤكد تحقق الفرضية الرئيسية الأولى؛  
 — وجود علاقة إرتباطية متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يؤكد ضعف العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية وهذا راجع لقلة الاهتمام بالموارد البشري والكفاءات الموجودة داخل المؤسسة ولكن مع ذلك يبقى معامل الارتباط المحقق مقبول؛  
 — وجود علاقة إرتباطية متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة فهي علاقة ضعيفة نوعا ما ويرجع هذا الى عدم تركيز المؤسسة محل الدراسة على تجسيد ابعاد رأس المال الهيكلي داخل المؤسسة ويمكنها تدارك ذلك عن طريق:

\_\_ يجب على المؤسسة ان تقوم بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية من اجل الغاء الأنشطة غير ضرورية لزيادة الفعالية في المؤسسة ولتقليل الأخطاء في العمل مما يساهم في امتلاك المؤسسة لرأس مال هيكلي متميز.

\_\_ يجب على المؤسسة ان تكون حريصة على المرونة في القرارات الإدارية المتخذة من اجل تطوير أداء الموظفين.

\_\_ وجود علاقة ارتباطية متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين رأس المال العلاقتي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة فهي مقبولة نوعا ما وليست قوية مما يؤكد ضعف العلاقة بين رأس المال العلاقتي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وهذا راجع الى أن المؤسسة لم تعطي أهمية كبيرة له ولأنها لا تركز على القيمة المدركة لدى العميل لعلمها انها مطلوبة وبشدة فحسب رأي أحد مسؤوليها فان المؤسسة لا تحمل هم الزبون لأنه يطلب المنتج او الخدمة مهما حصل.

ولهذا يجب على المؤسسة ان تتدارك هذا التقصير.

\_\_ اختبرنا صحتها وأثبتنا ان هناك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؛

\_\_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لرأس المال الفكري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة تعود لمتغير الجنس وهذا يعزى إلى أن المؤسسة لا تفرق في تطبيقاتها بين الجنس من جهة وكذلك ضعف الحضور من جنس الإناث في المناصب الإدارية، أي أن الجنسين أجابوا في نفس الإتجاه دون أي فرق وأن الجنس لم يؤثر في درجة تأثير رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.

\_\_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لرأس المال الفكري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة تعود لمتغير العمر وهذا يعني أن إجابات الباحثين من جميع الفئات العمرية جاءت في نفس الإتجاه حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ويمكن أن يفسر هذا بأن معظم الباحثين هم من الفئة التي تتميز بالخبرة الكافية للقيام بالأعمال وبالتالي لم يكن هناك فروق فيما يتعلق بمتغير العمر.

\_\_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لرأس المال الفكري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة تعود لمتغير المركز الوظيفي.

ومما سبق نستنتج أن المؤسسة لا تفرق في معاملاتهما بين الجنس او العمر او المركز الوظيفي.

#### المطلب الرابع: الإقتراحات وافاق الدراسة

##### أ. الإقتراحات:

بناءً على النتائج العامة التي تم التوصل إليها فإن الطالبان تقدم بعض الاقتراحات التي يمكنها أن تساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة بالشكل الذي يؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية بها واستدامتها كما يلي:

\_\_ 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 أن تدرك الإدارة العليا مكانة ودور المعرفة في الشركة، وكيف يساهم إنتقال المعرفة ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين أدائهم، بما ينعكس على إمتلاك المؤسسة لرأس مال بشري متميز يساهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة التنافسية؛

— ضرورة بناء ثقافة تنظيمية إيجابية حول رأس المال الفكري ونشرها وتعزيزها؛

— التشجيع على تحمل الأفراد مسؤوليات أكبر في العمل من أجل تعزيز مكانها التنافسي.

ب. افاق الدراسة:

وفي الأخير يمكن مواصلة نطاق البحث في جوانب أخرى لموضوعنا بهدف توسيعه وتعميقه في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات لموضوعات بحوث مستقبلية:

— أثر إدارة رأس المال الفكري على أداء منظمات الأعمال.


— واقع بناء رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال.

— قياس رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية.

