

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



موضوع المنكرة

رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: تسيير موارد بشرية

إشراف الأستاذة:
صوريا بوخلوط

إعداد الطالبة:
عبدلة عوقة

السنة الجامعية: 2017-2018

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



موضوع المنكرة

رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: تسيير موارد بشرية

إشراف الأستاذة:
صوريا بوخلوط

إعداد الطالبة:
عبدلة عوقة

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَىٰ فِي الْحَيَاةِ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

شكر وتقدير

{ نِعْمَةٌ مِنْ عِنْدِنَا كَذَلِكَ نَجْزِي مَنْ شَكَرَ }

القمر الآية 35.

لكل مبدع إنجاز، ولكل شكر قصيدة، ولكل مقام مقال، ولكل نجاح شكر وتقدير، فالحمد والشكر لله عز وجل الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله، وجزيل الشكر لكل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل.

عوقة عبلة

تناولت هذه الدراسة الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مع إجراء دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته، مع إبراز أهميته في المنظمة وضرورة إدارته، كما تم التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية، محدداتها والعوامل المؤثرة فيها، وقد كان هدف الدراسة إبراز العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية من خلال دراسة ميدانية تم فيها استخدام الاستبيان، وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج أهمها أن العلاقة التي تربط رأس المال الفكري والميزة التنافسية علاقة ترابطية، بحيث برز الدور الكبير لرأس المال الفكري في التأثير على تحقيق الميزة التنافسية، وهذا الجانب الفكري غير ملموس يتعلق بالكفاءة والخبرة ويعد مصدرا هاما لتحقيق التميز باعتباره موردا استراتيجيا من الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي

رأس المال العلاقتي، الميزة التنافسية.

Résumé :

Cette étude porte sur le rôle qu'il joue le capital intellectuel dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans les institutions économique, nous avons mené un équipée de l'étude de l'entreprise Algérie Télécom- jigel, le but de cette étude était pour déterminer le concept du capital intellectuel et de ses composantes, en soulignant son importance dans l'organisation, et la nécessité de gérer ce capital, comme nous avons parlé sur le concept de l'avantage concurrentiel et ses dimensions et les facteurs qui influent sur la mise en place, notre objectif dans cette étude était de mettre en évidence la nature de la relation entre le capital intellectuel et l'avantage concurrentiel grâce à une étude appliquée accompagnée d'une interview et d'un questionnaire, les résultats ont montré le rôle important du capital intellectuel dans la réalisation de l'avantage concurrentiel .

La chose la plus importante que n'avons atteint dans cette étude est la nécessité de l'attention du coté des connaissances de la haute direction, qui est le coté intellectuel de la compétence non tangible et de l'expérience, car il est source importante pour atteindre l'excellence en tant que ressource stratégique de diverse ressource appartenant à l'organisation.

Mots clés : le capital intellectuel, le capital humain, le capital structurel

Le capital relationnel, l'avantage concurrentiel.



المفهوم	المصطلح باللغة الفرنسية	المصطلح باللغة العربية
القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تزيد من إنتاجية المنظمة.	Le capital intellectuel	رأس المال الفكري
مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة والإبداع والابتكار.	Le capital humain	رأس المال البشري
القدرات التنظيمية للمنظمة التي تسمح بالمشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها.	Le capital structurel	رأس المال الهيكلي
جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها من عملاء وموردين...	Le capital relationnel	رأس المال العلاقتي
عنصر تفوق للمنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات.	L'avantage concurrentiel	الميزة التنافسية



قائمة المحتويات

	شكر وتقدير
	الملخص
	الكلمات المفتاحية
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ - ح	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
11	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
14	المطلب الثاني: التطور التاريخي لرأس المال الفكري
17	المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري
18	المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري
18	المطلب الأول: رأس المال البشري
21	المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي
24	المطلب الثالث: رأس المال العلاقتي (الزبائن)
25	المبحث الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري
26	المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري
26	المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري
28	المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري
29	المطلب الرابع: المحافظة على رأس المال الفكري
31	المبحث الرابع: إدارة رأس المال الفكري
32	المطلب الأول: خطوات إدارة رأس المال الفكري
33	المطلب الثاني: قياس رأس المال الفكري
37	المطلب الثالث: تنمية رأس المال الفكري
40	خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية
42	تمهيد
43	المبحث الأول:مدخل لتنافسية المؤسسة
43	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
44	المطلب الثاني : أسباب التنافسية
45	المطلب الثالث: مؤشرات تنافسية المؤسسة
47	المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية
47	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
49	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
52	المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية
57	المبحث الثالث : أسس بناء الميزة التنافسية
57	المطلب الأول : تحليل القوى التنافسية لبورتر
59	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
60	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
63	المبحث الرابع : رأس المال الفكري والميزة التنافسية
63	المطلب الأول: مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية
65	المطلب الثاني: سياق البيئة التنافسية وقيمة رأس المال الفكري
66	المطلب الثالث: رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة
68	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر_وحدة جيجل
70	تمهيد
71	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
71	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
73	المطلب الثاني : التنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر
78	المطلب الثالث : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
79	المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
79	المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها
81	المطلب الثاني: وصف وتحليل الأداة الرئيسية للدراسة
94	المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات

قائمة المحتويات

96	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
97	المطلب الأول : تحليل أسئلة المقابلة مع المسؤول في المؤسسة
98	المطلب الثاني : تحليل وتفسير نتائج الاستبيان
118	المبحث الرابع : اختبار نموذج وفرضيات الدراسة
118	المطلب الأول: اختبار الملاءمة وخطية العلاقات
120	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
129	خلاصة الفصل الثالث
131	خاتمة
135	قائمة المراجع
141	الملاحق



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مفهوم رأس المال الفكري	14
02	دور المورد البشري في بناء المؤسسة	20
03	مكونات رأس المال الفكري	25
04	الإستراتيجيات العامة للتنافس	56
05	القوى التنافسية لبورتر	57
06	دورة حياة الميزة التنافسية	61
07	المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT)	73
08	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	76
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر_ وحدة جيجل	77
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	99
11	توزيع أفراد العينة حسب السن	100
12	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	101
13	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	102
14	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	103
15	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	104



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي	82
02	اتجاهات مقياس ليكارت الخماسي	82
03	صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول من رأس المال البشري (بعد المعرفة)	84
04	صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني من رأس المال البشري (بعد الخبرة العملية)	84
05	صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث من رأس المال البشري (بعد الابتكارات)	85
06	صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع من رأس المال البشري (بعد فريق العمل)	85
07	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الفرع الأول (رأس المال البشري) من المحور الأول	86
08	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من رأس المال الهيكلي (بعد السياسات والإجراءات)	86
09	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من رأس المال الهيكلي (بعد الهيكل التنظيمي)	87
10	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من رأس المال الهيكلي (بعد البرامج)	88
11	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الفرع الثاني (رأس المال الهيكلي) من المحور الأول	88
12	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من رأس المال العلاقتي (بعد العملاء)	89
13	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من رأس المال العلاقتي (بعد التحالفات)	89
14	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الفرع الثالث (رأس المال العلاقتي) من المحور الأول	90
15	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول	90
16	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية)	91
17	صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	92
18	ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة بالنسبة لأبعاد المحور الأول من الاستبيان	93
19	ألفا كرونباخ لثبات الدراسة بالنسبة لمحاور الاستبيان	94
20	الإحصائيات الخاصة بالاستبيان	95
21	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	99

قائمة الجداول

99	توزيع أفراد العينة حسب السن	22
101	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	23
102	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	24
103	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	25
104	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	26
105	نتائج تحليل فقرات البعد الأول لرأس المال البشري (بعد المعرفة)	27
107	نتائج تحليل فقرات البعد الثاني لرأس المال البشري (بعد الخبرة العملية)	28
108	نتائج تحليل فقرات البعد الثالث لرأس المال البشري (بعد الابتكارات)	29
109	نتائج تحليل فقرات البعد الرابع لرأس المال البشري (بعد فريق العمل)	30
111	نتائج تحليل فقرات البعد الأول لرأس المال الهيكلي (السياسات والإجراءات)	31
112	نتائج تحليل فقرات البعد الثاني لرأس المال الهيكلي (الهيكل التنظيمي)	32
113	نتائج تحليل فقرات البعد الثالث لرأس المال الهيكلي (البرامج)	33
114	نتائج تحليل فقرات البعد الأول لرأس المال العلاقتي (العملاء)	34
115	نتائج تحليل فقرات البعد الثاني لرأس المال العلاقتي (التحالفات الإستراتيجية)	35
116	تحليل فقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية)	36
119	تحليل التباين للانحدار بين الميزة التنافسية ورأس المال البشري	37
119	تحليل التباين للانحدار بين الميزة التنافسية ورأس المال الهيكلي	38
119	تحليل التباين للانحدار بين الميزة التنافسية ورأس المال العلاقتي	39
119	تحليل التباين للانحدار بين الميزة التنافسية ورأس المال الفكري	40
120	نتائج اختبار T لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	41
121	نتائج اختبار T لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية	42
121	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	43
122	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	44
123	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	45
124	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	46

قائمة الجداول

125	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الجنس	47
126	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن	48
126	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية	49
127	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	50
127	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الأقدمية	51
128	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الراتب الشهري	52



قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	141
02	صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول من رأس المال البشري (بعد المعرفة)	147
03	صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني من رأس المال البشري (بعد الخبرة العملية)	148
04	صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث من رأس المال البشري (بعد الابتكارات)	149
05	صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع من رأس المال البشري (بعد فريق العمل)	150
06	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الفرع الأول (رأس المال البشري) من المحور الأول	151
07	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من رأس المال الهيكلي (بعد السياسات والإجراءات)	152
08	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من رأس المال الهيكلي (بعد الهيكل التنظيمي)	153
09	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من رأس المال الهيكلي (بعد البرامج)	154
10	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الفرع الثاني (رأس المال الهيكلي) من المحور الأول	155
11	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من رأس المال العلاقتي (بعد العملاء)	156
12	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من رأس المال العلاقتي (بعد التحالفات)	157
13	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الفرع الثالث (رأس المال العلاقتي) من المحور الأول	158
14	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول	159
15	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية)	160
16	صدق الاتساق البنائي لمحاوير الدراسة	163
17	ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة بالنسبة لأبعاد المحور الأول من الاستبيان	164
18	ألفا كرونباخ لثبات الدراسة بالنسبة لمحاوير الاستبيان	165
19	نتائج تحليل فقرات البعد الأول لرأس المال البشري (بعد المعرفة)	166
20	نتائج تحليل فقرات البعد الثاني لرأس المال البشري (بعد الخبرة العملية)	167
21	نتائج تحليل فقرات البعد الثالث لرأس المال البشري (بعد الابتكارات)	168

169	نتائج تحليل فقرات البعد الرابع لرأس المال البشري (بعد فريق العمل)	22
170	نتائج تحليل فقرات البعد الأول لرأس المال الهيكلي (السياسات والإجراءات)	23
171	نتائج تحليل فقرات البعد الثاني لرأس المال الهيكلي (الهيكل التنظيمي)	24
172	نتائج تحليل فقرات البعد الثالث لرأس المال الهيكلي (البرامج)	25
173	نتائج تحليل فقرات البعد الأول لرأس المال العلاقتي (العملاء)	26
174	نتائج تحليل فقرات البعد الثاني لرأس المال العلاقتي (التحالفات الإستراتيجية)	27
175	تحليل فقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية)	28
177	اختبار الملاءمة وخطية العلاقات	29
180	نتائج اختبار T لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	30
181	نتائج اختبار T لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية	31
182	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	32
183	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	33
185	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	34
187	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	35
188	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الجنس	36
189	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن	37
190	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية	38
191	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	39
192	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الأقدمية	40
193	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الراتب الشهري	41



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

وفي ظل الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والكفاءات البشرية العالية القادرة على الإبداع نجد المنظمات المعاصرة تسعى للدفع من أجل التحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية، وتبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية، حيث أصبح السعي إلى تحقيق المركز الإستراتيجي التنافسي الأفضل هو الهدف الأسمى للمنظمات، وبالتالي الاهتمام بالجانب الفكري أي الجانب غير الملموس، وهو السبيل المضمون لتحقيق الميزة التنافسية.

ويمثل الجانب غير الملموس رأس المال الفكري للمنظمة وهو من المفاهيم التي ينبغي على المنظمة الوعي الكافي به، وبأبعاد المعرفة الكامنة فيه، بحيث يمثل رأس المال الفكري القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية المتمثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الإستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات، ومع أن رأس المال الفكري ذا أصول بشرية لكنه أيضا ذا أصول فكرية ترتبط بالمعلومات والمعرفة والملكية الفكرية المتمثلة في براءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها، وكذلك ذا أصول هيكلية ترتبط بالإجراءات والهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى رأس مال العلاقات المرتبط بطبيعة العلاقات بين المنظمة وحلفائها بما يضمن امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

امتلاك الميزة التنافسية مرهون بقدرة المنظمات على تهيئة وتنمية مخزونها من الجانب غير الملموس الذي يضمن قيادة إدارية مؤهلة للتفكير الإستراتيجي، إضافة إلى أنظمتها العاملة وعلاقاتها الداخلية والخارجية، ومدى إمكانيتها في الحفاظ على حصتها السوقية وزيادة بيئة أو مجال النشاط الذي تنتمي إليه، الأمر الذي يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتسعى المنظمات إلى كسب المزايا التنافسية في ظل بيئة شديدة المنافسة من خلال إضافة قيمة للعميل أو تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية والعقلية وتدعيم الإمكانيات والطاقات الإبداعية، إلا أنه من

أصعب التحديات التي يمكن أن تواجهها أي منظمة التركيز على تطوير واستثمار الجانب غير الملموس ألا وهو رأس المال الفكري، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على غيرها من المنظمات في نفس المجال. أولاً: إشكالية الدراسة:

بغرض توضيح وتفصيل أكثر لدور رأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية في المنظمة، فإن هذا الموضوع محل الدراسة يتمحور حول محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات

الجزائر -وحدة جيجل؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نقودنا الدراسة إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود برأس المال الفكري وما الدور الذي يؤديه؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية وما هي العوامل المؤثرة فيها؟
- ما طبيعة العلاقة التي تربط كل من رأس المال الفكري والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

إن الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها تفرض ضرورة وضع فرضيات كإجابة مسبقة، حيث تقوم هذه الدراسة على اختبار مدى صحة الفرضيات العلمية التالية:

- 1- **الفرضية الأولى:** تملك مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل- رأس مال فكري.
- 2- **الفرضية الثانية:** تملك مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل- ميزة تنافسية.
- 3- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل.

وتتبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر إيجابي لرأس المال البشري والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر إيجابي لرأس المال الهيكلي والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي لرأس المال العلاقتي والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل.

4- الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لإجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري والميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، الراتب الشهري).

ثالثا: أهمية الدراسة:

- تتناول الدراسة موضوعا هاما وحساسا يتعلق بجانب غير ملموس ألا وهو رأس المال الفكري وما يرتبط به من تحقيق للميزة التنافسية، وبالتالي فإن أهمية الدراسة تتمثل أساسا في:
- إبراز دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- توجيه أنظار المسؤولين للاهتمام أكثر برأس المال الفكري من أجل الاستغلال الأمثل للطاقات الفكرية والعقلية التي يمتلكها الأفراد في المنظمة، والدفع من أجل تحويلها إلى قدرات إبداعية تؤهلها للتجديد وبهذا إكساب المنظمة مصدرا جديدا لزيادة الربح من خلال تحقيق ميزة تنافسية.
- توفير مادة علمية نظرية وميدانية حول موضوع رأس المال الفكري والميزة التنافسية، ومن ثم إثراء الرصيد المكتبي بشكل عام وجعله مرجعا لدراسات أخرى.

رابعا: الهدف من الدراسة:

- يمكن تلخيص الهدف من الدراسة في النقاط الآتية:
- التعرف على مفهوم رأس المال الفكري وكيفية قياسه وإدارته وتنميته باعتباره المورد الذي يرفع من كفاءة المنظمة، ويوفر لها فرصة امتلاك ما لم تمتلكه المنظمات الأخرى للتقدم وزيادة النجاح وتميزها في المنافسة.
- التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وتحديد مختلف العوامل المؤثرة عليها، وكذا مؤشراتها، مصادرها ومتطلبات استدامتها.
- التأكد من مصداقية وجود علاقة بين رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، العلاقتي) وبين الميزة التنافسية مع تحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.
- إبراز دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة جيجل.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

- إن اختيار هذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة وإنما كان نتيجة تأمل وفحص دقيق، ويمكن إيجاز أسباب اختياره في النقاط الآتية:
- قلة الدراسات في هذا الموضوع، والتي تناولت المتغيرين معا.
- الميل الشخصي في معالجة ودراسة المواضيع الخاصة بالموارد البشرية المتميزة وضرورة الحفاظ عليها.

- التوجه نحو دراسة موضوع يتميز بالحدثة ويواكب التطورات والتغيرات في ظل العولمة واقتصاد المعرفة.
- توجهات المنظمات المعاصرة في ضوء الاقتصاد الجديد المرتكز على البشر بما يملكه من قدرات معرفية وإبداعية قادرة على صنع التميز.

- تنامي الاتجاه الفكري العالمي الحديث والذي يرجع سبب تحقيق المؤسسات الاقتصادية لميزة تنافسية تسهم في تحقيق أداء متميز لها إلى ما تمتلكه من موارد لا ملموسة، أي رأس مالها الفكري، ومدى قدرتها على استقطابه والمحافظة عليه، وكذا استثماره وإدارته بفعالية لتعظيم الاستفادة منه.

سادسا: الدراسات السابقة:

لقد أجريت بعض الدراسات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري والميزة التنافسية، ومن بينها:

1- الدراسات المحلية:

▪ دراسة فرحاتي لويذة (2016) بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة، باتنة، الجزائر". رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

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

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة برأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) لها دور معنوي في التأثير على المتغير التابع للميزة التنافسية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس.

▪ دراسة شرون مسعودة، صالح صافية (2013) بعنوان "أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة (ENAB) وحدة ورقلة، الجزائر".

قامت هذه الدراسة بتحديد إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ENAB في ورقلة، حددت المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة الاستبانة لغرض جمع المعلومات من أفراد العينة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك دور رئيسي للمورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية نتيجة وجود بيئة تنظيمية في المؤسسة تشجع على الالتزام التنظيمي مما يجعلها تكسب ميزة تنافسية.
- غياب كامل للعلاقات العامة نتيجة عدم وجود برامج تدريبية وتعليمية تقدمها المؤسسة لموظفيها وضعف الاهتمام بالزيائن ما أدى لنقص عنصر المنافسة.

2- الدراسات العربية:

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

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

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن الجامعات تسعى لتطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية وتنمية الكفاءة لديهم.
- إن الجامعات تسعى إلى تعزيز مكانتها التنافسية من واقع الكادر البشري الذي تملكه.
- إن الجامعات تسعى إلى الارتقاء بموقعها التنافسي عن طريق التعليم والبحث العلمي.
- دراسة عبد الحكيم عبد الله النصور (2009) بعنوان: "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي - دراسة ميدانية في قطاعات الصناعات الدوائية".

تناولت هذه الدراسة مدى توفر المتطلبات الأساسية لتعزيز الأداء التنافسي من خلال المعرفة والمعلومات، وتحديد أهم الإستراتيجيات التنافسية والبيئة التنافسية الصناعية، ودراسة طبيعة أثر العوامل التنافسية على الأداء التنافسي للشركات الدوائية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الأدوية للاتحاد الأردني، وتكونت العينة من مديري الإدارة العليا في تلك الشركات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يكون رأس المال المعرفي ناتجا عن تفاعل عناصره ومكوناته مجتمعة، ولا ينتج بشكل منفرد.

- من المعوقات التي تواجه رأس المال المعرفي هو نقص المورد المادي لإجراء البحوث من أجل الابتكار وزيادة براءات الاختراع.

3- الدراسات الأجنبية:

▪ دراسة « Robin Fincham, Robin Roslende » بعنوان:

« The Management Of Intellectual Capital And Its Implications For Business Reporting »

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة ومعرفة التأثير المباشر وغير المباشر لكل من الثقافة والسمعة المؤسسية على تحقيق الميزة التنافسية، وقد أجريت الدراسة على منظمات صناعية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- معرفة درجة تأثير كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

- تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ودرجاتها في المؤسسة محل الدراسة.