هذا وفي الختام لا يسعنا إلا أن نؤكد ما قاله الأصفهاني:

' إني رأيت أنه لا يكتب أحدنا كتابا في يومه، إلا قال في غده: لو غيرت هذا لا كان أحسن، ولو زيد هذا لكان أجمل، وهذا من عظم العبر وهو دليل على إستيلاء النقص على جملة البشر '

والتوفيق من العزيز الحميد الله سبحانه وتعالى له الحمد والمنة.



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- 01\_ حامد هاشم مُجد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2017، السعودية.
- 02\_ سعد علي العنزي واحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
- 03\_ سعد غالب يسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2007.
- 04\_ سعدون حمود جنير الربيعاوي، وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار عبيد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 05\_ نجم عبود، إدارة اللاملموسات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2010.
- 06\_ عطا الله مُجد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015.
- 07\_ فتحي حسن ملكاوي، البناء الفكري، مفهومه، مستوياته، خرائطه، مركز معرفة الإنسان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
2. الرسائل والأطروحات والمذكرات الجامعية:
- 08\_ طالب احمد نور الدين، الإستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2005\_2010، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 09\_ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة بنوك الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر 2011\_2012.
- 10\_ اسيا الناصري، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية، دراسة حالة بنك الخليج-الجزائر AGB-وكالة عين مليلية رقم 110، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014.
- 11\_ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011.
- 12\_ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2006.
- 13\_ حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013\_2014.
- 14\_ خالد احمد عبد الحميد فشقش، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
- 15\_ خليل موفق خليل الصاي، دور إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، أطروحة ماجستير كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة، 2017.
- 16\_ دبا شيماء، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية 2013، مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.



- 17\_دحماني عزيز، مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة شركة سوناطراك، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- 18\_دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين، دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر رسالة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2017.
- 19\_زلمط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة، دراسة حالة ببعض المؤسسات لولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي، CMA, ENIE، رسالة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، سيدي بلعباس، 2016\_2017.
- 20\_ساجد خالد نُجْد ديب عبد الدايم، واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2019.
- 21\_سامية بوبنيدر، زهية ناصرية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دراسة حالة-بنك BADR-، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة 08 ماي 45 قالمة، 2011.
- 22\_صابرين عماد عرفات أبو لبد، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في التنمية المستدامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة القدس، فلسطين، 2018.
- 23\_عبد الرحمن خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2013.
- 24\_عبد المطلب بيسار، دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة نُجْد بوضياف، المسيلة، 2017.
- 25\_فرحاتي لويوة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة -باتنة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم تسيير، جامعة خيضر-بسكرة-، 2015.
- 26\_قوبع خيرة، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة مستغافم، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016\_2017.
- 27\_نُجْد اديب رياض السيد احمد، رأس المال الفكري ودوره في فعالية العمليات الداخلية من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- 28\_نُجْد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، أطروحة ماجستير كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

- 29\_ مها هاشم الخضيرى، واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
- 30\_ ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم unrw قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة 2017.
- 31\_ يوسف مُجدّ الوزير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل منظمات الاعمال، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الازهر، غزة، 2019.
- 32\_ أحلام عبد الحافظ صبح، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في أصول التربية الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة 2013.

### 3.الدوريات والمجلات:

- 32\_ أحمد طرطار، (مجلة العلوم الإنسانية: الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية) العدد 22، جوان 2011، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية، جامعة مُجدّ خيضر، بسكرة .
- 33\_ صالح إبراهيم يونس الشعاني، أثر رأس المال الفكري على الاتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي، مقال منشور في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011.
- 34\_ كامل مُجدّ حواجرة، مُجدّ عبد الرحيم المحاسنة، أثر أداء رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الاعمال، دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مقال منشور في مجلة عمادة للبحث العلمي المجلد 42، العدد 01، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2015.
- 35\_ مُجدّ عزات الحلالمة، سامي فياض العزاوي، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال، دراسة إستكشافية في شركات الإتصالات الأردنية، العدد 19، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البلقاء، الأردن، 2009
- 36\_ لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2008.