سابعاً: منهج الدراسة:

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة والإجابة على إشكالية البحث والتحقق من مدى

صحة الفرضيات، تم اختيار منهج الدراسة كالتالي:

الجانب النظري: تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار، لتحديد أهم

الجوانب المتعلقة بالموضوع، بالاعتماد على مجموعة من المراجع متمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية،

الملتقيات والمجلات، بالإضافة إلى مواقع الانترنت.

الجانب التطبيقي: من أجل تدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري تم الاعتماد في الجانب التطبيقي

على منهج دراسة حالة، لذا فقد تم إسقاط جزء من الدراسة النظرية على واقع المؤسسة مع التركيز على

مضمون رأس المال الفكري في إدارة الموارد البشرية، ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية.

ثامناً: حدود الدراسة:

1- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل.

2- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على المورد البشري العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة

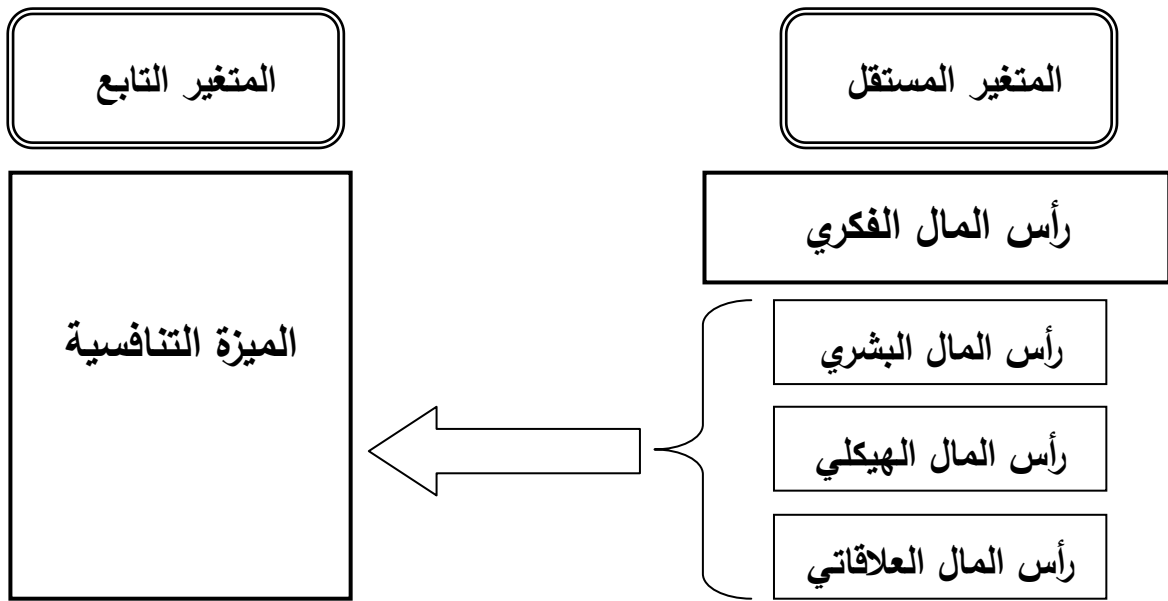
جيجل- بشكل عام، والمورد البشري العامل بمناصب مهمة بالنسبة بالمؤسسة بشكل خاص.

3- **الحدود الزمنية:** جرت هذه الدراسة المسحية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2017-2018.

4- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر — وحدة جيجل.

تاسعا: نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: هو رأس المال الفكري ويتمثل في:
رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي.
 - المتغير التابع: وهو الميزة التنافسية.
- ويوضح الشكل الآتي نموذج الدراسة بمتغيريه المستقل والتابع:



عاشرا: هيكل الدراسة:

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

حيث جاء الفصل الأول بعنوان: "الإطار النظري لرأس المال الفكري" خصص للتعرف على ماهية رأس المال الفكري، مكوناته، آليات بنائه، ثم التطرق إلى إدارة رأس المال الفكري.

أما فيما يخص الفصل الثاني فكان محتواه يندرج تحت عنوان: "الإطار النظري للميزة التنافسية" تم فيه التطرق إلى مدخل للتنافسية، ماهية الميزة التنافسية، أسس بنائها، ثم في الأخير العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

وقد تم محاولة إثراء وتدعيم موضوع الدراسة بفصل ثالث جاء بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر — وحدة جيجل"، وذلك بتقديم المؤسسة بشكل عام وكذا الوحدة محل الدراسة، وكيفية تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية، ثم الانتقال إلى تحليل وتفسير

أسئلة المقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية في الوحدة المعنية، ليتم الانتقال إلى تحليل وتفسير نتائج الاستبيان، ثم في الأخير اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

وتم ختم هذه الدراسة بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، بالإضافة إلى بعض الاقتراحات.



الفصل الأول

الإطار النظري لرأس المال الفكري

تمهيد:

تشهد منظمات الأعمال تطورات وتغيرات علمية وتكنولوجية واتجاهات اقتصادية حديثة، ما من شأنه زيادة نسبة التنافس من أجل البقاء والاستمرار والحفاظ على التميز في البيئة السوقية هذا ما استوجب التسلح بكل ما يضمن التفوق والتميز وذلك باستخراج القدرات الكامنة لدى العنصر البشري الذي يعتبر الثروة الحقيقية للمنظمة، من خلال الاهتمام البالغ بالإعداد والتأهيل والاستثمار والاختيار وتقييم أداء العاملين من أجل تفعيل العملية الابتكارية لاستنباط رأسمال فكري الذي يمثل القدرات الذهنية والفكرية والمعارف المتراكمة لدى العنصر البشري، وإعطاء المزيد من الاهتمام بالعقول المبدعة لتحقيق التميز والنجاح. سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لرأس المال الفكري من خلال تحديد ماهيته، مكوناته، آليات بنائه وإدارته.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

تعددت وكثرت مفاهيم رأس المال الفكري، فقد تناولتها الدراسات من وجهات نظر ورؤى وأيضاً من اتجاهات وزوايا مختلفة، فبعض منها ركز على تفسير وتوضيح العناصر المكونة له، وأخرى ألقت الضوء على أهمية قياسه محاسيباً والإفصاح عنه.

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

ـ عرف (Stewart) رأس المال الفكري بأنه " المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها و استثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المؤسسة".⁽¹⁾ ويتضح من خلال هذا التعريف أن رأس المال الفكري يتكون من أصول معنوية غير ملموسة تتمثل في المعرفة والمعلومات بالإضافة إلى الأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة. إلا أن هذا التعريف تجاهل الأصول العلائقية المتمثلة في علاقة المؤسسة بالزبائن والعملاء والموردين والجهات الأخرى والتي تعتبر من المكونات المهمة لرأس المال الفكري.

ـ كما عرفه (Guthrie) بأنه "القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها، وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة".⁽²⁾

هذا التعريف ينسب رأس المال الفكري إلى فئة معينة من الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات العقلية والفكرية والمعرفية التي من شأنها المساهمة في تحقيق زيادة الإنتاجية، والتفوق على المنظمات المنافسة.

ـ و يقول (Edvinsson) أن "رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة".⁽³⁾

(1) هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، الطبعة الأولى: دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص18.

(2) مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2011، ص36.

(3) Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia, Long Range Planning. 30(3),p 366-373.

من خلال هذا التعريف يتضح أن:

- رأس المال الفكري يمثل كيانا معنويا غير ملموس.
- عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتوقعة من الأصول الفكرية.
- صعوبة قياس و تقييم رأس المال الفكري نظرا لعدم وجود قيمة سوقية لبعض مكوناته وعدم وجود عمر مادي له.

كما عرفته الدكتورة "سوسن عبد الحميد مرسى" على أنه "مجموعة الأصول المعرفية المتقدمة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل، والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار، والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتدعم قدرتها التنافسية".⁽¹⁾

في هذا التعريف تربط الدكتورة "سوسن" بين القدرات الإبداعية للعنصر البشري وبين الهيكل التنظيمي للمنظمة وبين طبيعة العلاقة مع العملاء وذلك من أجل تدعيم القدرات التنافسية.

ونجد الدكتور "هاني عبده" يعرف رأس المال الفكري بأنه "مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأسمال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية، وهيكلية، وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة، تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية، وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إدارة معين، بل إنه يمثل مجموعة القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية".⁽²⁾

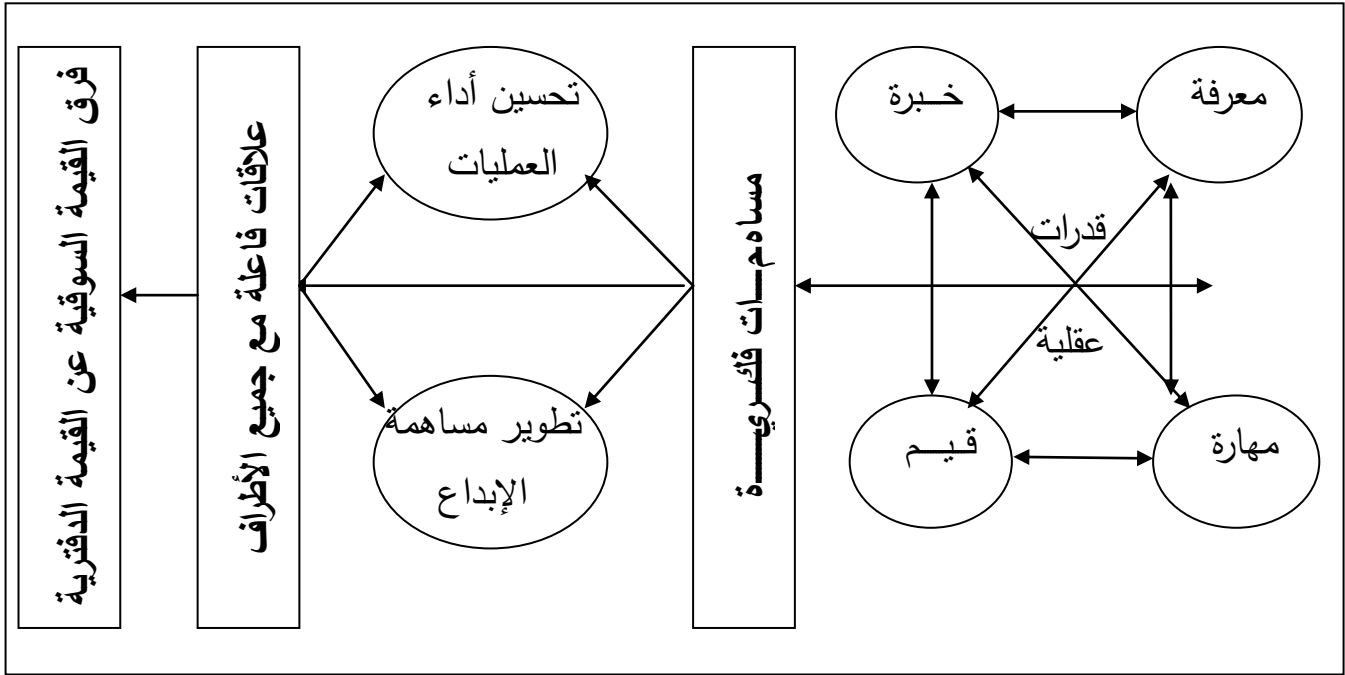
يتضح من خلال هذا التعريف أن رأس المال الفكري:

- يتسم بالطابع المعنوي غير الملموس، ويمثل جزء من رأس مال المنظمة.
 - لا يتركز في مستوى إداري معين بل يشمل جميع المستويات الإدارية.
 - يؤدي إلى تعظيم القدرات التنافسية وبالتالي تنمية الحصة السوقية للمنظمة.
 - يشمل فئة معينة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات فكرية ومعرفية متميزة.
- ويمكن تجسيد مفهوم رأس المال الفكري من خلال المخطط الآتي:

(1) سوسن عبد الحميد مرسى، رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008، ص 188.

(2) هاني محمد عبده، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السويس، 2006، ص 06.

الشكل رقم (01): مفهوم رأس المال الفكري



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 71.

من خلال هذا المخطط نستنتج أن رأس المال الفكري يمثل مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (معرفة - مهارة - خبرة - قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة وتطوير مساحات إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً.⁽¹⁾

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن رأس المال الفكري هو ما تمتلكه المنظمة من قدرات عقلية وفكرية ومعرفية تتوفر لدى فئة معينة من الأفراد التي تعمل المنظمة على استثمارها وتوظيفها من خلال سياسات وبرامج وأنظمة تعمل على توليد أفكار متطورة وطاقت فعالة تخدم مصلحة المنظمة وتعظم قدرتها للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات.

كما تبرز لنا أيضاً أهمية رأس المال الفكري والتي تتمثل في النقاط الآتية:

(1) عاشور مزريق، نعيمة قويدري فوشيح: " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2011، ص 2-3.

- أن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة حيث أن العمل بإستراتيجية التمييز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتائج الفكرية و المتمثلة بالإبداع و تقديم ما هو جديد في مجال البحث و التطوير.
- يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة والأفراد حيث أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة.
- التعرف على الأطر المتواجدة لأهم العوامل و المعايير التنافسية مع القيام بتحديد كيفية تدقيق تلك المعايير و خاصة ما يتعلق منها بالكفاءات الأساسية لرأس المال الفكري و الذي يمثل أهم المصادر الرئيسية للتنافسية المستدامة للمنظمات.
- زيادة القدرة الإبداعية وخفض التكاليف و إمكانية البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية.
- يعتبر رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمة. (1)

المطلب الثاني: التطور التاريخي لرأس المال الفكري

شهد النصف الأخير من القرن العشرين تطورات جديدة ذات دلالة بالنسبة لمفهوم "رأس المال"، وأولها في مجال الاقتصاد، حيث اتسع مفهوم رأس المال من المحسوس أو المادي إلى غير المحسوس ومن الفرد إلى الجماعة. (2)

ويمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لتطور مفهوم رأس المال الفكري:

المرحلة الأولى: البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

أكد الاقتصادي (**Petty William**) في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية ، وشكلت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف برأس المال الفكري، إضافة إلى أن (**Adam Smith**) أكد في كتابه "ثروة الأمم" (1776) تأثير العملية الإنتاجية وجودة المخرجات بمهارات العاملين، وطالب بضرورة تحديد الأجر وفق ما يبذله من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام، بعدها أكد الاقتصادي (**Alfred Marshall**) في عام 1890

(1) شيماء دبة: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية"، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح – ورقلة، 2013، ص 13-14.

(2) أحمد أنور بدر، هل يمكن تتحول الأفكار إلى رأس مال دراسة في مداخل و مكونات و منظورات و أدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة فهد الوطنية، مج 16 ، ع 2 ، يونيو-نوفمبر 2010 ، ص196 .

على أهمية الاستثمار في البشر بقوله: "إن أثنى ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر" وذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، بل إن منفعته وإنتاجيته تزداد بزيادة معدل الخبرة والمهارة، وفي عام 1906 ظهر الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري على يد الاقتصادي (Irving Fisher) وذلك عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

وعند نهاية الخمسينات توسع (Schultz & Mincer) بنظرية رأس المال البشري من خلال النظر إليه على أنه مستقل عن رأس المال التقليدي، أما مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات فقد عرفت فيها نظرية رأس المال البشري تطوراً كبيراً فيما يخص فهم السلوك الإنساني بشكل أكثر وضوحاً.

ومما سبق يتضح أن الفترة من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينات من القرن الماضي أثارت الانتباه إلى أهمية رأس المال البشري والفكري، وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكملًا لرأس المال التقليدي، وبالتالي فإن موضوع رأس المال البشري كان بمثابة نقطة الارتكاز لدراسة موضوع رأس المال الفكري.⁽¹⁾

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجيهات الاهتمام بالقابلية الذهبية

وهي المرحلة التي امتدت من ثمانينيات 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.

وفي عام 1989 أنشأ (Sullivan Patrick) مستشار متخصص في استخراج الأرباح والفوائد من التكنولوجيا ولأول مرة نشاطاً استثمارياً قابلاً للتطبيق يتركز على نصح العملاء في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.

وشهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تنويجا لجهود هذه المرحلة، أولها عام 1990 عندما أطلق (Ralph Stayer) مصطلح رأس المال الفكري، وثانيها عندما نشر (Stewart) 1991 مقالة بعنوان "القوة الذهنية" وثالثها عام 1991 وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia).

(1) لويزة فرحاتي: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة- دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2015-2016، ص 61-62.

ويلاحظ من المعطيات السابقة للمرحلة الثانية التي ابتدأت من الثمانينيات واستمرت حتى بدايات التسعينيات من القرن العشرين، بأنها تميزت بمجموعة من آراء ومقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المؤسسة ونموها. (1)

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

منذ منتصف التسعينيات من القرن الماضي بدأ البحث حول موضوع رأس المال الفكري يعرف تزايداً ملحوظاً، ففي عام 1995 تم عقد اجتماع لممثلي المنظمات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة وكان تحت عنوان "إدارة رأس المال الفكري (ICM)" وتضمن جدول أعماله ضرورة الاتفاق على مفهوم موحد لرأس المال الفكري، وتحديد مكوناته الأساسية وكيفية استخراج القيمة منه.

وفي عام 1999 انعقدت الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري، طرق قياسه، أبعاده ومستوياته، ونتج عنها صياغة ووصف طرق لقياسه وكيفية تطبيقها، إضافة إلى مزايا وعيوب كل طريقة، كما انعقد مؤتمر حول رأس المال الفكري في 2001 بكندا، وفي 2003 بنيويورك، أما في العراق فقد كانت أول دراسة نظرية تحليلية هي دراسة "العنزي" بعنوان: "رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين" وقد ركزت على بيان مفهوم رأس المال الفكري ومتطلبات صناعته.

وفي 2010 تم عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار « نحو رؤية إستراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت في الفترة (من 18 - 20 جانفي 2010) وعرضت فيه أبحاث من بينها الورقة المقدمة من العقيد "هلال عبيد الدرمني" بعنوان "إنشاء مركز القادة والإبداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري بوزارة الداخلية" - دراسة تطبيقية - وتتضمن الورقة تحديد الكفاءات القيادية، وتوصيات بشأن ضرورة قياس مستويات الكفاءة لدى المورد البشري، وضرورة تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار كطريق للتميز والتفوق. (2)

وتأسيساً على ذلك فإن الجهود آنفة الذكر قد ركزت على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي:

- إن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
- إن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.

(1) الزهرة برييش: "دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة"، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق، فرع تسبير المنظمات، تخصص تسبير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012_2013، ص 32-33.

(2) لويذة فرحاتي، مرجع سابق، ص 63.

- إن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة و القيمة السوقية لها.
 - إن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
 - إن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.
- وحددت مبادئ النظرية بما يأتي:
- **حركية المفهوم**: إن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي متجدد لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
 - **الأداء الواقعي**: تبرز نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
 - **الالتزام الحقيقي**: الدور الجوهرى لرأس المال الفكري هو الالتزام العالى في الأداء والإبداع والتجديد.
 - **تكامل المقومات**: عامل رأس المال الفكري كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية وعزلها عن بعضها، وذلك للحصول على صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
 - **الفائدة المتعددة**: يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
 - **التقويم والقياس**: يعتمد توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها على القياس والتقويم المستمر. (1)

المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري:

انطلاقاً من مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري اتضح أن له مجموعة 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.
- **الخصائص المهنية**: وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل المنظمة والتي تتضمن امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالها، كما أنها تتمتع بدرجة تعلم تنظيمي عال.

(1) الزهرة بريش، مرجع سابق، ص 33.

- 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. (1)

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

إن تحديد عناصر ومكونات رأس مال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسريبات خلق القيمة في المؤسسات بشكل أكثر تحديداً، وقد اختلفت التصنيفات فيما يتعلق بمكونات رأس المال الفكري وتعددت بتعدد المفكرين والباحثين غير أن التصنيف الأكثر اعتماداً يقسم رأس المال الفكري إلى: رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العلاقات وهذا ما سنعرضه فيما يأتي:

المطلب الأول: رأس المال البشري

يتألف رأس المال البشري من الخبرة المتراكمة، والمهارة، والقدرة على الابتكار والإبداع، وقدرة أفراد المؤسسة على تحقيق المهام، ويتضمن القيم والثقافة والفلسفة التي بزغت على تربة الوطن، ونكمن في هذه المفردات: المعرفة، والحكمة، والخبرة، والحدس، وقدرة الفرد على إدراك المهام والأهداف الوطنية، حيث يعد رأس المال البشري من الخصائص التي يتسم بها أفراد المجتمع، و لا تقع في دائرة ملكية المؤسسة. (2)

وقد عرف (Schultz, 1961) رأس المال البشري للمجتمع على أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية. (3)

كذلك يعرف رأس المال البشري بأنه عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة والإبداع والابتكار ومقدرة أفراد المؤسسة على أداء مهامهم، ويعتبر رأس المال البشري غير قابل للملكية من قبل المؤسسة. (4)

وبناء على ذلك فإن المعرفة تحتل مكان الصدارة، والمعرفة تتألف من المعارف التقنية والمعرفة الأكاديمية التي يتم الحصول عليها أساساً من خلال التعليم، و بالتالي هي نظرية. أما المهارات فهي قدرة الأفراد على الإنجاز العملي للمهام، ويتم الحصول عليها في المقام الأول من خلال الممارسة، وخاصة

(1) الهلالي الشربيني، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مقال منشور في مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، مصر، يوليو 2011، ص 23.

(2) عزيز دحماني: "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية -حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 41.

(3) مصطفى رجب شعبان، مرجع سابق، ص 48.

(4) نفس المرجع، ص 49.

المهارات الضمنية التي لا يمكن التعبير عنها حرفياً، على الرغم من أنه يمكن أيضاً تسميتها من خلال التعليم. ويعتبر موقف الأفراد الجزء اللين من رأس المال الفكري، بما في ذلك دوافعهم للعمل ورضاهم عن العمل، وإبداع الأفراد يمكنهم من استخدام معرفتهم بمرونة وجعل الابتكارات تستمر، لذلك هي واحدة من العوامل الرئيسية في تطوير رأس المال الفكري للمؤسسة. (1)

وقد حاولت العديد من المؤسسات في عصر المعرفة التحول نحو تطبيق فلسفة متجددة تتضمن أسلوباً إدارياً جديداً بشكل عام و إدارة المورد البشري بشكل خاص يهدف إلى تحقيق نتائج أفضل أو أكثر تطوراً مقارنة بالأساليب التقليدية في إدارة المؤسسة، ذلك لأن العديد من المؤسسات قد أدركت عجزها عن مسايرة التغيرات و تراجع مقدرتها على مواجهة التحديات التي أصبحت ميزة هذا العالم و من بينها المنافسة والتكنولوجيا وثورة المعلوماتية التي واجهتها هذه المؤسسات مما دفعها إلى وضع في حساباتها وضمن خططها الإستراتيجية تعزيزات مساندة لكي تحقق المزايا التنافسية من خلال التغيير والتكيف باعتماد فلسفة جديدة تتعلق بقدرتها على التعلم والاهتمام بالمورد البشري بوصفه أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية و المعرفية في المؤسسة وبهذا النمط من الإستراتيجية تصبح المؤسسة أسرع بكثير من المنافسين.

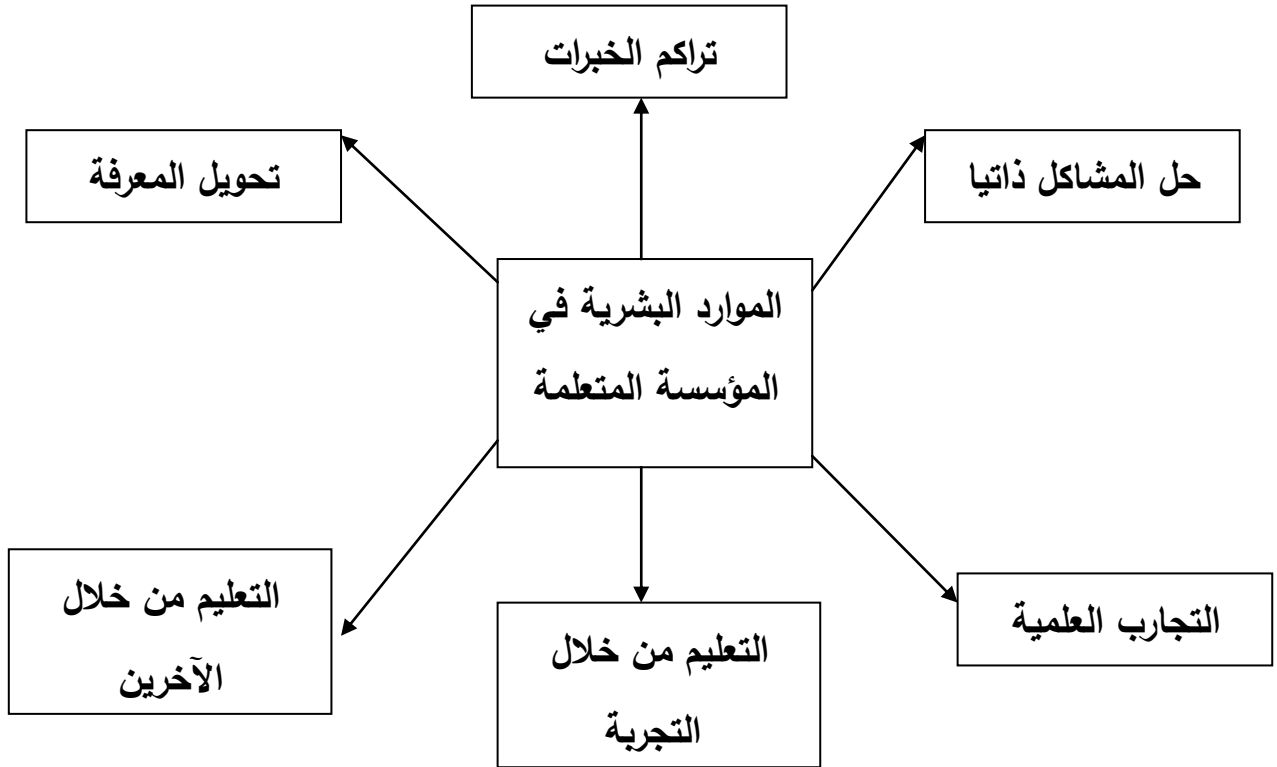
إن إضافة أية مهارة جديدة للفرد العامل أو اكتسابه قابليات جديدة فإن ذلك يشكل إضافة حقيقية إلى ناتج المؤسسة و يساهم في عملية نموها واستمرارها، وبذلك أن الفرد العامل الذي يحقق قيمة صافية للمؤسسة يمكن أن يصنف كرأس مال .و لابد من التأكيد بأن هذا التصنيف يرتبط بفترة زمنية محددة و ليس تصنيفاً مطلقاً لأن المورد البشري قبل فترة الإعداد و التدريب (قبل الاستثمار) قد لا يحقق قيمة صافية للمؤسسة إلا بعد فترة من الزمن، لذلك ينبغي على المؤسسة أن تخطط للاستثمار في هذا المورد و إدارته بشكل سليم لأنه بعد هذه العملية يصبح الأفراد العاملين رأس مال فكري يحملون المعرفة والمهارة والتجربة، وعلى المؤسسة تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة منظمية من خلال اكتسابها وتخزينها ونقلها ونشرها وتنفيذها. (2)

وبين الشكل الموالي دور المورد البشري في تكوين كل نشاط من الأنشطة التي تساهم في بناء المؤسسة المتعلمة:

(1) عزيز دحماني، مرجع سابق، ص 42.

(2) نفس المرجع، ص 42.

الشكل رقم (02): دور المورد البشري في بناء المؤسسة



المصدر: حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2008 ، ص 135.

وانطلاقاً من المفهوم السابق يتضح لنا أن رأس المال البشري يتكون من:

أ- **الخبرات:** وهي تمثل التراكم الناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية ومنها:

- قدرات أساسية في إدارة المعرفة تتمثل من خلال التقويم الحرج للمعلومات والمعرفة من أجل التعلم والاتصال وكذا اختيار المعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية وتشجيع الانفتاح.

- إبداع المعرفة: القدرة على الاتصال والتعلم المستمر.

- تخزين المعرفة: امتلاك الفرد قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة وتوجيه الآخرين للمشاركة فيها وتخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة.

- توزيع المعرفة: العمل الجماعي وتوزيع المعرفة، أي القدرة على تطبيق المعرفة الجديدة.

ب- **المهارات:** تتضمن القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء المهنة والتي تدل على إتقانهم لها ولفنونها، ومنها:

- المهارات الفكرية: وتتمثل أساسا في مهارات التفكير الإبداعي، إذ ينظر إليها البعض على أنها مكتسبة، يتم ترميتها وتطويرها بالتعليم والتدريب، ويتمتع رأس المال البشري بمهارة تقييم القدرات والطاقات الذهنية للأفراد، ومن ميزاتها الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية اتجاه المشكلات، المحافظة على الاتجاه.
- المهارات الإنسانية والشخصية: وتشمل القدرة على العمل من خلال الأفراد، التعلم والتدريب وتشجيع الآخرين على التغيير، الاتصال مع الآخرين في جميع المستويات لفهم عمل المستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات الفنية: وتتميز بمعرفة واسعة بممارسات الأعمال بشكل عام، وكذا المعرفة التكنولوجية في مجالات تكنولوجيا المعلومات.

ج- معنويات العاملين: وتشمل ما يمتلكه الفرد المبدع من صفات شخصية ومنها: (1)

- المخاطرة: تحمل المخاطر في بدء العمل بدرجة كبيرة، والتعامل مع المواقف الصعبة وكثرة التعقيد وهي بيئة اللاتأكد.
 - المبادرة: أي المبادرة في تقديم الأفكار والمقترحات البناءة، وإتباع أساليب غريبة عن الآخرين.
 - الحسم: حسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير.
 - الذكاء والحدس: أي قدرة حدسية تنبؤية عالية.
 - الانفتاح على الخبرة: وتعني الاستفادة من خبرات الآخرين.
 - المثابرة والثقة بالنفس.
 - الاستقلالية في الفكر والعمل.
- ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن رأس المال البشري يتميز بالخصائص التالية:
- رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام المتكرر.
 - دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة التكنولوجيا، لأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المؤسسة مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة.
 - رأس المال البشري هو الأكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة. (2)

المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي

وهو المكون الرئيسي الثاني من مكونات رأس المال الفكري، ويعبر هذا النوع من رأس المال عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة، وهي كل

(1) عبد المطلب ببيصار: " دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص 44.

(2) لوييزة فرحاتي، مرجع سابق، ص 74.

ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه، ويمكن أن يقال أو يكتب أو ينقل ليتحول وفق قواعد معينة إلى بيانات وتدابير وأساليب عمل وبرمجيات. (1)

ويمكن تعريف رأس المال الهيكلي بأنه "مجموعة من موارد الإسناد القوية أو هو تلك البنية التحتية سواء كانت مادية أو غير ملموسة التي تساعد رأس المال البشري في تدعيم الإنتاجية وعلى تنفيذ الأفكار التي لولاها لبقيت الأفكار حبرا على ورق". (2)

كما يعرف بأنه انعكاسات للموجودات غير الملموسة (رأس المال البشري) المتمثلة بالمعرفة، والإبداع، والخبرة، والابتكار، والبراعة، والقدرات الفكرية، إلى موجودات ملموسة (رأس المال الهيكلي) المتمثلة بالمؤسسة كاملة من دون العاملين، بحيث يسهل قياسها في الواقع الفعلي". (3)

ويرى (stewart) أن "رأس المال الهيكلي يمثل قدرات المنظمة التنظيمية، التي تسمح بالمشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف والعلامة التجارية، التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها".

ومن وجهة نظر (Roos) فإن رأس المال الهيكلي هو "ما يتبقى في المنظمة عندما يغادرها العاملون بعد انتهاء الدوام".

فرأس المال الهيكلي هو الذي يعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المنظمة عندما لا يؤخذ رأس المال البشري -والذي يعد من الخواص الفردية - بعين الاعتبار، فعلى النقيض من رأس المال البشري فإن هذا النوع من رأس المال تمتلكه المنظمة، ولها القدرة على الاتجار به، فهو يتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة (قدرات المنظمة التنظيمية)، وهو ما يبقى في المنظمة بعد إطفاء أضوائها في نهاية العمل. (4)

ويتكون رأس المال الهيكلي من عناصر تتمثل في ما يأتي:

أ- رأس المال المؤسسي: الذي يتضمن الإمكانيات المنتظمة في عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والهياكل المؤسسية، وحقوق المعرفة العلمية، والعلامات التجارية، وأية مواد أخرى تسهم في دعم إنتاجية الأفراد من خلال مشاركة المعرفة ونقلها، ويشمل هذا النوع عنصرين هما رأس مال التصنيع ورأس مال التطوير والتحديث.

(1) مصطفى رجب شعبان، مرجع سابق، ص 51.

(2) عبد المطلب بيبصار، مرجع سابق، ص 46.

(3) أكرم أحمد الطويل، بشار عز الدين السماك، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مراكز تفتاة الإيضاء الواسع -دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة تنمية المرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 98، مجلد 32، 2010، ص

10.

(4) عبد المطلب بيبصار، مرجع سابق، ص 47.

ب- رأس مال العمليات (التصنيع): ويشمل العمليات والأنشطة، والبنى التحتية الموظفة في عمليات الإبداع، والمشاركة، ونشر المعرفة لغرض الإسهام في تعميق إنتاجية العاملين بمختلف الميادين.

ج- رأس مال التحديث والتطوير: يعكس هذا الجزء من رأس المال المعرفي القدرات والاستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي مثل أنشطة البحوث والتطوير، وحقوق المعرفة العلمية، والعلامات التجارية، والمنظمات الجديدة التي تعد المفتاح الأساسي للقدرة التنافسية الوطنية المستقبلية.

ويُقاس رأس المال الهيكلية بالبعدين التاليين :

- دعم الإبداع: فلسفة إدارية متمثلة في دعم العاملين المبدعين وأصحاب المعرفة المتميزة، وهم رأس المال البشري، ومن ثم تشجيع الآخرين من خلالهم للإبداع.

- الملكية الفكرية: هي نتاج رأس المال الفكري متمثلة في براءة الاختراع والأسرار التجارية وحقوق النشر والعلامة السوقية التي تمتلكها المنظمة، والتي باستخدامها يمكن أن تكسب المنظمة ميزتها التنافسية، وتستخدم لتوليد معارف جديدة. (1)

بناء على ذلك يمكن أن نبرز العلاقة بين رأس المال الهيكلية ورأس المال البشري من خلال:

- إن رأس المال البشري يتسم ببعدين، الرصيد أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في عمل أفراد، في حين أن رأس المال الهيكلية يعبر عنه بالرصيد فقط.

- إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الداخلي (حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا لمعرفة أفضل، أوسع، أعمق، وأكثر كفاءة)، وهذا خلافا لرأس المال الهيكلية الذي تتقادم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمتها وقواعده وإجراءاته، مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم، في حين أن الوقت هو خط دورة حياة (الصعود والتدهور للأنظمة والتكنولوجيا والطرق الجديدة).

- إن دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا (الآلات والمعدات) في المنظمة، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة للرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المنظمة، مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة، وهذا لا يمكن تحقيقه مع الآلات والمعدات في المنظمة.

(1) نفس المرجع ، ص 47-48.

-رأس المال البشري رغم كل مزاياه وقيمه العالمية، يمكن أن يحمل عيوبه في مقاومة التغيير وهذا ما يمكن أن يظهر في الإدارة حيال رأس المال الهيكلي، فالأفراد البارعون في أساليب وطرق ومشروعات معينة ورغم أنهم هم المسؤولون عن المبادرات والمشروعات الجديدة، قد يعارضون ويقاومون ذلك، بنفس الطريقة تعارض الإدارة الأخذ بالتكنولوجيا الجديدة ومقاومة تغيير خطها الإنتاجي أو تكنولوجيتها.⁽¹⁾

المطلب الثالث: رأس المال العلاقتي (الزبائن)

يعد رأس مال الزبائن الثروة التي تكونها المنظمة من خلال علاقاتها مع زبائنها وكذا حقوق ملكية العلامة التجارية وثقة الزبائن وولائهم لها، و في ظل هذه العلاقة الترابطية التبادلية بين المنظمة ينشأ ما يُصطلح عليه (رأس مال الزبائن) وهنا يمكن القول أن المنظمات الحديثة قد أحلت مكان العلاقات التقليدية ذات الاتجاه الأحادي بزبائنها علاقات حديثة ذات اتجاهين مع الحفاظ على علاقات مستمرة ترعاها الاتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية و المعرفية.⁽²⁾

ويعرف رأس مال العملاء (الزبائن) على أنه " قيمة العلاقات التي تقيّمها المنظمة مع زبائنها من خلال زيادة رضا الزبون وولائه ، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته، والاستماع إلى الشكاوي المقدمة من قبله، وإيجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة ، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية".

وقد عرفه (Mazlan) بأنه "يشتمل على جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين، والجهات الحكومية، والمستثمرين، والزبائن، وقنوات التوزيع، والتحالفات الإستراتيجية التي تقيّمها المنظمة.⁽³⁾

ويتكون رأس مال العملاء (الزبائن) من:

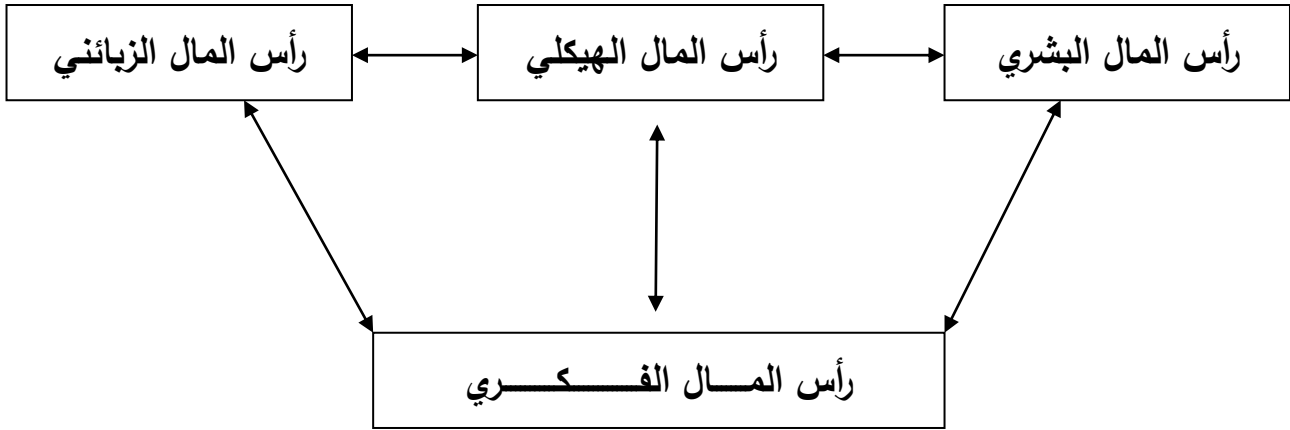
- **المقدرات التسويقية الأساسية:** وتتضمن إعداد واستعمال قاعدة بيانات العملاء، توفير المقدرات الضرورية لمتطلبات العملاء، والمقدرة على مدى تحديد متطلبات العملاء.
- **كثافة السوق:** وتتضمن الحصة السوقية للمنظمة والسوق المحتملة، الوحدات التي تم تصريفها إلى عدد العملاء والعائد المتحقق لكل عميل، وأيضا سمعة العلامة التجارية، والاسم التجاري للمنظمة.

(1) عبد المطلب ببيصار، مرجع سابق، 48-49.

(2) أحمد نور الدين طالب: " الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2005-2010"، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في علوم التسويق: تخصص أنظمة معلومات ومراقبة التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 27.

(3) لويّزة فرحاتي، مرجع سابق، ص 76.