### 4.المؤتمرات والملتقيات والندوات:

- 37\_ الهادي بوقلقول، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مقال منشور في مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 24، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، جوان 2009.
- 38\_ بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، دور رأس المال الفكري(المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13\_14، ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف.

- 39\_جنات بوقجاني، مُجد فلاق، تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الاعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف.
- 40\_زروخي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف، 2011.
- 41\_زكرياء مطلق الدوري، أبو بكر احمد سالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة إتصالات الجزائر، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13،14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف.
- 42\_عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيج، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى منظمات الاعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف 2011.
- 43\_عبد الحفيظ لعور، دور الأساليب الإدارية في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13\_14.
- 44\_د. منصور الزين، أ.بن نذير نصر الدين، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، مقال الكتروني مأخوذ من الموقع [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/WP-content/uploads/2011/04/28.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/WP-content/uploads/2011/04/28.doc)، تم التوثيق يوم: 14 ماي 2020، على الساعة: h03.02
- 45\_د.نوري منير، أ.بارك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مقال الكتروني مأخوذ من [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/70.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/70.doc)، تم التوثيق يوم 25 ماي 2020، على الساعة min02h13.
- المراجع الاجنبية:

1. Anne wu,2005, **The integration between balanced scorecard and Intellectual capital**
2. Gannon,Patrick Lynch, Denis Harrington,2008, **Managing Intellectual Capital for Sustained Compétitive Advantage in the Irish Tourism Industry.**
3. Nick Bontis, William chua, Stanley, 2000, **Intellectual capital and business performance in malaysian industries.**

الملاحق



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان مؤسس ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

بـعنوان:

دور رأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال

\_ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية) \_ غرداية \_

الطالبان:

- بن زيادي نادية

- بن عمار يسرى

السلام عليكم، سيدي العامل / الموظف الفاضل:

في إطار القيام ببحث استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والمعونة بـ " دور رأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية \_ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، غرداية \_"، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة أملين في تعاونكم معنا، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير ولكم منا جزيل الشكر على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة، على وعد منا أن تبقى جميع المعلومات تحظى بالسرية وينحصر استعمالها في الجانب العلمي فقط، جزيتم خيراً.

➡ رأسمال الفكري (Intellectual capital):

هو امتلاك مجموعة من أفراد المنظمة للخبرات، القيم، الثقافة، والقدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق القيمة.

➡ الميزة التنافسية (Competitive advantage): الميزة التنافسية هي الخاصية أو مجموعة الخصائص

التي تمنح للمنظمة التفوق على منافسيها.

**1\_ الجزء الأول: المعلومات الشخصية للمجيب**

أ. الجنس:

ذكر  
 أنثى

ب. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة  
 من 31 إلى 40 سنة  
 من 41 إلى 50 سنة  
 من 51 سنة فما فوق

ت. المؤهل العلمي:

ثانوي فما اقل  
 خريج معهد  
 شهادة جامعية  
 دراسات عليا

ث. المركز الوظيفي:

موظف  
 إطار  
 رئيس مصلحة

ج. الأقدمية

أقل من 03 سنوات  
 من 04 إلى 06 سنوات  
 من 07 إلى 09 سنوات  
 أكثر من 11 سنة

**1- الجزء الثاني: محاور الاستبيان**

**أ. المحور الأول: أبعاد رأسمال الفكري داخل منظمات الأعمال المعاصرة**

العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
رأسمال بشري: يوضح آليات تعزيز أداء الموارد البشرية داخل المنظمة					
01. يمتلك الموظفون في مؤسستنا المعرفة والخبرة اللازمة لأداء مهامهم.					
02. تعمل مؤسستنا على الحفاظ على الأشخاص ذوي الخبرات والمهارات والمعارف المتنوعة.					
03. تسهم الخبرة التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة.					
04. تشجع مؤسستنا على تقديم أفكار جديدة من طرف الأشخاص ذوي الخبرة لحل المشاكل التي تواجههم.					
05. تسعى مؤسستنا الى الرفع من قدرات موظفيها من خلال التدريب الفعال.					
06. يحرص الموظفون على انجاز الاعمال بطريقة صحيحة.					