- مؤشرات ولاء العملاء: ويتضمن رضا العملاء أو شكاويهم وحجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، ومتوسط دوران العملاء.(1)
- وتبرز لنا أهمية رأس مال العملاء (الزبائن) من خلال:
- أن الزبائن هم من يدفع فاتورة المؤسسة لأن المهمة الأولى لأي مؤسسة هي إيجاد أو إنشاء زبائنهم بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة بينهم.
- أن الولاء الذي تكسبه المؤسسة بالعلاقة الجيدة مع زبائنهم يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات أن معاودة الزبون شراء منتجات المؤسسة بنسبة (5%) يزيد من أرباحها بنسبة لا تقل عن (25%).(2)
- ونلخص المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري حسب نظرية (Stewart) في الشكل الآتي:
- الشكل رقم (03): مكونات رأس المال الفكري:



Source : Stewart .T , Intellectual Capital : The New wealth Of Organizations , Doubleday , Currency ,New York , 1997 , p 17 .

المبحث الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري

إن بناء رأس المال الفكري أصبح موضوعا بارزا من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال، وأصبح أحد البنود في غاية الأهمية، وعليه فبناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة. و رأس المال الفكري يتميز بمجموعة من الخصائص منها مصدر الإبداع والابتكار. إذ أن مؤسسات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يمتلكون مخزون أوسع من المعارف والمهارات والذين بمقدورهم أن يبتكروا وأن يفوزوا في مستقبل مجهول وهذا يتطلب بناء مؤسسة بالموجودات الفكرية.

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى آليات بناء رأس المال الفكري والتي تتمثل في الاستقطاب، الصناعة، المحافظة والتنشيط.

(1) سعد غالب ياسين: "رأس المال الفكري: المفاهيم، النظم والتقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 122.

(2) مصطفى رجب شعبان، مرجع سابق، ص 53.

المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري

يتمثل في قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح وتتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآليات الاستقطاب فيما يلي:

1- شراء العقول من سوق العمل: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة بغرض استقطابها كمهارات، خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

2- شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي. فالمكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص.. أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه، أما شجرة الكفايات، فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلا عن سيرهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتسهل إستراتيجية شجرة الكفايات استخدام أسواق الموارد البشرية (استقطاب الكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكات الحواسيب.

3- مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدرا مهما لاكتشاف المواهب واستقطابهم، وعلى هذا الأساس فإن زيارة هذه المؤسسة تعد من أولويات الإدارة العليا.⁽¹⁾

4- استقطاب القوى العاملة: يقتضي تعيين الأفراد دراسة مسبقة ودقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن أن نحصل منها على القوى العاملة المطلوبة. فبعد أن تحدد المؤسسة احتياجاتها من القوى العاملة و تبيين متطلبات أو مؤهلات من يشغل الوظيفة وتحدد وصفا للعمل ذاته عن طريق تحليل وتوصيف العمل فهي لا بد لها من أن تبحث عن يشغل الوظائف، والبحث عن مصادر القوى العاملة، على أن البحث أو استقطاب القوى العاملة المطلوبة لملء الوظائف الشاغرة يقتضي التعرف على مصادر هذه القوى والتي يمكن إجمالها بمصادر داخلية وأخرى خارجية.⁽²⁾

المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري

تمثل صناعة رأس المال الفكري أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصناعية لأنها مصدر للميزة التنافسية التي تمثل تراكم إمكانيات المؤسسة لابتكار المعرفة و المشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة في السوق. فعملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق فاعلة للربط بين

(1) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 267-273.

(2) عزيز دحماني، مرجع سابق، ص 47.

أدوات العمل الجديد، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، وفي محاولة للبحث عن الاستراتيجيات الملائمة لآلية صناعة رأس المال الفكري تم حصر عدد من هذه الإستراتيجيات وهي:

1- خريطة المعرفة (Knowledge Map): وهي عبارة عن تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها، وتهدف المؤسسة عند استخدام خريطة المعرفة إلى تحديد المركز المعرفي لها مقارنة بمنافسيها، وتحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها. (1)

وهناك ثلاثة أنواع من المعرفة تحدها الخريطة أساسها تحديد المركز المعرفي للمؤسسة وهي: (2)

- **المعرفة الجوهرية:** أقل حجماً ومستوى من المعرفة التي ينبغي توافرها لدى المؤسسة لمواجهة المنافس، وبموجبها تتمكن من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.

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

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

2- بناء الأنسجة الفكرية (Intellectual Webs Building): تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية

تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة

والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين، تؤدي إلى التعلم السريع، وزيادة الرافعة المعرفية

وتحقيق الوثوب السريع من الفكرة إلى المنتج من خلال قلة العقبات التخصصية. و لقد 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.

- تفاوض إقناعي للمديرين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وأهميتها في تقليل ضغط التنافس.

(1) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 267.

(2) عزيز دحماني، مرجع سابق، ص 54.

- تمكن عال من جعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي. (1)

3- القيادة الذكية (Smart leadership): تحتاج صناعة رأس المال الفكري إلى تعامل مع قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا، ومعلما أكثر مما يكون معطيا للأوامر. فضلا عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال.

4- المؤسسة المقلوبة: أي التحول من الهياكل الهرمية إلى هياكل تسمح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية لأن طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسات المقلوبة يسمح بحرية تامة للمحترفين (رأس المال الفكري) في إصدار التعليمات والأوامر حتى أن الإدارة العليا فيها تجعل من المحترفين الرؤساء الحقيقيين للمؤسسة إذ أن الإدارة الفاعلة هي التي تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات ومطالبات مؤسسات المعرفة، بل إنها تمثل خطرا على عملية استثمار رأس مالها الفكري لأن المؤسسات إذا ما أرادت البقاء في ظل ظروف المنافسة يجب أن تتخذ أشكالا لهياكل جديدة تتناسب مع حركة المعرفة والتي لا تعرف الثبات.

5- الأجور والحوافز: تلعب الأجور دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي، فباختبارها وسيلة إشباع الفرد لحاجاته الأساسية و باعتبارها مقابل سلوك الفرد في المؤسسة، فهي تؤثر على رضا الفرد عن عمله و أيضا على رغبة الفرد في الأداء وآثاره على فاعلية الأداء المحققة. كما أن الحوافز تعتبر إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كلاهما بواسطتها يتم توجيه وتشجيع المستخدم على تقديم أحسن أداء. كذلك هي بمثابة المقابل للعمل المتميز وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر كما يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيد من أهمها:

-زيادة نواتج العمل.

-إشباع احتياجات العاملين.

-إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.

-جذب العاملين إلى المؤسسة.

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع. (2)

المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري

إذا كانت المؤسسة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها يتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات والمواهب، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وذلك باستخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولا بأول وشحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة

(1) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 268-273.

(2) عزيز دحماني، مرجع سابق، ص 57-58.

للمشاركة في توليد الأفكار كاستخدام الاجتماعات المرنة والاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة.

ومن أساليب تنشيط وتطوير رأس المال الفكري: (1)

1- عصف الأفكار: يعد (Osborn) مبتكر هذا الأسلوب، و قد تم نشره في كتاب له تحت اسم الخيال التطبيقي سنة 1957. وهو أسلوب يتعلق بتكوين مجموعة بحدود 5 إلى 10 أفراد، يتم توضيح المشكلة التي تعاني منها المؤسسة، ومن ثم يتم تلقي الأفكار المختلفة، من مصادر متعددة، (هذا نظرا لتباين القدرات والمهارات لدى رأس المال الفكري)، حول كيفية التعامل مع هذه المشكلة، والتي ستنتهي بدون شك باقتناء القدرات الإبداعية لدى العاملين، مما يؤدي إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، مصدرها العاملين أنفسهم، وبذلك ستشهد المؤسسة حرصا أكبر على تطبيق كانت من صنعهم، وتنفيذ الأفكار المتفق عليها، مما يزيد من فرص ارتباطهم بالمؤسسة.

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

3- أسلوب الإدارة على المكشوف: هو أسلوب يهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان العاملين عامة، و رأس المال الفكري خاصة. وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات، ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة، بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقتهم، وغرلة الاقتراحات نحو التطوير.

4- أسلوب الجماعات الحماسية: يتمثل في مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الانجازات الصعبة، وكذا المتسمة بعامل المخاطرة والمغامرة. وهي تقوم على توليد الإثارة والمتعة في المناقشة، بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل، ويزيدون من استخدام أفكارهم، بحيث يتم إشراك العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة مع تسهيل الحوارات باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية، البريد الإلكتروني، وشبكات الحاسوب.

المطلب الرابع: المحافظة على رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري ممثلا في الكفاءات، يعتبر أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك بيزة تنافسية للمؤسسة وكذا عاملا دافعا لها إلى النجاح في اختراق الأسواق العالمية، وهذا بالنظر إلى تلك الكفاءات على أنها المسؤولة عن اتخاذ و تطبيق قرارات الإستراتيجية التي توفر للمؤسسة فرص النجاح، أو قد تتسبب في المقابل بحدوث المشاكل المؤدية إلى الضعف والخسارة وعليه فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها (بسبب

(1) عزيز دحماني، مرجع سابق، ص 59-60.

عدم فاعلية طرق التسيير رغم كفاية الموارد المالية) يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة وهو ما كان الدافع الأساسي للمحافظة على هذه الكفاءات والعمل على تنشيطها وتطويرها بمختلف الوسائل ضمانا لبقائها بالمؤسسة أو بالأحرى احتوائها للقيمة التي تنتشئها هذه الكفاءات. ومن أساليب المحافظة على رأس المال الفكري: (1)

1- تنشيط الحفز المادي و الاعتباري: هناك مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين و يتجسد هذا في:

- الجوانب المادية كالأجر، المكافآت ومشاركة الأرباح.
- الجوانب المعنوية وتشمل إشعار العاملين بأهميتهم، إشراكهم في الإدارة، منح الألقاب، الكلمة الطيبة، كلمات الشكر والتقدير أمام الزملاء، جائزة أفضل موظف.
- الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي، تعزيز مكانتهم في المجتمع مع تقديم الخدمات الطبية لهم، توفير السكن، فرص إكمال الدراسات العليا.

2- التصدي للتقادم التنظيمي: إن التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته، وخبراته باستمرار، وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الحاصل في حقل اختصاصه. في حين أن التصدي للتقادم يعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات وإمكانات و كذا خبرات العاملين فيها باستمرار مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات. كما أن هذا التصدي لا بد أن ينصب في جميع أنواع التقادم التنظيمي ألا و هي:

- تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية، وكذا الفنية.
- تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد.
- التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات الاجتماعية، ويتم ملاحظة ذلك من خلال إجراء تقويم للأداء، أو من خلال استمارة الاستقصاء. ويمكن بذلك العلاج من خلال التدريب القبلي والبعدي.

3- مواجهة الإحباط التنظيمي: إن الإحباط يمثل عدم القدرة على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به الفرد، فتتولد نتيجة لذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفاؤها فتعرضه للإحباط. كما أنه يمثل الحالة النفسية التي تنتشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها أو السيطرة عليها.

ومن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي نجد: (2)

- مظاهر مادية تشمل العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الآلات.
- مظاهر نفسية تضم عدم الرضا، الاستياء، التوتر، القلق والاكتئاب.

(1) نفس المرجع، ص 60-62.

(2) نفس المرجع، ص 62.

- مظاهر تنظيمية تضم الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة الشكاوي، ضعف الانتماء و الولاء.

ويتم تشخيص ذلك أيضا من خلال استمارة الاستقصاء الموجهة للعاملين بين الحين والآخر، إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين والتحدث معهم، تقويم الأداء، و من ثم محاولة إشباع مختلف حاجياتهم وكذا محاولة إرضائهم.

4- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي: إن الاغتراب يعبر عن حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد و تجعله غريبا و بعيدا عن نواحي عمله، ويعبر عن عدم التكيف مع المحيط و البيئة، أو أنه الحالة التي تعبر عن ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة. كما أن تقليل فرص الاغتراب التنظيمي قد يكون من خلال التحفيز، محاولة جعل العاملين يستردون ثقتهم في أنفسهم و كذا متطلباتهم وهو ما يمكن المؤسسة من احتواء هذا الاغتراب.

وما يهمنا هنا هو أن المبتكرين والمبدعين، و كذا أصحاب القدرات المتميزة والمعبر عنهم برأس المال الفكري هم الأكثر إحساسا بالاغتراب من الآخرين كونهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ و آراء جديدة، كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم. وهو ما جعل (Arnold) يطالب بضرورة المحافظة عليهم بقوله: " كان ولا يزال و سيبقى المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة، والوطن في حالة رعايتهم واستثمار إبداعهم وعدم غريبتهم."

5- تعزيز التميز التنظيمي: يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار، العمل بروح الفريق، احترام الآراء و زيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة. وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة، أي زيادة رأس المال الفكري مما يمنح المؤسسة سمة القوة والبقاء. (1)

المبحث الرابع: إدارة رأس المال الفكري

إن بقاء واستمرارية المؤسسات في ممارسة أنشطتها وأعمالها مرتبط بشكل كبير بالقدرات والمهارات والأدوار المختلفة التي يؤديها العنصر البشري الذي يعد المكون الأساس لرأس المال الفكري، ويمثل هذا الأخير المساهمات الابتكارية والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة، بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، وبغية تحقيق ذلك التفوق يجب تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، وبلوغ ذلك لا بد من الوصول إلى إدارة لرأس المال الفكري وسنتطرق في هذا المبحث إلى خطواتها ونماذج قياس رأس المال الفكري ثم تنميته كما يأتي:

(1) نفس المرجع، ص 63.

المطلب الأول: خطوات إدارة رأس المال الفكري

حدد الباحثون عدة خطوات لإدارة رأس المال الفكري من أهمها:

1- نموذج (Stewart، 1997): وقد حدد مبادئ الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري في العناصر التالية:⁽¹⁾

- الاستفادة من أفكار رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة علاقات قوية مع عمالها، وزبائنها ومورديها وعلى المدى الطويل.

- توفير الموارد الضرورية لبناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز فرق العمل وجماعات الانجذاب وأية أشكال أخرى للتعلم، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعارف في اهتماماتهم.

- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، وإعطاء مساحة لطرح الأفكار دون تردد أو خوف إضافة إلى إتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية ودعم الأفكار الإبداعية.

- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي يحتاجه فعلا، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة وبالكمية المنطقية، لأن زيادتها عن الحد المطلوب قد يؤدي إلى عدم التمييز بينها من حيث الأهمية.

- ضرورة إتمام هيكل رأس المال الفكري، وذلك بخرن المعلومات داخل نظام كفاء، بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

2- نموذج (Daniel): تضمن هذا النموذج خمس خطوات لرأس المال الفكري موضحة كالتالي:

- البدء بالاستراتيجية: وتشتمل على تحديد المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.

- تقييم استراتيجيات المنافسين والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية.

- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية: ماذا تملك؟ ماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟

- تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها: وهذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة أثناء التقييم وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة لملء الثغرات الإستراتيجية، ومواجهة التهديدات من أجل استدامة الميزة التنافسية.

- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.⁽²⁾

3- نموذج (Drucker): حدد كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو التالي:

- حتى تصل مخرجات رأس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن، ينبغي البدء بتغيير وجهة نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم، وحثهم على تبادل المعرفة والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات.

- تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثنى ما تملكه المنظمة من موجودات والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

(1) خالد حمد أمين ميرخان: "العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الإستراتيجي - دراسة تحليلية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2003، ص 40.

(2) خالد أحمد عبد الحميد قشقش: " إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2004، ص 22.

4- نموذج (Leonard & Strauss): وقد قدم نموذجه وفق الآتي: (1)

- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم، وبرمجيات الحاسوب.
- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، باعتبار أن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية وباعتبار الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها.
- تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، حيث أن المنظمات ينصب جل اهتمامها نحو تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية.
- المنظمات المقلوبة، وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية.
- تكوين شبكات فردية: وهي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت وذلك من خلال جمع الأفراد معا لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة.

5- نموذج (Quinn, et all): وقد حدد خطوات إدارة رأس المال الفكري كما يأتي:

- السعي إلى تعزيز الاستثمار في الموجودات الفكرية والذي يساعد في تقديم الحلول المنطقية للمشاكل التي تواجه المنظمة من خلال تحويل التنظيم إلى الموجودات الفكرية.
- كسب المعرفة في النظم وبرمجيات الحاسوب لأجل تعزيز مقدرات المنظمة في المشاكل المهنية.
- المشاركة بالمعلومات وتبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة وينتج عنها زيادة الموجودات الفكرية.
- التحول من الهيكل الهرمي التقليدي إلى هياكل تسمح بإدارة رأس المال الفكري.
- استخدام الشبكات التي يطلق عليها الأنسجة العنكبوتية لاستفادة من رأس المال الفكري إلى أقصى حد ممكن عندما تتعدد المشاكل في المنظمة تبدأ الشبكة بجمع الأفراد (المختصون المهنيون) لمعالجة مشكلة معينة وتحل عند الانتهاء من المهمة. (2)

انطلاقاً من النماذج السابقة يمكن القول أن عمليات إدارة رأس المال الفكري تهدف إلى تحقيق الفعالية من أجل تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، واكتساب المكانة المناسبة للمنظمة وذلك لأنه مصدر المعرفة والأفكار المبدعة، فالأهمية ليست في امتلاك رأس مال فكري فحسب، بل في الكيفية التي يتم إدارته بها إدارة كفوءة.

المطلب الثاني: قياس رأس المال الفكري

لقد ورد في أدبيات الإدارة والمحاسبة مجموعة من النماذج التي تستخدم في قياس وتقويم رأس المال الفكري، وأهم هذه النماذج ما يأتي:

(1) Leonard & Strauss, *Intellectual Capital*, Forbes, 1999, P 01 .

(2) Quinn, J.B, Anderson, P and Finkelstein , S « *Managing Professional intellect : making the most of the best* » Harvard business review, 1996, PP 71-81.

- 1- نموذج Botis 1999 (نموذج شركة Skandia)** : وضع الباحث Botis في عام 1999 نموذجا لقياس رأس المال الفكري، وقد وضعه أثناء عمله في شركة Skandia للتأمين، ويعتمد هذا النموذج على أربعة نظم هي: (1)
- **نظام محاسبة الموارد البشرية** : يشير "Sackmann, Flamholz, and Bullen" إلى أن بدايات استخدام نظام محاسبة الموارد البشرية يعود إلى الباحث Hermanson عام 1964. ويهدف هذا النظام إلى تقدير قيمة الأفراد داخل المنظمة، وهذا يساعد في استخدام هذه القيمة كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية. ويعمل نظام محاسبة الموارد البشرية على قياس وتقييم قيمة رأس المال البشري في صورة مالية، ويجري استخدام هذا النظام بصورة كبيرة في المنظمات الخدمية.
- **نظام القيمة الاقتصادية المضافة**: القيمة الاقتصادية المضافة هي مقياس شامل للأداء، يربط ما بين التخطيط المالي، والموازنة الرأسمالية، وتحديد الأهداف، والعلاقة والاتصال مع حملة الأسهم، وقياس الأداء، ونظم التعويضات والتحفيز، وكيف يمكن أن تقود هذه المتغيرات مجتمعة إلى زيادة قيمة المنظمة. وهذا النظام لا يتعلق مباشرة بقياس رأس المال الفكري، غير أنه يؤكد على ضرورة مراعاته؛ إذ أن ذلك سيؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة.
- **نظام بطاقة الأداء المتوازن**: اقترح هذا النظام الباحثان (Kaplan & Norton, 1992) وهذا النظام يؤكد على حاجة إدارة المنظمة إلى اعتماد نظام قياس ذي أبعاد متعددة يكون قادرا على قياس الأداء من خلال التركيز على قياس المتغيرات، والعناصر المالية، وغير المالية. وهنا، تجدر الإشارة إلى أن الباحثين لم يتطرقا إلى مفهوم رأس المال الفكري بصورة واضحة، غير أن نظام البطاقات المتوازنة للأداء يراعي تقدير العناصر غير الملموسة داخل المنظمة مثل عمليات التعلم والمعرفة ورضا المستهلك وغيرها.
- **نظام نموذج المستكشف لرأس المال الفكري**: هذا النموذج جرى تطويره في السبعينات على يد الباحث (Leif Advinsson)، وهو مدير شركة (Skandia) السويدية للتأمين. ووفق لهذا النموذج، فقد جرى تقسيم رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي. ويعتمد نظام نموذج المستكشف على أكثر من مائة مؤشر في قياس وتقييم رأس المال الفكري، غير أن هناك انتقادات توجه إلى كثير من هذه المؤشرات، إذ يجري التشكيك في قدرة بعض المؤشرات على القياس الدقيق لرأس المال الفكري. ويؤكد (Chen, zhu, and Xie) على ضرورة إجراء تعديلات على هذا النظام بما يكفل قدرته على قياس رأس المال الفكري بصورة دقيقة. على سبيل المثال، يجري اعتماد مؤشر عدد أجهزة الحاسوب بالمنظمة، كمؤشر لرأس المال الهيكلي. غير أن هذا المؤشر لا يعكس بالضرورة مستوى المعرفة بالمنظمة، ولا يعكس بالضرورة استخدام العاملين لها بصورة تعزز الميزة التنافسية للمنظمة.

(1) سلمان عبيد: "أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين"، رسالة مقدمة كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين 2014ص 82-83.

2- نموذج (Chen)، وآخرين (2004): هذا النموذج يعتمد بصورة أساسية على نموذج (Botis) وآخرين. ويحاول نموذج (Chen) وآخرين أن يتلافى نقاط القصور والضعف في النماذج السابقة لقياس رأس المال الفكري. وهذا النموذج يختلف عن النماذج السابقة في كونه لا يركز بصورة كبيرة على وضع مؤشرات ومقاييس مالية لرأس المال الفكري. ويركز هذا النموذج على تحديد البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وتوفيرها للمديرين بصورة تمكنهم من صياغة وتعديل الإستراتيجيات ذات العلاقة برأس المال الفكري، وبصورة تجعل إدارة المنظمة قادرة على استخدام المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويؤكد (Chen, Zhu, and Xie) على أن هذا النموذج يركز بصورة أساسية على تقويم المؤشرات والاتجاهات العامة لرأس المال الفكري أكثر من التركيز على القيمة الاقتصادية. وقد جرى تقسيم هذا النموذج إلى أربعة عناصر نظم تعمل معا وتحتاج إلى تعزيز مستمر من أجل أن تعكس القيمة الحقيقية للمنظمة وهذه العناصر هي:

- أ- رأس المال البشري: ومن أهم مؤشرات قياسه:
 - قدرات العاملين وتشمل: القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة ومستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين إضافة إلى قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
 - إبداع العاملين، ويشمل: قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين وكذا الدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.
 - اتجاهات العاملين وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة ودرجة رضاهم، معدل دوران العمل وكذا متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.
- ب- رأس مال العملاء: يشكل رأس المال العملاء أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، إذ أنه يبرز رأس المال الفكري ويحوله في صورة قيمة سوقية وأداء تنظيمي. وهناك عدة مؤشرات لرأس مال العملاء:
 - القدرات التسويقية الأساسية وتشمل بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء مع توفير القدرات اللازمة لخدماتهم وتحديد حاجاتهم.
 - كثافة السوق وتشمل: الحصة السوقية والسوق المحتملة، وكذا الوحدات المباعة إلى عدد العملاء إضافة إلى سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمنظمة.
 - مؤشرات ولاء العملاء وتشمل: رضا العملاء وشكاويهم، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى كسب عملاء جدد وكذا مستوى خسارة عملاء حاليين.
- ج- رأس المال الابتكاري: يعبر مفهوم رأس المال الابتكاري عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية، والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، والابتكار قد يكون في صورة منتج جديد، أو سوق جديدة، أو تكنولوجيا جديدة، أو مزيج من الابتكارات. وهناك عدة مؤشرات لرأس المال الابتكاري منها: (1)

(1) نفس المرجع، ص 84-85.

- إنجازات الابتكار، وتشمل:
 - مبيعات المنتجات الجديدة المبتكرة نسبة إلى المبيعات الكلية.
 - متوسط عدد براءات الاختراع لأفراد من المنظمة.
 - عدد التكنولوجيات الجديدة المبتكرة.
- آلية الابتكار، وتشمل:
 - حجم المبيعات.
 - نسبة الاستثمار في البحث والتطوير.
 - جودة ونوعية الأشخاص العاملين في البحث والتطوير.
 - مستوى التنسيق بين وظيفة البحث والتطوير، ووظيفة الإنتاج، والوظائف الأخرى.
 - التنسيق مع القوى الخارجية ذات العلاقة بالابتكار.
 - القدرة الإدارية لمشروعات الابتكار.
 - وجود نظام تحفيزي لتشجيع العاملين على الابتكار.
- ثقافة الابتكار، وتشمل:
 - تشجيع ثقافة المنظمة للعاملين، ودعمهم في عمليات الابتكار.
 - مستوى دعم الإدارة العليا للابتكار.
- د- رأس المال الهيكلي: هناك مجموعة مؤشرات لقياس رأس المال الهيكلي، أهمها:
 - الثقافة العامة، وتشمل طبيعة بناء ثقافة المنظمة ومدى تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
 - الهيكل التنظيمي، ويشمل صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة وكذا وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
 - التعلم التنظيمي، ويشمل بناء شبكة معلومات داخلية، واستخدام هذه الشبكة إضافة إلى بناء مخزون تعليمي للمنظمة، واستخدام هذا المخزون.
 - العمليات، وتشمل مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج وكفاءة العمليات التشغيلية.
 - نظام المعلومات، ويشمل الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين والمشاركة في المعرفة.⁽¹⁾
- 3- نموذج (Lim and Dallimore، 2004) : هذا النموذج يقوم على أساس أن رأس المال الفكري يتحقق من الابتكار وإدارة المعرفة. ويتعلق رأس المال الفكري بصورة أساسية، من منظور هذا النموذج، بإدارة وتسويق العمليات، والأنشطة المتعلقة بالبواعة والمهارة. وتجري ترجمة رأس المال الفكري إلى خطط واقعية تقود المنظمة إلى النجاح، وهذه الخطط هي خطة الإدارة، أو الأعمال، التي تبني من خلال تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية، وخطة التسويق وبناء العلاقات، التي تبني من خلال تبني مدخل التسويق الاستراتيجي . ويؤدي التطبيق الناجح لمدخل الإدارة الإستراتيجية إلى بروز أربعة أنواع من رأس المال الفكري، هي:

(1) نفس المرجع ، ص 86.

أ- **رأس المال البشري**: إن رأس المال البشري هو مجموعة متجمعة من الخبرات والمهارات والمعلومات والمعرفة والخصائص واللباقة في أداء العمل والقدرات التي يمتلكها مجموع الأفراد العاملين بالمنظمة في كل المستويات الإدارية.

ب- **رأس المال العام**: هو مجموعة من الأسس والمحددات الأساسية التي تستخدمها المنظمة في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية، والتي تعد أساساً فاعلاً للعمليات التنافسية في الأسواق.

ج- **رأس مال الأعمال**: يتعلق بجانب الموارد، مثل قدرة الأعمال الجديدة على تحقيق إيرادات، وقدرة أو عدم قدرة الأعمال على تحقيق ربح، ومستوى استخدام الأعمال الإلكترونية.

د- **رأس المال الوظيفي**: يركز على جوانب محددة تخص الأطر الوظيفية وما يتعلق بها من قضايا تتصل برأس المال الفكري، مثل حجم النفقات على التدريب مقارنة بالنفقات الإدارية، ومستوى كفاءة وقت التشغيل، وغيرها.

المطلب الثالث: تنمية رأس المال الفكري

لقد أصبحت مجالات تنمية الموارد البشرية موضوعاً رئيسياً في سياسة التنمية فهي تدعو للاستثمار فيها من خلال تحريك وصقل القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية، إذ أن التركيز على برامج وخدمات بمختلف أنواعها بمثابة أساليب للتنمية، كما أن الممارسات الوظيفية والحركية في الموارد البشرية تساهم في تحسين نوعية القرارات وتنظيم العمليات والتي تتوقف بشكل كبير على الظروف المحيطة بها، فأصبح التكوين وصيانة المورد البشري عمليتان استثماريتان تعملان على تحفيز العاملين عن طريق الاستجابة لحاجاتهم المختلفة كالحاجة للأمن والحاجات الاجتماعية النفسية والصحية ولعل الهدف من ذلك زيادة الكفاءات الإنتاجية والتقليل من التكاليف والإمكانيات التي تنفق من أجله. وعندما نتحدث عن التنمية فلا بد أن نتطرق إلى الاستثمار في رأس المال الفكري وطرق تنشيطه كما يأتي:

1- الاستثمار في رأس المال الفكري: يعرف على أنه "الإتفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته".⁽¹⁾

كما يمكن تعريفه بأنه "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات من جهة ثالثة والتي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله".⁽²⁾

(1) وهيبه سراج، عبد الحميد سني، أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2011، ص 7.
(2) نفس المرجع، ص 7.

ويعرف أيضا على أنه "الموارد المالية التي تخصصها المؤسسة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، أي إيداع مقدار معين من الأموال في الوقت الحاضر بغية الحصول على مقدار أكبر منه في المستقبل".⁽¹⁾

إن فالاستثمار في رأس المال الفكري هو توظيف الأموال من قبل المؤسسة بغية حصولها على الموارد المعرفية، والتي تتمثل في الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة التأهيل وتدريب العاملين فيها، إذ يعد الاستثمار في رأس المال الفكري مشروعا اقتصاديا تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق نوعين من الأهداف:

- أهداف مادية متمثلة في الوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات.

- أهداف غير مادية متمثلة في الرفع من نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين.⁽²⁾ وتتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية:

- يعزز الاستثمار في رأس المال الفكري مستوى أداء المؤسسات وخاصة التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي.
- يعد مؤشرا مهما لقياس ربحية المؤسسة ويساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد لمؤسسة.
- يساهم على تشجيع الإبداع والابتكار وتعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة وذلك من خلال الاستثمار في الأصول المعرفية غير الملموسة (تكنولوجيا المعلومات، الحاسوب والانترنت، المهارات المعرفية المتقدمة).
- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصول الموالية.⁽³⁾

ومن أهم الطرق التي تساعد على تنمية الاستثمار نجد:⁽⁴⁾

- الاستقطاب السليم للموارد البشرية بمصدره الداخلي والخارجي فهو الذي يمكن من جذب أفضل المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة.
- المهارة والمعرفة وتطوير الإمكانات بتشجيع الذكاء والابتكار والتجديد مما يمكن من بناء قاعدة متينة من الموجودات الفكرية.
- التنشيط والتعليم المستمر وتوفير بيئة ملائمة لتوليد الأفكار كاستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي وأسلوب الاجتماعات المرنة.
- المحافظة على الموارد البشرية الموجودة وصيانة قدراتها ومهاراتها وخبراتها من خلال برامج التدريب والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية.

(1) حسين عجلان حسن: "إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار إثراء، الأردن، دون تاريخ، ص 15.

(2) نفس المرجع، ص 15.

(3) نفس المرجع، ص 159.

(4) خالد أحمد عبد الحميد قشش، مرجع سابق، ص 52-53.

- الاهتمام بالمستفيدين (العملاء) فهم يمثلون محور اهتمام المنظمة إنتاجية كانت أو خدمية وعليها أن تتفهم احتياجاتهم وأن تعمل على تلبية رغباتهم، إذ يعد رضاهم من المؤشرات المهمة التي تدخل ضمن تقييم أداء المنظمات واتجاهاتها المستقبلية.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الأول الإطار النظري لرأس المال الفكري واستخلصنا في النهاية إلى أن رأس المال الفكري يمثل تلك الأصول غير الملموسة في المنظمة، ويعتبر كثروة لها في حالة الاستغلال الأمثل له واستثماره بأفضل أسلوب ممكن، إذ يقسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة تقسيمات الأكثر شيوعاً وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات، وتسد له أهمية كبيرة في المؤسسة بحيث يعتبر سبباً في نجاحها أو فشلها، لذا يتوجب على المنظمة تنمية رأسمالها الفكري وتطويره واستثماره، والسعي لاستقطاب الخبرة وتفجير المهارات والابتكارات والسعي لاستخدام الأساليب الناجعة للمحافظة عليه.



الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد:

إن من أهم آثار العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المنظمات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المنظمة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزة التنافسية لإمكان تحسين موقعها في السوق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

ولمعالجة موضوع الميزة التنافسية تكون البداية بالتعريف لماهية التنافسية، ثم الميزة التنافسية وكذا أسس بنائها ثم التطرق في المبحث الأخير إلى دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة، وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية، ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة لها في عصر يتميز بسرعة التحولات في شتى المجالات وبروز ما يسمى بالعلومة الاقتصادية، التي وسعت من الأسواق ومنها ظهور التنافسية الدولية والعالمية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتر ((porter)) والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة.

لذلك نجد أنه لا يتوفر تعريف لمفهوم المنافسة منفق عليه، الأمر الذي يعني أن تعبير المنافسة يوحي بمعاني كثيرة للعديد من المهتمين به، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية. ولهذا فإنه من المناسب أن يجرى التحليل على مستويات ثلاث: مستوى الدولة (الاقتصاد الوطني)، مستوى القطاع، مستوى المؤسسة.

أولا: التنافسية على مستوى الدولة: يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي".

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية (OECD) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها: "الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة لإنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل". (1)

(1) عبد الوهاب بويعة، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 69.

يتضح من خلال هذين التعريفين أنّ تنافسية البلد تنطلق من اعتبار النمو ليس هو الهدف الوحيد، إذ غالباً ما يتم الاهتمام بالتشغيل واعتبارات تنمية أخرى لا تهتم بها المؤسسات، فالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية محددة (الدولة) وهذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معوقة لها.

ثانياً: التنافسية على مستوى القطاع: فيما يتعلّق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)"، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلّق بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.⁽¹⁾

ثالثاً: التنافسية على مستوى المؤسسة: يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتنافسية تعني أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.⁽²⁾

من خلال ما سبق يتضح أنّ العلاقة بين التنافسية على المستويات الثلاثة المشار إليها سابقاً وهي: الدولة، القطاع، المؤسسة هي علاقة تكاملية إذ أنّ أحدها يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة.

المطلب الثاني: أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركناً أساسياً في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم هذه الأسباب نجد:⁽³⁾

- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.

(1) نفس المرجع، ص 70.

(2) نفس المرجع السابق، ص 70.

(3) علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 101.

- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق، نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

-سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الانترنت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار، مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق.

- تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ويتضح أن كل هذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية يبسر للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها وبالتالي توفر الاستثمارات التي قد لا تكون متاحة لها وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية.

المطلب الثالث: مؤشرات تنافسية المؤسسة

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق كما هو موضح في الآتي: (1)

أولاً: الربحية: تمثل الربحية مؤشراً كافياً على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشراً على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها الحالية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير والبراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العوامل الأخرى

(1) نفس المرجع ، ص 102-104.

كما تعتبر النوعية وجودة المنتجات عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

ثانيا: تكلفة الصنع: تمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

ثالثا: الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد من التليفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية أو الدولية المحلية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم. كما يتأثر نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستتدة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو درجة من الاستثمار غير فعالة.

رابعا: الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي. وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن نشاط قطاع ما ذي إنتاج متجانس، لذا فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

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

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعددت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وقد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الزوايا التي انطلق منها كل باحث في وضع التعريف، وعليه سوف نقوم بعرض مجموعة من أهم التعاريف الهامة لهذا المصطلح وسننتهي إلى تعريف شامل نحاول من خلاله جمع مختلف زوايا الرؤية التي انطلقت منها المفاهيم السابقة له.

- **تعريف بورتر:** يعتبر مايكل بورتر أشهر من كتب عن الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية للمنظمة في فترة الثمانينات، وهو يرى أن الميزة التنافسية تمكن المنظمة من ضمان استمراريته في جو من المنافسة الكاملة وهي التي تحدد لها الاستراتيجيات المناسبة لذلك،⁽¹⁾ فيعرفها على النحو التالي "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".⁽²⁾ كما تعرف الميزة التنافسية بأنها "مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتتبع الميزة من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو التمييز في الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".⁽³⁾ من هذا التعريف نجد أن موضوع مصطلح الميزة التنافسية متفق عليه بين الباحثين في كونه مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من المنافسين، وما يعطيها صفة التميز هو صعوبة تقليد هذا المجال، وقد يكون مصدرها الموارد المالية، البشرية، جودة معينة، تكنولوجيا أعلى، تكلفة منخفضة، كفاءة تسويقية... وغيرها من المصادر المختلفة والتي يمكن للمنظمة اكتسابها.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية-المواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999، ص 27.

(2) M. porter ; l'avantage concurrentiel des nations. Comment devances ses concurrent et maintenir son avance ;dunod ;paris ; p 48.

(3) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 174.

ويعرفها "علي السلمي" بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".

أما في تعريف آخر لنبييل مرسى خليل فيعتبر الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. (1)

أما تعريف (John kay's) للميزة التنافسية فيقول: بأنها عبارة عن تتابع للكفاءات أو المقدرات الجوهرية التي تتمثل في طبيعة المنظمة وما تمتلكها، ويمكن أن تعرف بأنها معارف مجتمعة لدى المنظمة. (2) وكتعريف شامل للميزة التنافسية يمكن القول أنها تعني القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين، وتقاس التنافسية من خلال معدلات نمو المنظمة وقدرتها على تحقيق حصة أكبر في السوق.

ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية مفهوم أوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي: (3)

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فتوات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

(1) <https://hrdiscussion.com/hr105011.html>, consulté le 28-04-2018, à 18 :55.

(2) Ibid .

(3) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009 ، 309.

- إن خاصيتي المرونة والجدة تتعارضان ظاهريا مع خاصية الاستدامة للميزة التنافسية، إلا أنهما في الواقع شرطين أساسيين لتحقيق الاستدامة.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

حدد "بورتر" نوعين من الميزة التنافسية وهما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز:

أولا: **ميزة التكلفة الأقل**: معناها أن المؤسسة تعمل على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين. (1)

ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى مادون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي: (2)

- **مراقبة الحجم**: يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المؤسسة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

- **مراقبة التعلم**: إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

- **مراقبة الروابط**: إن تمكن المؤسسة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع المؤسسة في مجال التكاليف ويعزز قدراتها التنافسية.

- **مراقبة الإحراق**: ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة. بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

(1) نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 84.

(2) M.PORTER. « L'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Op.Cit,P 129-136.

- **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساعد على فهمها وخفض التكاليف.
 - **مراقبة تموضع الأنشطة:** سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء والموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.
 - **مراقبة الروزنامة:** إن المؤسسات السبّاقة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع. ولتطبيق ميزة التكلفة الأقل لابد من توافر مجموعة من الشروط تتمثل في: (1)
 - وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
 - نمطية السلع المقدمة.
 - عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
 - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
 - محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.
- وهناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المسيرين التنبيه لها وتفاديها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي: (2)
- **التركيز على تكاليف الإنتاج:** أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 116.

(2) M.PORTER. « L'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Op.Cit,P 147-150.

- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تركز البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتراة، فهي تميل لاعتبار التموين نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفورات معتبرة.
 - تخفيضات متناقضة للتكاليف: قد تحاول المؤسسات أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقضة فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق، للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفورات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.
 - 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.
 - الفهم الخاطيء لعوامل تطور التكاليف: يمكن أن تقوم المؤسسات بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية 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.
 - تهديد التميز: إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة في نظر العميل.
- ثانيا: ميزة التميز: وتعني " قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك." (1) مثلا جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج أو خدمات ما بعد البيع.
- إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط نوردتها فيما يلي:
- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن المنتجات.
 - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع المستهلك.
 - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

(1) عادل زايد: "الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 52.

كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التميز إلى تفادي بعض الأخطاء

والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة ومنها ما يلي:

- التميز المفرط: أي يجب ألا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن.

- سعر إضافي مرتفع.

- عدم معرفة تكلفة التمييز.

- التركيز الشديد على المنتج، أي التركيز على الناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة، يتبين لنا أن الحصول على

نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة أقل أو تمييز في المنتج، فإن ذلك يتوقف على مدى توفر أو

غياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة، كذلك يجب على المؤسسة

تجنب الأخطاء المشار إليها التي قد تقع فيها.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية

تواجه المؤسسات حالياً خطرين أساسيين، هما معدل النمو البطيء الناجم عن حالة الكساد التي

تسود العالم وزيادة حدة المنافسة سواء المحلية أو العالمية، لم يدفعها إلى البحث عن ميزة تنافسية قوية

تمكنها من التفوق والتميز عن منافسيها والسيطرة على السوق، وتعد الإستراتيجية التنافسية أحد هذه

المميزات.