الملاحق

					تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	.07
					تحفز مؤسستنا الموظفون على تطوير قدراتهم بشكل مستمر.	.08
					يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	.09
رأسمال الهيكلية: يوضح ميكانيزمات تحسين الهيكل البشري للمنظمة						
					يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسستنا طبيعة العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوسين بشكل واضح.	.01
					تطور مؤسستنا هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية.	.02
					تحرص مؤسستنا على المرونة في القرارات الإدارية المتخذة من أجل تطوير أداء الموظفين.	.03
					توفر مؤسستنا الميزانية الكافية المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين.	.04
					تسعى مؤسستنا الى تبني السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكافية لتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية	.05
					يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.	.06
					تعمل مؤسستنا على تحديث وتطوير نظم المعلومات بصفة مستمرة.	.07
					تستخدم مؤسستنا نظم معلومات وقواعد بيانات متكاملة للأقسام والفروع المختلفة الشركة.	.08
رأسمال العلاقات: يبرز مجمل العلاقات التي تسعى المنظمة للحفاظ عليها وتطويرها مع أصحاب المصلحة						
					تقوم مؤسستنا بدراسات مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة.	.01
					تقوم مؤسستنا بالعديد من الأنشطة بهدف المحافظة على علاقة طويلة المدى العملاء.	.02
					تتم مؤسستنا بتحقيق رضا وولاء العمال والحفاظ على علاقة طيبة معهم.	.03
					لدى مؤسستنا قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار	.04
					تقوم شركتنا بإدخال التحسينات اللازمة على خدماتها لضمان مكانتها في السوق.	.05
					تسعى مؤسستنا الى تخفيض الوقت اللازم لحل المشاكل مع الزبائن.	.06
					تقوم مؤسستنا بمراقبة منافسيها بشكل دوري من أجل التعرف على الخدمات التي تقدمها.	.07
					تعتبر مؤسستنا ان العلاقات التي تمتلكها هي من أهم دعائم المنافسة والتفوق الذي تحققه على المنافسين.	.08

ب. المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال اكتساب رأسمال الفكري

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
---------	-------------	-------	-------	-----------	-----------------

					01. تتبنى شركتنا التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.
					02. تتبع مؤسستنا قواعد وسياسات واضحة في اختيار عملائها.
					03. تحرص ادارة مؤسستنا التعرف على امكانيات المنافسين وأهدافهم واستراتيجياتهم باستمرار من اجل التطور والتنافس.
					04. تعمل مؤسستنا على امتلاكها هيكله ادارية تميزها عن غيره من الشركات.
					05. ينجز موظفي مؤسستنا خدمات الزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد.
					06. موظفي مؤسستنا لهم القدرة على خلق افكار ابداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.
					07. تقوم مؤسستنا بتطبيق الجودة المحلية والعالمية وتقييمها من أجل تحسينها المستمر.
					08. تعمل مؤسستنا على فتح المجال امام الزبائن باتصالات معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.
					09. تهتم مؤسستنا بمراجعة أنشطة وعمليات اقسامها المختلف وتصحيح الاخطاء فيها.
					10. تتابع مؤسستنا المستجدات التي تحدث أو ستحدث في السوق باستمرار.

في الأخير تقبلوا فائق تحياتنا، أطيب تحية.





قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	إسم الأستاذ
جامعة غارداية	01: الأستاذ: رحمانى يوسف زكرياء
جامعة غارداية	02: الأستاذ: خنيش يوسف
جامعة غارداية	03: الأستاذ: شرقي مهدي
جامعة غارداية	04: الأستاذ: طالب احمد نور الدين
جامعة غارداية	05: الأستاذ: بوقرة نور الهدى

مخرجات spss:

ألفا كرونباخ:

المحور الكلي:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	35

رأسمال البشري:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	9

رأسمال الميكاني:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	8

رأسمال العلاقي:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	8

الميزة التنافسية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	10

التوزيع الطبيعي:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		m4	sss1
N		60	60
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,9267	4,0267
	Ecart-type	,55107	,40194
Différences les plus extrêmes	Absolue	,136	,069
	Positive	,066	,060
	Négative	-,136	-,069
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,056	,533
Signification asymptotique (bilatérale)		,215	,938