ويرى " بورتر " أن هذه الاستراتيجيات تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاث أسس

مختلفة هي: القيادة في التكلفة، التميز، التركيز. وهذه الاستراتيجيات تنطوي على ترتيبات تنظيمية وإجراءات

رقابية وأنظمة وحوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة

في التكلفة و/أو التميز في حين تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز وسيتم التطرق إلى هذه

الإستراتيجيات كالاتي:

أولاً: إستراتيجية القيادة بالتكلفة: تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض تكلفة

كل ما يمكن تخفيضه كتكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع، فحسب بورتر، المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي

لديها تكاليف أقل وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو تقديم خدمات بسعر أقل من سعر

المنافسين، وهذه الإستراتيجية تقدم خدمة أو منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر، وقد يتحقق ذلك من خلال: (1)

- الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة.
 - اكتشاف مورد منخفض التكلفة للموارد الأولية.
 - التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
 - استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة.
 - استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.
- إن اختيار هذه السبل يتوقف على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتحديات التي تواجهها، ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في الإنتاج لنفس المنتج لفترة طويلة نسبياً، حيث تؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة.

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة وهي كالتالي: (2)

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل لها سوق تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- أما بالنسبة للموردين، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- وفيما يخص دخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فإن المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تلجأ إلى إجراء تخفيض السعر، لأنها تحنل موقعا تنافسيا ممتازا.
- أما بالنسبة للسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها بالمقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

(1) صالح صالح، "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة نيفال باتنة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 45-46.

(2) نفس المرجع، ص 47.

- مما سبق يتبين مدى أهمية إستراتيجية القيادة بالتكلفة التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد السعر.
- وتواجه المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية بعض المخاطر منها:
- قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما يؤدي إلى انخفاض أرباح النشاط ككل.
 - قد يحدث تطور تكنولوجي في الصناعة يترتب عليه تقليل فعالية هذه الإستراتيجية.
 - قد يتحول اهتمام المشتري إلى عناصر تميز أخرى بخلاف السعر.
- تفاديا لهذه المخاطر على المؤسسة أن تسعى لتداركها حتى تتجنبها وبالتالي تحويل هذه المخاطر إلى نقاط قوة تجعلها دوما في الريادة.
- ثانيا: إستراتيجية التميز:** تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين، وتحقيق هذا التميز يمكن أن يتخذ أشكالا عديدة وأساليب مختلفة مثل التميز في خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في توزيع أو نظام توصيل المنتج للعميل، بالإضافة إلى التميز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق، وكما هو واضح فإن إستراتيجية التميز الناجحة ستكون ذات تكلفة عالية على المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار أن التميز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين.⁽¹⁾
- وبصورة أكثر تحديداً فإن التميز يمكن الوصول إليه بأحد الطرق الآتية:
- تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم تخفيض سعر المنتج في السوق.
 - التقليل من الخدمات التي تقدم للمستهلك في مقابل تخفيض سعر المنتج.
 - جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو أقل تكراراً.
 - تقليل الحاجة الخاصة بالمستهلك إلى بعض جوانب التدعيم الأخرى بغرض استخدام المنتج.
 - تقديم تخفيض كبير في سعر المنتج الجديد عند مبادلتها بمنتج آخر قديم.
 - توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامهم مع منتجات أخرى.
 - تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدام المنتج أسهل.
 - تصميم المنتج بحيث يمكنه أداء العديد من الوظائف أو على العكس تمييزه ليكون منتجاً متخصصاً يصلح للاستخدام المتخصص في مجال واحد.

(1) إسماعيل محمد السيد: "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 2006، ص 200-201.

- جعل من الممكن تفصيل المنتج وفقاً لرغبات وطلب المستهلك (المرونة في إنتاج أي شكل يطلبه المستهلك).
- العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية مثل الحاجة إلى التفاخر، أو المركز الاجتماعي.
- وينبغي على المؤسسة عندما تأخذ بإستراتيجية التميز أن تكون على حذر من الوقوع في بعض الأضرار الخداعية لهذه الإستراتيجية، ومن أهم أنواع الشرك الخداعي التي تظهر في حالة تطبيق هذه الإستراتيجية ما يلي:
- محاولة المؤسسة التركيز على أحد ملامح المنتج في خلق التميز علماً بأن المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى تحسين أدائه أو إلى خفض للمخاطر أو التكاليف التي يتحملها.
- محاولة التمادي في خلق التميز والذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج إليها المستهلك أو قد يستغنى عن وجودها في مقابل سعر أقل.
- عدم قدرة المؤسسة على خلق ذلك التميز الذي لا يستطيع المنافس تقليده بسهولة، ففي هذه الحالة تضريح لئلى مجهودات المؤسسة لخلق التميز هباء أو تخسر المؤسسة كل ما تم دفعه وإنفاقه على هذا التميز.
- عدم قدرة المؤسسة على حساب التكلفة والمنافع المترتبة على خلق التميز، حيث يمكن أن تعمل المؤسسة على خلق تميز لعدد محدود من المستهلكين مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تغطية تكاليف هذا التميز.
- محاولة المؤسسة فرض سعر عال جداً في مقابل ما يتمتع به المنتج من تميز. (1)
- ثالثاً: إستراتيجية التركيز: في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في الخدمات أو السعر أو كلاهما. وتقوم هذه الإستراتيجية على تركيز الجهود التي تؤدي إلى خدمة هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من المنافسين وذلك من خلال:
- البحث عن فئة لها حاجات خاصة، من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة (تركيز الجهود).
- تتطلب خدمة هذا القطاع أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.
- وهذه الإستراتيجية قد تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما:

(1) المرجع السابق، ص 203-204.

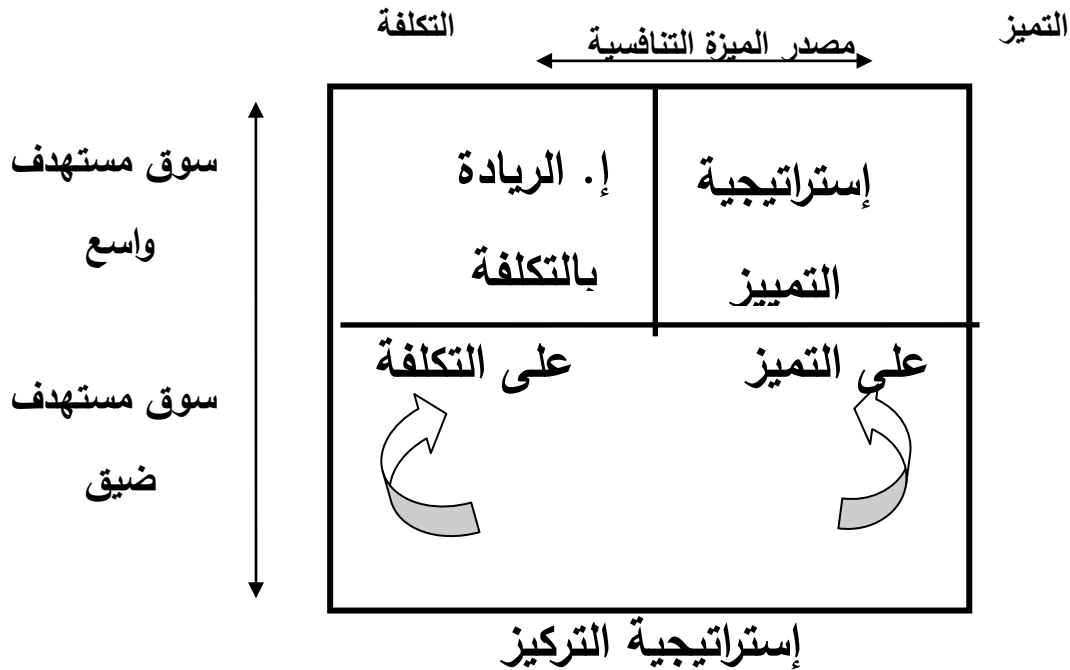
1- التركيز مع خفض التكلفة: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشتركين والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

2- التركيز مع التمايز: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجه للقطاع مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو لمجموعة من المستهلكين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية في المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بالاعتماد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.

ومن ضمن مخاطر إتباع إستراتيجية التركيز احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية، أو تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج التي يرغب فيها السوق ككل وكذا تركيز المؤسسة على شريحة واحدة بدلا من عدة شرائح فيسهل على المنافسين استقطابهم.⁽¹⁾

وعلى ضوء ما سبق يمكن تلخيص إستراتيجيات الميزة التنافسية في الشكل الآتي:

الشكل رقم 04 : الإستراتيجيات العامة للتنافس:



المصدر: شتاتحة عائشة: " أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية _دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص 87.

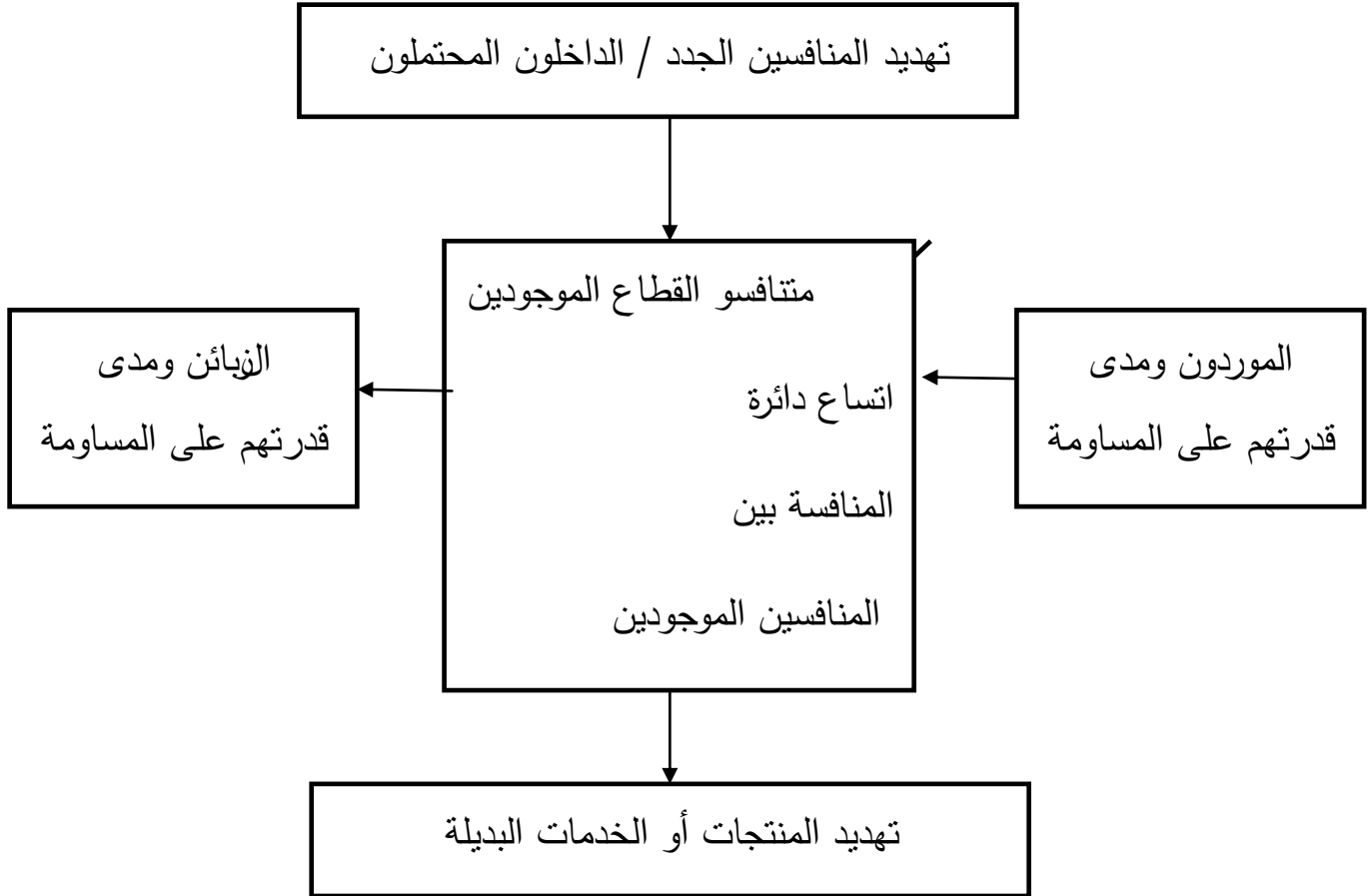
⁽¹⁾ صالح صالح، مرجع سابق، ص 49-50.

المبحث الثالث: أسس بناء الميزة التنافسية

المطلب الأول: تحليل القوى التنافسية لبورتر

إن قوى الميزة التنافسية يمكن التطرق إليها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 05: القوى التنافسية لبورتر:



المصدر: طارق السويدان، قيادة السوق ، دار ابن حزم للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، لبنان، 2001، ص 21.

إن هذا الشكل الذي بين أيدينا يوضح قوى الميزة التنافسية حسب ما وضعه "مايكل بورتر" وسنتطرق بالشرح و التفصيل:

أولاً: **تهديد المنافسين الجدد:** إن أول قوة تنافسية حسب ((porter)) تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وزادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد، وقد حدد (Porter) سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وهي:

- اقتصاديات الإنتاج الكبير.

- تميز المنتجات.
- متطلبات رأس المال.
- تكاليف التحويل.
- اختراق قنوات التوزيع.
- مزايا المؤسسات القائمة مسبقا.
- سياسات الحكومة. (1)

ثانيا: ضغط المنتجات البديلة: وتتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة، ويؤكد (porter) على أن هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل، فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني أثر على مؤسسات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع أقل تكلفة.

ثالثا: التنافس بين المتنافسين الحاليين:

يؤكد (porter) أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين وتزداد المنافسة عندما يحدث الآتي:

- إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن المنظمات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد.

- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور.

- وجود مخزون يكلف المنظمة تكاليف عالية.

- عندما تختلف استراتيجيات المتنافسين ومبادئهم وشخصياتهم، فقد لاحظ (porter) أن المنظمات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا وذلك لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث و لأصغر فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق.

- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.

رابعا: قوة مساومة الزبائن: إن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار إن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة الجودة ومناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مرودية المنظمة وجاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن ومن

(1) طارق السويدان، مرجع سابق، ص 23.

السهل فقدانهم لأن الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للمنظمة، و بالتالي يؤثر على تنافسية المؤسسة لأنه من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقدانهم لأن الزبون يتميز بعدم الوفاء.

خامسا: قوة مساومة الموردين: إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للمنظمة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، كما أن التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز المنظمة عن إدماج ارتفاع التكاليف في سعر الخدمة المقدمة. (1)

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

قد تتحقق الميزة التنافسية نتيجة لتوفر العديد من المصادر، بحيث كلما تعددت هذه المصادر في ميزة واحدة كانت أصعب للتقليد وتعددت مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة أهمها: (2)

أولاً: الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمى، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

ولم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاحتراف، أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج، بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.

ثانياً: إدارة الوقت: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل الأسرع من المنافسين يمثل الميزة التنافسية.

ثالثاً: المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة. ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستتساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق

(1) المرجع السابق، ص 26.

(2) صالح صالح، مرجع سابق، ص 42-43.

المعرفة في المؤسسات، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

رابعاً: سرعة الاستجابة للعملاء (المرونة التنافسية): تعني القدرة على الاستجابة لحاجات العميل المتغيرة، ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع والمتصارع في حاجات ورغبات تفضيلات وأذواق العملاء، وسهولة الاتصال، وسرعة انتقال تأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية، والجزئية، وانعكاسها على رغبات العملاء، وزيادة الإنتاج حسب طلب العميل، والذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات الفريدة للعميل مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات .

خامساً: الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المنظمة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

يعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المنظمة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير الرفع كفاءة المنظمة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

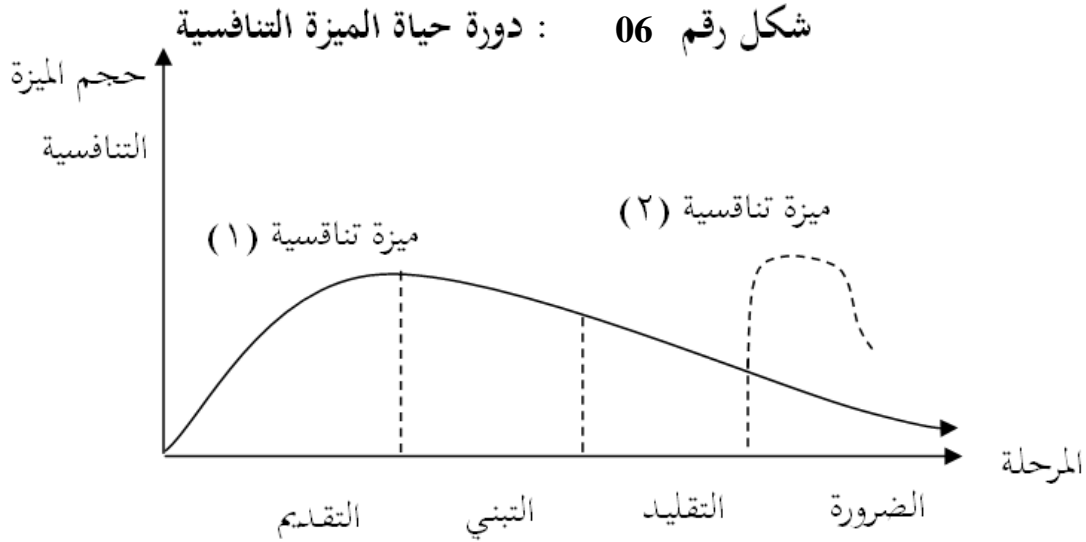
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال بعدين هامين وهما: (1)

أولاً : حجم الميزة التنافسية: تتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100.

جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل الآتي:



المصدر: نبيل مرسي خليل، نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " ، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 85.

وفيما يأتي شرح لهذه المراحل:

أ- مرحلة التقديم : وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.

ب- مرحلة التبني : تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار لاعتبار أن المتنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

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

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

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن

هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة.

ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدف : إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة:

أ- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

ج- النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها، في كل ركن من أركان العالم.

د- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص 88-87.

المبحث الرابع: رأس المال الفكري والميزة التنافسية

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

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

المطلب الأول: مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية: إن لرأس المال الفكري دور

هام في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث يتكون -كما ذكرنا سابقا- من رأسمال بشري، رأسمال هيكلي،

ورأسمال الزبائن، لذا سنتطرق إلى مساهمة كل عنصر على حدى في تحقيق الميزة التنافسية كما يأتي:

أولاً: رأس المال البشري: إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد .

إن المصدر الحقيقي لتطوير القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطا ضروريا لتحقيق الميزة إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع.

وعلى الرغم من هذه الأهمية للموارد البشرية إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتوقف على مدى اعتبارها موردا استراتيجيا يتمتع بنفس شروط الندرة، وصعوبة التقليد... الخ، التي تتمتع بها الموارد الإستراتيجية الأخرى في المؤسسة، وهذا ما يجعل من الصعوبة الحصول على نفس النتائج من موارد مختلفة.

ولكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهي:

- مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة للمؤسسة.

- أن تكون هذه الكفاءات نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو لمحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها.

- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.

- عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها. (1)

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

ويمكن للمؤسسة أن تمتلك رأس مال هيكلي متميز من خلال:

- تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين.

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

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

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

(1) علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 42.

المطلب الثاني: سياق البيئة التنافسية وقيمة رأس المال الفكري:

تتمثل البيئة الخارجية في مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية التي تقع خارج إطار المؤسسة، والتي تؤثر على إستراتيجيتها وسلوكها دون أن تكون لهذه الأخيرة قدرة السيطرة عليها أو توجيهها، بل تعمل على التكيف معها من خلال العمل على اغتنام الفرص المحتملة ومواجهة التهديدات المتوقعة من خلال استثمار نقاط القوة الداخلية، ممثلة في الموارد والسياسات والقيم التنظيمية، كذلك العمل على معالجة نقاط الضعف في مختلف أنظمة وموارد المؤسسة، بما يؤدي إلى نجاح الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.

إن قيمة رأس المال الفكري للمؤسسة لا ترتبط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها بل أيضا بسياق البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، والذي يعتبر أداة لقياس وتحديد الأهمية النسبية للابتكارات، أو لحساب قيمة الأصول غير المادية في المؤسسة، إن القيمة التي تخصصها المؤسسة لأفكارها المبتكرة تعتمد على نظرتها لمواردها ولطبيعة عملاتها، كما يشكل ذلك السياق نظرة المؤسسة لكل ما هو ذو قيمة أو غير ذو قيمة بالنسبة لها.

ويمكن التعبير عن سياق البيئة التنافسية من خلال رؤية المؤسسة لطبيعة الأهداف الإستراتيجية، وأيضا للإستراتيجية المعتمدة لتحقيق تلك الأهداف، ذلك أن المؤسسة التي تتمكن من تحديد الرؤية ومعالم إستراتيجيتها تكون في وضع يسمح لها بتحديد طبيعة أدوار رأس المال الفكري المحقق للقيمة، فبالنسبة لمؤسسات التصميم والإنتاج يساهم رأس المال الفكري في خلق الابتكارات وتميز المنتجات، بخلاف المؤسسات التي تتمثل قيمتها المضافة في تكامل وتجميع المكونات حيث يركز رأس المال الفكري على تكامل ابتكارات الآخرين.

كما تتطلب أهمية الاستثمار الفعال في رأس المال الفكري ضرورة تحديد مجالات أنشطته القصيرة، والمتوسطة وطويلة المدى، فبالنسبة للمؤسسات التي تكون ملكيتها الفكرية مصدرا لإيرادها الحالي تكون محتويات محفظتها ذات قيمة حالية، بينما نجد أن الأصول الفكرية لا ترتبط بالمدى القصير، بل ذات مدى طويل وإستراتيجي، إذ أن تحصيل قيمتها غالبا ما يكون في المستقبل، وبالتالي تعتبر تلك الأصول الفكرية أداة الربط والتحويل من القيمة الحالية إلى القيمة المستقبلية، أي من المستوى التكتيكي الوظيفي متوسط

المدى، إلى المستوى الاستراتيجي طويل المدى، إذ أن ابتكارات المؤسسة المركزة على رأس المال الفكر ي غالبا ما تعمل بصورة كلية وإستراتيجية على المدى البعيد. (1)

المطلب الثالث: رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة:

لقد حاولت الكثير من الدراسات أن تربط بين رأس المال الفكري وأداء المؤسسة التنافسي على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، ففي دراسة لـ ("Stewart") وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن استثمار المقدرّة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري (Intellectual performance) المؤدي إلى التفوق التنافسي، ومن خلال تحويل القيمة المهملّة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة، وولاء الزبائن، والنظم، والمعرفة الجماعية.

كما أوضح (Pfeffer) أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير والمتسمة بعولمة الأسواق، وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجها عن طريق الابتكار، والتطوير للوظائف، والعمليات من خلال توظيف رأس مالها الفكري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزتها التنافسية، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لخلق القيمة، مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكا استراتيجيا في أغلب المؤسسات. كما بين (Gwan) أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.

بينما أشار (Youndt) إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري وليس لرأس المال المادي يعد محددًا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الرغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات.

في حين أشار كل من (Beatty) و (Richard) في تحليلهم لميزة رأس المال الفكري التنافسي من خلال التسيير الاستراتيجي للأداء، إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية تشكل محور عمل المؤسسة وأساس نجاحها، وبالتالي أصبح من الضروري أن تدرك تلك المؤسسات أهمية الموجودات الفكرية كعامل أساسي في

(1) يحضيه سملالي: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 132.

تحسين الأداء، إن حسن استثمار رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي والمربح بدليل نمو المبيعات، وزيادة الحصة السوقية، وتحسين الربحية.

إن تفعيل رأس المال الفكري والارتقاء به يؤدي إلى زيادة قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع، وبالتالي الوصول إلى مستوى الأداء العالي. فحسب "(Brown)" أن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المؤسسة بسبب استبعاده للعاملين غير الجيدين، وقدرة استقطابه للعاملين الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار والتجديد للخدمات المقدمة للزبائن.

وحسب (Miller) "تتمثل الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي مؤسسة في المعرفة والذكاء اللذين يؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة، وأن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية، إذ أصبح الذكاء المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه، حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، الأمر الذي يمكن من تعزيز رأس المال الفكري، وبالتالي ضمان الأداء المتفوق، كما تؤثر القدرات العقلية المتاحة على الأداء المالي للمؤسسات، ففي دراسة له أكد (Brown) وجود علاقة إيجابية بين استثمار القدرات العقلية والأداء المالي، لأن المؤسسات التي تمتلك رأس مال فكري يتسم أداؤها بمعدل عال على الاستثمار مع ارتفاع ربحية أسهمها، وبالتالي يمكن أن يكون رأس المال الفكري مقترنا بالأداء الاقتصادي العالي عندما يكون مصدرا للميزة التنافسية.⁽¹⁾

(1) نفس المرجع، ص 133-134.

خلاصة الفصل:

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



الفصل الثالث

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة
التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة

جيجل -

تمهيد:

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات المتعاملة معها، وهذا بإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، بهدف إنشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى، وتوظيف تقنيات المعلومات، بهدف تخفيض تكاليف أداء الخدمات، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لهدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني.

تدعيما لما تم عرضه في الفصلين السابقين، سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل - حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى تصميم الدراسة الميدانية وخطوات إجرائها، كما تطرقنا في المبحث الثالث إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة، وأخيرا المبحث الرابع تضمن اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سننظر من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك إلى النشاطات التي تقوم بتقديمها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر: ⁽¹⁾

أولاً: تاريخ اتصالات الجزائر: وعياً بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 "VSAT"، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، وذلك في ظل احتزام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.

ثانياً: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر: نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

⁽¹⁾ <https://www.algerietelecom.dz>, consulté le 20 / 03/ 2018, à 20 :00.

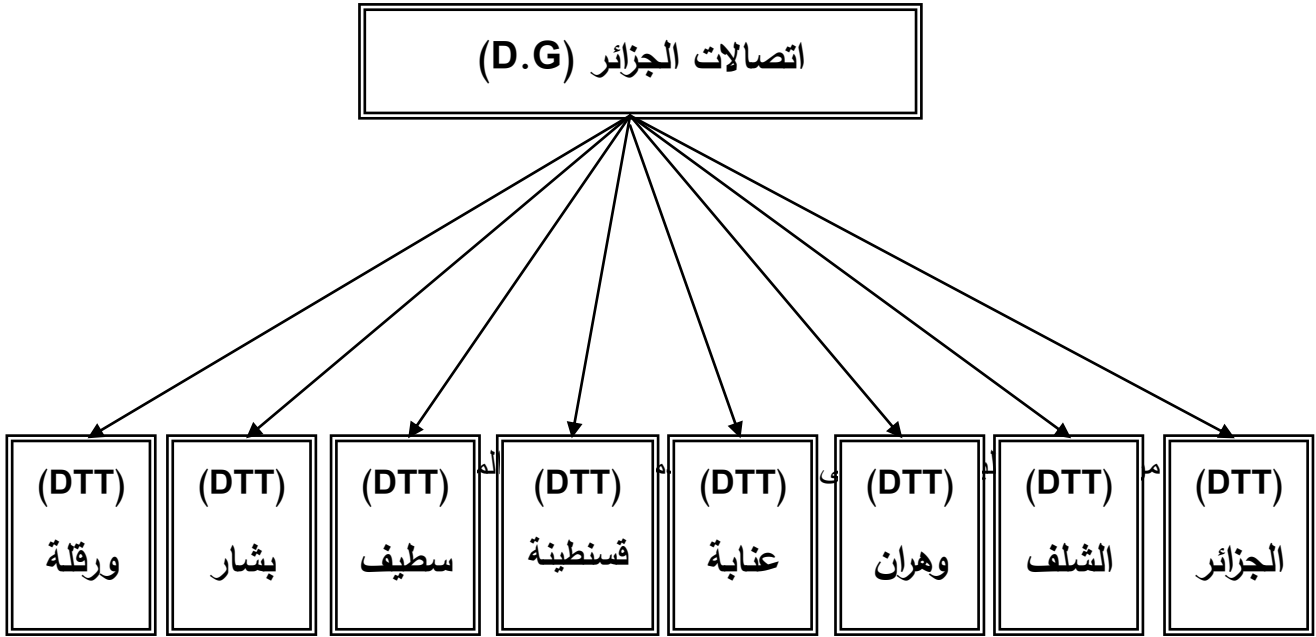
فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 ، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

في 01 جانفي 2003 ، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن بروى مغايرة تمام لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثالثا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر: اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها بـ 99 عام، و برأسمال عمومي قدر بـ 50.000.000.000 دج، هي ملك للدولة بنسبة 100%، مقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002م، تحت رقم 0018083 02B الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة ، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا ، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزيائن القطاعين المنزلي والأعمال، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء. أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 و م، ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والاتصالات : المرودية، الفعالية، جودة الخدمة . رغبتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني أو اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت . لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تحت وصايتها 08 مديريات و هي:

الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، وهذا ما يلخصه الشكل الآتي:

الشكل رقم: 07 المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر: (DTT)



Source : <https://www.algeriatelecom.dz>, consulté le 20 / 03/ 2018, à 20 :00.

المطلب الثاني : التنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية ، وسنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

1- الرئيس المدير العام (PDG) : وهو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصة السوقية، و تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة .
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

2- مدير المشروع (IDT): و يقوم بالمهام التالية:

- التغذية الإعلامية العامة .
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية .

- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات .
- 3- المفتشية العامة :** وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة بـ :
 - قاعدة الأعمال السنوية.
 - تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير العام شخصيا، والقيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة .
 - تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.
- 4- المفتشية المركزية :** ومن مهامها ما يلي :
 - رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام و مصالح الشركة، ورقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.
 - تشخيص و تحليل أي خلل في الشركة، وتقييم نوعية الخدمة للزبون.
- 5- مديرية الوسائل العامة اليومية :** وهي مكلفة بـ :
 - المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة .
 - تسيير مشاريع التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل تسيير المراكز الملحقة.
 - وتتكون من أربعة مديرين هم على التوالي: مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات و البرمجة.
- 6- مديرية تجهيزات الربط :** وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوبي ... الخ.
- 7- مديرية التراسل:** مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين الشركة و الزبائن.
- 8- مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات:** وهي مكلفة بـ :
 - المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.
 - مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.
 - تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.
- 9- مديرية مشروع موارد الحاسوب:** وهي مكلفة بـ :
 - تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.
 - متابعة مخططات الاستثمارات.

- تخطيط، تصميم و المساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي و التسيير.

10- مديرية الطاقة والبيئة : وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

11- مديرية الموارد البشرية: وهي مكلفة بالقيام بالمهام التالية:

- تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافأة والتحفيزات.

12- مديرية الإدارة العامة والإمدادات: تقوم بـ :

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية .
- تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية .
- تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة، وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

13- مديرية المالية والمحاسبة: وهي مكلفة بـ:

- تقديم المساعدة للهياكل وتنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة.
- تسيير الميزانية والجباية، وإعداد القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

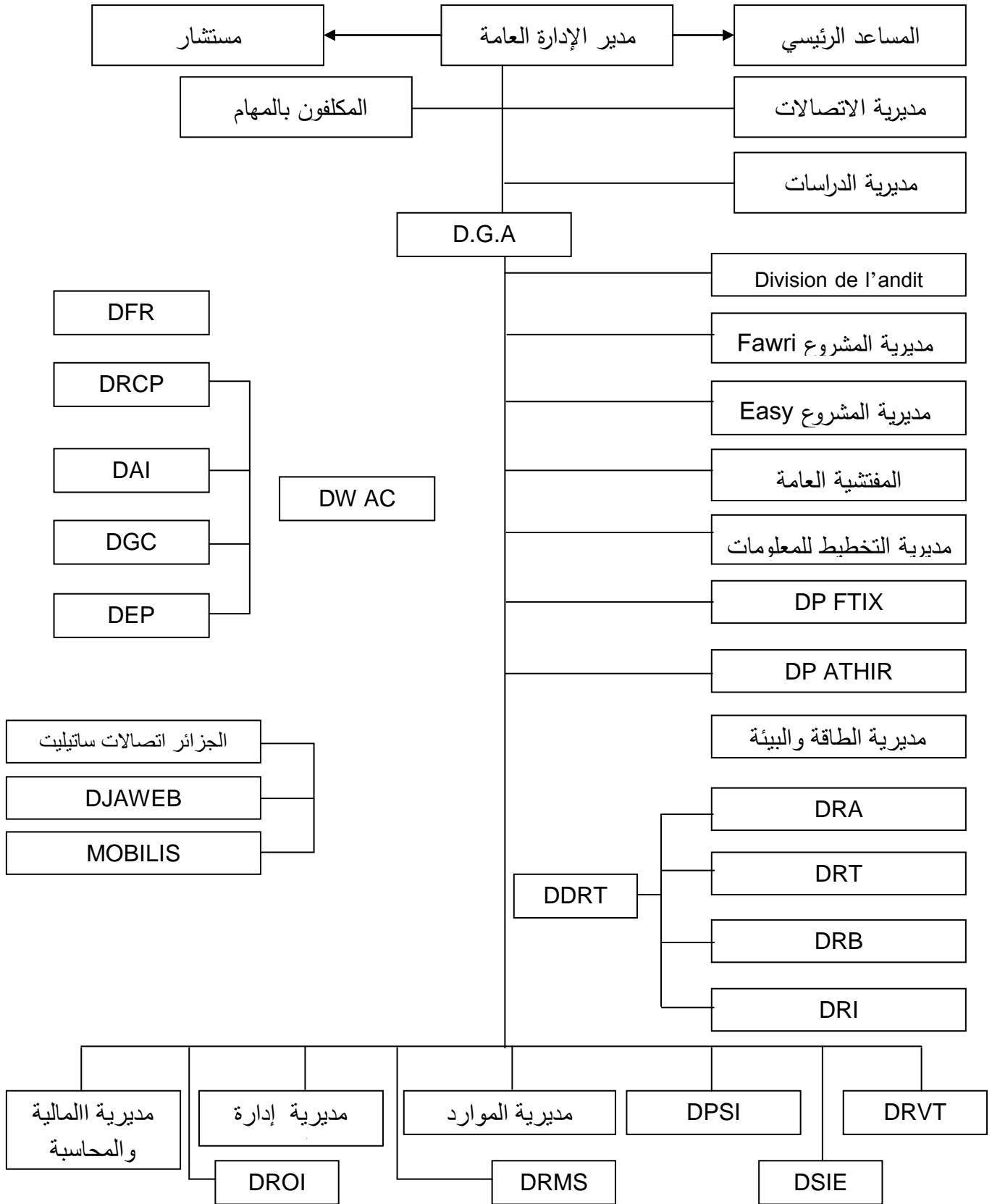
14- الخطوط المباشرة: وهي على التوالي:

- خط موبيليس: وهو خط خاص بالهاتف النقال (Mobilis) .
- خط اتصالات الجزائر للقرم الصناعي : وهو الخط المباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.
- خط جواب (Djaweb): وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، و كل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية) و كل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (Actel) ، ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.

ويلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

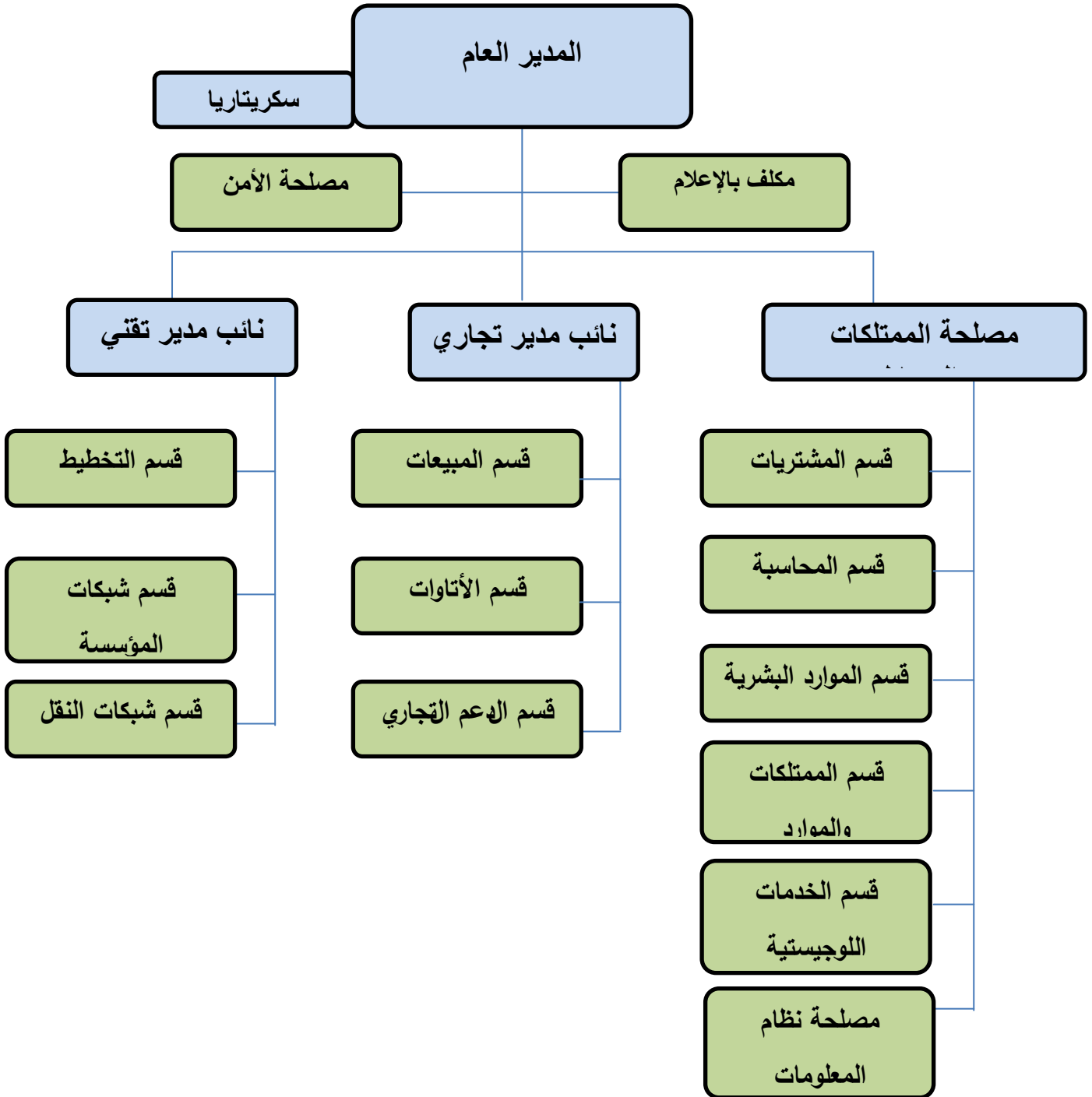
الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

أما الهيكل التنظيمي لوحدة جيجل وهي الوحدة محل الدراسة فهو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر_ وحدة جيجل



المصدر: الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها.

أولاً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر: تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية بتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات ع ب الأرقام الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها "أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت ... الخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة و متعددة.
 - العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
 - زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.
 - تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
 - تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
 - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
 - محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) وفاء للزيائن، وذلك عن طريق ما يلي:
 - كل زيون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزيون، ومعلومات خاصة به، عنوانه، ... الخ.
 - إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).
 - السماح للزيائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت
- يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:
- تقدير حاجيات الزيائن و تلبيتها.
 - مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.
 - عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
 - تحصيل الديون في آجالها المستحقة.

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر : دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.

- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

- المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.

- تطوير الخدمات الجديدة (البيع و الشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلوماتية والتوجيه.

- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة ... الخ.

- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية:

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ

الدراسة الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى بيان أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها:

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات أو الفروض، وكذا اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي، و يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيق فتكون النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح، ويتم اختيار الأدوات لجمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة، وانطلاقا من موضوع الدراسة استوجب استخدام مختلف الإجراءات.