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

التكرارات والنسب المتوية:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	36	60,0	60,0	60,0
Valide أنثى	24	40,0	40,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	13	21,7	21,7	21,7

الملاحق

من 31 الى 40 سنة	18	30,0	30,0	51,7
من 41 الى 50 سنة	19	31,7	31,7	83,3
من 51 سنة فما فوق	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	5	8,3	8,3	8,3
معهد خريج	21	35,0	35,0	43,3
جامعية شهادة	21	35,0	35,0	78,3
عليا دراسات	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الوظيفي المركز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف	26	43,3	43,3	43,3
إطار	17	28,3	28,3	71,7
مصلحة رئيس	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 03 سنوات	7	11,7	11,7	11,7
من 03 إلى 06 سنوات	15	25,0	25,0	36,7
من 06 إلى 09 سنوات	9	15,0	15,0	51,7
أكثر من 10 سنوات	29	48,3	48,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	60	3,00	5,00	4,7000	,56148
x2	60	2,00	5,00	4,3333	,72875
x3	60	2,00	5,00	4,2833	,73857
x4	60	2,00	5,00	4,1500	,86013
x5	60	2,00	5,00	4,2667	,75614
x6	60	2,00	5,00	4,0500	,79030
x7	60	2,00	5,00	4,0500	,83209
x8	60	2,00	5,00	3,9833	,83345
x9	60	2,00	5,00	3,9667	,82270
x10	60	2,00	5,00	4,1000	,81719
x11	60	2,00	5,00	3,9167	,76561
x12	60	2,00	5,00	3,7667	,92730
x13	60	2,00	5,00	3,7833	,90370
x14	60	1,00	5,00	3,6500	,97120
x15	60	1,00	5,00	3,9667	1,07304
x16	60	1,00	5,00	4,0833	,94406
x17	60	2,00	5,00	4,0833	1,01333
x18	60	2,00	5,00	3,9333	,82064
x19	60	1,00	5,00	4,0000	,80254
x20	60	2,00	5,00	3,9333	1,00620
x21	60	1,00	5,00	3,9833	,96536
x22	60	2,00	5,00	3,9667	,95610
x23	60	1,00	5,00	4,0000	,93881
x24	60	2,00	5,00	3,9167	,84956
x25	60	2,00	5,00	3,8000	1,02180
x26	60	1,00	5,00	3,8667	1,01625
x27	60	1,00	5,00	3,6833	1,01667
x28	60	1,00	5,00	3,7000	,86944
x29	60	1,00	5,00	4,0000	,95669
x30	60	1,00	5,00	3,9667	,95610
x31	60	2,00	5,00	4,1333	,89190
x32	60	1,00	5,00	3,9500	,92837
x33	60	1,00	5,00	3,8833	,95831
x34	60	2,00	5,00	4,1167	,88474
x35	60	1,00	5,00	3,9667	,91996
N valide (listwise)	60				

الإرتباط الخطي:

رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية:

		m1	m4
m1	Corrélation de Pearson	1	,424
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	60	60
m4	Corrélation de Pearson	,424	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	60	60

رأس المال الهيكلي وتعزيز الميزة التنافسية

		m4	m2
m4	Corrélation de Pearson	1	,520
	Sig. (bilatérale)		,030
	N	60	60
m2	Corrélation de Pearson	,520	1
	Sig. (bilatérale)	,030	
	N	60	60

رأس المال العلاقائي وتعزيز الميزة التنافسية

		m4	m3
m4	Corrélation de Pearson	1	,522**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
m3	Corrélation de Pearson	,522**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الإنحدار المتعدد:

بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية:

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,105 <sup>a</sup>	,080	,006	,55273

a. Valeurs prédites : (constantes), m1

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

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,198	1	,198	10,647	,003 <sup>b</sup>
1 Résidu	17,720	58	,306		
Total	17,917	59			

a. Variable dépendante : m4

b. Valeurs prédites : (constantes), m1

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,446	,602		5,728	,000
1 m1	,114	,142	,105	,805	,003

a. Variable dépendante : m4

بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية:

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,173 <sup>a</sup>	,330	,013	,54739

a. Valeurs prédites : (constantes), m2

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,539	1	,539	11,797	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	17,379	58	,300		



Total	17,917	59			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : m4

b. Valeurs prédites : (constantes), m2

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,247	,512		6,343	,000
m2	,173	,129	,173	1,341	,000

a. Variable dépendante : m4

بين رأس المال العلاقي وتحقيق الميزة التنافسية:

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,522 <sup>a</sup>	,273	,260	,47394

a. Valeurs prédites : (constantes), m3

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,890	1	4,890	21,769	,000 <sup>b</sup>
Résidu	13,028	58	,225		
Total	17,917	59			

a. Variable dépendante : m4

b. Valeurs prédites : (constantes), m3

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,061	,405		5,095	,000
m3	,473	,101	,522	4,666	,000

a. Variable dépendante : m4

تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA :

الجنس:

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
sss1	Inter-groupes	,059	1	,059	,360	,551
	Intra-groupes	9,473	58	,163		
	Total	9,532	59			
m4	Inter-groupes	,191	1	,191	,626	,432
	Intra-groupes	17,726	58	,306		
	Total	17,917	59			

الفئة العمرية:

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
sss1	Inter-groupes	,537	3	,179	1,115	,351
	Intra-groupes	8,995	56	,161		
	Total	9,532	59			
m4	Inter-groupes	1,511	3	,504	1,719	,174
	Intra-groupes	16,407	56	,293		
	Total	17,917	59			


المركز الوظيفي:

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
sss1	Inter-groupes	,496	2	,248	1,563	,218
	Intra-groupes	9,036	57	,159		
	Total	9,532	59			
m4	Inter-groupes	2,296	2	1,148	4,189	,220

الملاحق

Intra-groupes	15,621	57	,274		
Total	17,917	59			



## فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

.....	الاهداء
.....	الشكر
.....	ملخص
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الاشكال
.....	ت
.....	الإهداء
.....	شكر وتقدير
.....	توطئة: أ
16.....	الفصل الأول: الدراسة النظرية لرأس المال الفكري والميزة التنافسية
17.....	المبحث الأول: التأطير النظري للرأس المال الفكري
17.....	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري ومراحل نشأته
17.....	الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري
19.....	الفرع الثاني: مراحل نشأة رأس المال الفكري
21.....	المطلب الثاني: أهمية وخصائص ومتطلبات بناء رأس المال الفكري
21.....	الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري
22.....	الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري
23.....	الفرع الثالث: متطلبات بناء رأس المال الفكري
23.....	المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري

28	المطلب الرابع: آليات والمخاطر المحتملة لبناء رأس المال الفكري
28	الفرع الأول: آليات بناء رأس المال الفكري:
32	الفرع الثاني: المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري
33	المبحث الثاني: التأسيس النظري للميزة التنافسية.
33	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.
33	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
34	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية
35	المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.
35	الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية.
39	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية:
39	المطلب الثالث: محددات وشروط فعالية الميزة التنافسية.
40	الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية
42	الفرع الثاني: شروط فعالية الميزة التنافسية.
43	المطلب الرابع: مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.
45	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
45	المطلب الأول: الدراسات العربية
46	المطلب الثاني: الدراسات الوطنية.
48	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية:
49	المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.
51	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لشركة اتصالات الجزائر -غرداية-
52	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

53	المطلب الأول: نشأة ونشاط مؤسسة إتصالات الجزائر(المديرية).....
53	الفرع الأول: نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر.....
53	الفرع الثاني: نشاطات مؤسسة إتصالات الجزائر.....
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر(المديرية) _غارداية_ وتحليله.....
53	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر(المديرية) _غارداية_.....
54	الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لإتصالات الجزائر لولاية غارداية.....
56	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
56	المطلب الأول: أداة الدراسة وإجراءاتها.....
56	الفرع الأول: إجراءات الدراسة.....
57	الفرع الثاني: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....
58	المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات.....
76	الخاتمة.....
76	المطلب الثالث: نتائج الدراسة.....
77	المطلب الرابع: الإقتراحات وافاق الدراسة.....
80	قائمة المراجع.....
85	الملاحق.....