أولا: منهج الدراسة: كلمة منهج البحث تعني القانون أو المبدأ أو القاعدة التي تحكم أي محاولة للدراسة العلمية في أي مجال، وفي أي ميدان من ميادين العلوم النظرية والعملية، وهو الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث في تقصيه للحقائق العلمية لأي فرع من فروع المعرفة.

ومناهج البحث متعددة ومتجددة طبقا لتعدد أنواع العلوم وتجدها، وهي تشترك جميعا بخطوات وقواعد عامة تشكل الإطار الذي يسلكه الباحث في بحثه، أو دراسته العلمية، أو تقييمه العلمي لأية حقيقة علمية.

فالهدف الأساسي من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية بغية إيصالها للآخرين وتعريفهم بها، وهذا يعني أن المنهج المطبق في أي دراسة يرتبط بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولدراسة هذا الموضوع - دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية- تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لأنه يتماشى مع موضوع هذه الدراسة وأهدافها، فهو يساعد على الحصول على البيانات اللازمة وتحليلها للحصول على معلومات مفيدة تسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بصور دقيقة وتسمح بفهم علاقتها مع غيرها من الظواهر الأخرى، والوصول إلى نتائج علمية صادقة ومفيدة، وتقديم اقتراحات من خلال ذلك.

ثانيا: أدوات الدراسة: قصد التمكن من الحصول على المعلومات والبيانات الكافية واللازمة لإجراء الدراسة وضبطها، تم استعمال بعض الوسائل والأدوات التي تساعد على ذلك، وتشمل هذه الأدوات كل من: المقابلة، الاستبيان، والوثائق الإدارية، إضافة إلى الاستعانة بمجموعة من الأساليب الحسابية والإحصائية لتحليل هذه البيانات المتمثلة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أ- المقابلة: تعتبر وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، وقد عرفت على أنها "حوار ودي موجه مباشرة بين الباحث والمبحوث أو أكثر، يرمي إلى الإدلاء بمعلومات تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما، يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج.

وقد تم إجراء مقابلة مع السيد " فاتح قبيوغة " رئيس مصلحة الموارد البشرية بالوحدة محل الدراسة، كما تم إجراء مقابلة مع بعض أفراد العينة من مجتمع الدراسة، وهذا من أجل شرح الهدف من الدراسة وإزالة الغموض، والإجابة عن بعض التساؤلات، إضافة الاستماع لبعض الآراء التي وردت من المستجوبين بعد الإجابة وإرجاع الاستبيان.

ب- الاستبيان: يعد من أكثر الوسائل شيوعا وفعالية في جمع المعلومات، حتى وإن لم تكن إجاباته دقيقة وصادقة، إلا أنه يساعد كثيرا على إتمام الدراسة.

وهو عبارة عن "أداة من أدوات البحث معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوث بتسجيل إجاباته بنفسه".⁽¹⁾

(1) رشيد زرواتي: "مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص 87.

ج- السجلات والوثائق الإدارية: تعرف على أنها "تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة الاجتماعية، كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرائق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشريع طبيعة العمل بها".⁽¹⁾

تم استخدام بعض السجلات والوثائق الإدارية التي قدمتها مصلحة المستخدمين بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى تحليل هيكلها التنظيمي، وبعض المراسيم والقوائم التي تخص تعداد العاملين، ومختلف هياكلها المادية والبشرية، لضمان الحصول على البيانات الخاصة بصفة عامة.

ثالثا: مجتمع الدراسة: مجتمع البحث هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع البحث يعد ضروريا لتبرير الاقتصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه، وكذا معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم، وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع، وقد تمثل مجتمع الدراسة في المورد البشري والإطارات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة -الوحدة العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر- جيجل.

رابعاً: عينة الدراسة:

يتم اللجوء لاختيار عينة من مجتمع الدراسة إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث لكثرة عددهم بالنظر إلى التكاليف المادية وضيق الوقت، لكن في دراستنا لم يكن عدد أفراد المجتمع كبيرا لدرجة أنه سمح بإجراء الدراسة على جميع أفرادها، لذا فقد كانت العينة المعتمدة في الدراسة تتكون من 46 فرداً، وهي تمثل جميع أفراد المجتمع محل الدراسة.

وقد تم توزيع 46 استمارة على الأفراد العاملين وقد تم استرداد جميعها بحيث تم الاعتماد بالدرجة الأولى على طريق التسليم والاستلام المباشر.

وتم تحليل وتفريغ الاستبيان من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المطلب الثاني: وصف وتحليل الأداة الرئيسية للدراسة:

تم استخدام الاستبيان من أجل جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي سيتم شرح لأهم محاوره وأبعاده، والتأكد من مدى صلاحيته للدراسة.

أولاً: محاور وأبعاد الاستبيان: يغطي الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية وهي:

▪ محور خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة: يتضمن هذا المحور بعض

المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص 87.

- **المحور الأول: رأس المال الفكري:** وهو المتغير المستقل للدراسة يتضمن هذا المحور المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري وهي:
 - رأس المال البشري ويضم 16 عبارة مرقمة من 1 إلى 16.
 - رأس المال الهيكلي ويضم 10 عبارات وهي العبارات المرقمة من 17 إلى 26.
 - رأس المال العلاقتي ويضم 7 عبارات وهي العبارات المرقمة من 27 إلى 33.
- **المحور الثاني: الميزة التنافسية:** وهي المتغير التابع للدراسة وتتضمن 15 عبارة وهي العبارات المرقمة من 34 إلى 48.

وقد تم إعداد استبيان مغلق بطريقة منهجية ليتلاءم مع احتياجات الدراسة وقد اعتمد في تصميمه على مقياس ليكارت الخماسي (Likert scale) لكل العبارات، حيث يطلب في من أفراد العينة تحديد درجة الموافقة، مستوى الاستخدام، درجة التأثير كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 01 : مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي.
ويتم تفسير النتائج حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم 02: اتجاهات مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	[5-4,2]	[4,19-3,40]	[3,39-2,60]	[2,59-1,80]	[1,79-1]

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي.

ثانيا: صدق الاستبيان:

عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة، لأنها تؤدي إلى عملية قياس علمية يعتمد عليها في جمع المعلومات وبالتالي إمكانية تعميمها، ويقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين هما:

أ- الاتساق الخارجي للاستبيان (صدق المحكمين):

لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة لمناقشته من حيث شموليته وإمكانية تحقيق الهدف الذي يرمي إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى نائب مدير الوحدة العملية بالمؤسسة محل الدراسة، وتتمثل قائمة المحكمين في:

- الأستاذة سوريا بوخلوط.
- الأستاذ فيصل بومييمز.
- الأستاذ سمير سالمي.
- السيد فاتح قبيوعة.

وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إسداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحا، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

ب- الاتساق الداخلي للاستبيان:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من (46 فردا) وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة، والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

▪ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول (رأس المال البشري) من المحور الأول: تضمن الفرع

الأول من محور رأس المال الفكري أربعة أبعاد تمثلت في: بعد المعرفة، الخبرة العملية، الابتكارات

والمهارات، وفريق العمل، وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات هذه الأبعاد ثم

الارتباط بين الأبعاد مع رأس المال البشري، وقد كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم 03: صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول من رأس المال البشري (بعد المعرفة):

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يتوفر لدى الموظفين بالمؤسسة المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم.	0,764**	0,000
02	تحرص المؤسسة على توظيف الأفراد ذوي الكفاءة من خارج المؤسسة.	0,856**	0,000
03	تعطي المؤسسة الحوافز والمكافآت الملائمة للأفراد عند ابتكار فكرة جديدة.	0,811**	0,000
04	تعتمد المؤسسة على الأفراد ذوي الكفاءة في شغل المناصب المهمة.	0,601**	0,000
05	يتشارك الموظفون القدامى مع الجدد لنقل المعرفة والخبرات اللازمة.	0,856**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات ال بعد الأول (المعرفة) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن جميع القيم الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات ال بعد الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,601 و 0,856 ما يدل على أن جميع عبارات ال بعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم 04: صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني من رأس المال البشري (بعد الخبرة العملية):

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
06	يمتلك الموظفون الخبرة العالية في مجال عملهم.	0,842**	0,000
07	يشارك الموظفون ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرار بالمؤسسة كل حسب اختصاصه.	0,913**	0,000
08	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.	0,788**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات ال بعد الثاني (الخبرة العملية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05 كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات ال بعد الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,788 و 0,913 ما يدل على أن جميع عبارات ال بعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم 05: صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث من رأس المال البشري (بعد الابتكارات):

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
09	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية ودورات تكوينية.	0,757**	0,000
10	يعود الفضل في الكثير من نجاحات المؤسسة وإنجازاتها إلى مهارات الأفراد وإبداعاتهم.	0,621**	0,000
11	يؤدي الموظفون مهامهم على أحسن ما يكون وبشكل ثابت.	0,625**	0,000
12	تتم ترقية الأفراد ذوي المهارة والكفاءة في عملهم.	0,647**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (الابتكارات) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن جميع القيم الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,621 و 0,757 ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم 06: صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع من رأس المال البشري (بعد فريق العمل):

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي وتكريس روح الفريق.	0,699**	0,000
14	توجد مشاركة جماعية في إنجاز الأعمال وحل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.	0,801**	0,000
15	توجد اتصالات مفتوحة في شتى الاتجاهات بين الأفراد العاملين في المؤسسة.	0,837**	0,000
16	تحصل المؤسسة على أداء أفضل عندما يتعاون الأفراد معا كفريق عمل.	0,734**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات ال بعد الرابع (فريق العمل) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن جميع القيم الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,699 و 0,837 ما يدل على أن جميع عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم 07: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الفرع الأول (رأس المال البشري) من المحور الأول:

رقم البعد	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	المعرفة	0,756**	0,000
02	الخبرة العملية	0,740**	0,000
03	الابتكارات	0,591**	0,000
04	فريق العمل	0,796**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون بين كل بعد من أبعاد ال فرع الأول (رأس المال البشري) والدرجة الكلية لأبعاد هذا الفرع، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن جميع القيم الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 كما أن الارتباط بين كل بعد من أبعاد الفرع الأول والدرجة الكلية للفرع هي قيم موجبة تتراوح بين 0,591 و 0,796 ما يدل على أن جميع أبعاد الفرع الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

▪ صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الفرع الثاني (رأس المال الهيكلي) من المحور الأول:

الجدول رقم 08: صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من رأس المال الهيكلي (بعد السياسات والإجراءات):

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	تجد صعوبة في الحصول على المعلومات الكافية لأداء عملك.	0,786**	0,000
18	لديك اطلاع تام بأهداف المؤسسة وتشارك في تحقيقها.	0,904**	0,000

0,000	0,804**	توجد بالمؤسسة شبكة اتصال متطورة تسمح بتدفق الاتصالات والمعلومات.	19
0,000	0,886**	أحيانا تنقصك المعرفة بما يقتضيه منصبك من واجبات ومهام.	20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الأول لرأس المال الهيكلي (بعد السياسات والإجراءات) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05 كما أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة، وقد تراوحت بين 0,786 و 0,904 ما يدل على أن عبارات البعد الأول من رأس المال الهيكلي صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم 09: صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من رأس المال الهيكلي (بعد الهيكل التنظيمي):

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
21	يسهل عليك التواصل مع جميع المستويات التنظيمية.	0,844**	0,000
22	يوجد تعارض بين أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية بالمؤسسة.	0,903**	0,000
23	تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.	0,604**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني لرأس المال الهيكلي (بعد الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05 كما أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة، وقد تراوحت بين 0,604 و 0,903 ما يدل على أن عبارات البعد الثاني من رأس المال الهيكلي صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم 10: صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من رأس المال الهيكلي (بعد البرامج)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
24	توفر المؤسسة نظام حوافز ومكافآت لتعزيز الإبداع عند الموظفين.	0,571**	0,000
25	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب القائمة على التكنولوجيا الحديثة.	0,551**	0,000
26	تكرس المؤسسة وقتا وجهدا كافيا من أجل تطوير مهارة الأفراد العاملين.	0,762**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث لرأس المال الهيكلي (بعد البرامج) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05 كما أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة ، وقد تراوحت بين 0,551 و 0,762 ما يدل على أن عبارات البعد الثالث من رأس المال الهيكلي صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم 11: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الفرع الثاني (رأس المال الهيكلي) من المحور الأول:

رقم البعد	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	السياسات والإجراءات	0,786**	0,000
02	الهيكل التنظيمي	0,797**	0,000
03	البرامج	0,325*	0,028

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون بين كل بعد من أبعاد الفرع الثاني (رأس المال الهيكلي) والدرجة الكلية لأبعاد هذا الفرع، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05 كما أن الارتباط بين كل بعد من أبعاد الفرع الثاني والدرجة الكلية للفرع هي قيم موجبة تتراوح بين 0,325 و 0,786 ما يدل على أن جميع أبعاد الفرع الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

▪ صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الفرع الثالث (رأس المال العلاقتي) من المحور الأول:

الجدول رقم 12: صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من رأس المال العلاقتي (بعد العملاء):

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
27	للمنظمة قدرة كبيرة على تحديد حاجيات الزبائن وتفضيلاتهم.	0,739**	0,000
28	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك.	0,761**	0,000
29	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المستثمرين.	0,824**	0,000
30	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المساهمين والمنظمات وجمعيات المجتمع المدني.	0,730**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات ال بعد الأول لرأس المال العلاقتي (بعد العملاء) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05 كما أن كل قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,730 و 0,824 ، ما يدل على أن عبارات البعد الأول من الفرع الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم 13: صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من رأس المال العلاقتي (بعد التحالفات):

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
31	نسبة عالية من أعمال المؤسسة تعتمد على التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات الأخرى.	0,522**	0,000
32	تقوم المؤسسة بتقديم مسح خارجي للمنافسين والتعرف على الخدمات التي يقدمونها.	0,678**	0,000
33	تقوم المؤسسة بالمقارنة بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها المنظمات المنافسة بهدف إدخال التحسينات على خدماتها.	0,659**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات ال بعد الثاني لرأس المال العلاقتي (بعد التحالفات) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05 كما أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,522 و 0,678 ، ما يدل على أن عبارات البعد الثاني من الفرع الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم 14: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الفرع الثالث (رأس المال العلاقتي) من المحور الأول:

رقم البعد	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	العملاء والزبائن	0,882**	0,000
02	التحالفات الإستراتيجية	0,542**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون بين كل بعد من أبعاد الفرع الثالث (رأس المال العلاقتي) والدرجة الكلية لأبعاد هذا الفرع، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05 كما أن الارتباط بين كل بعد من أبعاد الفرع الثاني والدرجة الكلية للفرع هي قيم موجبة بلغت 0,542 و 0,882 ما يدل على أن جميع أبعاد الفرع الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

▪ الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول:

الجدول رقم 15: صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول:

رقم البعد	المحور الأول: رأس المال الفكري	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	رأس المال البشري	0,799**	0,000
02	رأس المال الهيكلي	0,861**	0,000
03	رأس المال العلاقتي	0,730**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون بين كل فرع من فروع المحور الأول (رأس المال الفكري) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية مساوية للصفر وبالتالي فهي أقل من 0,05 كما أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل فرع من فروع المحور الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,730 و 0,861 ما يدل على أن عبارات فروع المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

▪ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول رقم 16: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية):

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
34	تتلقى المؤسسة بصفة مستمرة شكاوي من طرف الزبائن فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة إليهم.	0,616**	0,000
35	تدعم الآليات المستخدمة في تقليل تكلفة الخدمات.	0,502**	0,000
36	تأخذ المؤسسة وقتا طويلا لتلبية الحاجات المختلفة للزبائن.	0,616**	0,000
37	تحقق المؤسسة المرونة المطلوبة في تلبية مطالب السوق المتغيرة.	0,672**	0,000
38	تهتم المؤسسة بتحسين الجودة في الخدمة والعمليات بما يتوافق مع رغبات الزبائن والعاملين.	0,705**	0,000
39	تعمل المؤسسة على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة.	0,596**	0,000
40	تهتم المؤسسة بإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد على التغيير لمواكبة البيئة التنافسية.	0,535**	0,000
41	تعتمد المؤسسة على طرق فعالة في ابتكار حلول لكثير من المشاكل في المؤسسة.	0,489**	0,001
42	توجد درجة مرتفعة من التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة.	0,545**	0,000
43	هدف المؤسسة هو تقديم خدمة متميزة في السوق تختلف عما يقدمه	0,704**	0,000

		المنافسون.	
0,000	0,610**	تهتم المؤسسة بنشر ثقافة فرق العمل لتحسين المهارات.	44
0,000	0,572**	تبحث المؤسسة في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وتلبية احتياجاتهم عبر الشبكات العالمية.	45
0,000	0,584**	يتوفر لدى المؤسسة معرفة بكل احتياجات الزبائن والعمل على تقديمها بالوقت والجودة المطلوبة.	46
0,000	0,548**	تجمع المؤسسة المعلومات لمعرفة التطلعات والاحتياجات المستقبلية للزبائن.	47
0,000	0,622**	يوجد بالمؤسسة نظام معلومات يبقيها على اتصال مباشر بالزبائن ومعرفة ردود أفعالهم على خدمات المؤسسة.	48

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05 كما أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تراوحت بين 0,489 و 0,705 ما يدل على أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

▪ صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

الجدول رقم 17: صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

رقم المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	رأس المال الفكري	0,972	0,000
02	الميزة التنافسية	0,981	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط لبيرسون العلاقة بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات هذا الاستبيان، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية مساوية للصفر أي أقل من 0,05 كما أن قيم معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة وقريبة من واحد ما يدل على أنه يوجد ارتباط قوي بين محاور الاستبيان.

ثالثا: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه. ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الارتباط ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 18: ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة بالنسبة لأبعاد المحور الأول من الاستبيان:

رقم البعد	عنوان البعد	معامل ألفا كرونباخ
01	رأس المال البشري	0,849
02	رأس المال الهيكلي	0,729
03	رأس المال العلاقتي	0,644

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات نظام (spss).

يلاحظ من الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الأول من محور رأس المال الفكري (رأس المال البشري) فاق معدل 80% حيث بلغ 84,9% بمعنى أن معدل ثبات البعد الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثاني (رأس المال الهيكلي) فاق معدل 70% حيث بلغ 72,9% بمعنى أن معدل ثبات البعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات متوسطة.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثالث (رأس المال العلاقتي) فاق معدل 60% حيث بلغ 64,4% بمعنى أن معدل ثبات البعد الثالث يتمتع بدرجة ثبات متوسطة.

الجدول رقم 19: ألفا كرونباخ لثبات الدراسة بالنسبة لمحاور الاستبيان:

رقم المحور	عنوان المحور	معامل ألفا كرونباخ
01	رأس المال الفكري	0,876
02	الميزة التنافسية	0,860
-	رأس المال الفكري والميزة التنافسية	0,924

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات نظام (spss).

يلاحظ من الجدول أن:

- معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (رأس المال الفكري) فاق معدل 80% حيث بلغ 87,6% بمعنى أن معدل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية.
- معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (الميزة التنافسية) فاق معدل 60% حيث بلغ 86% معنى أنه يمكننا القول أن معدل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية.
- معامل ألفا كرونباخ الكلي (رأس المال الفكري والميزة التنافسية) قد فاق معدل 90% حيث بلغ 92,4% بمعنى أن معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات عالية.

وبالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات تبرز استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق قابلا للتوزيع.

المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات:

- بعد إنهاء مرحلة جمع المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة، يتم تحليل المعلومات وتفسيرها، والتي تعني استخراج الأدلة والمؤشرات العلمية الكمية والكيفية التي تبرهن على إجابة أسئلة البحث وتؤكد قبول فرضيات الدراسة أو عدم قبولها، وتتكون عملية تحليل المعلومات من ثلاث مراحل تتمثل أساسا في: ⁽¹⁾
- مرحلة تهيئة البيانات للتحليل.
 - مرحلة القيام بالتحليل.
 - مرحلة تفسير النتائج.

⁽¹⁾ وهيبة مربي: "دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012، ص 125.

أولاً: مرحلة تهيئة البيانات للتحليل: وهي الأخرى تتم عبر ثلاث خطوات، من مراجعة للبيانات، تبويبها، ثم تفرغها:

أ- مراجعة البيانات: تم القيام بمراجعة المعلومات المجمعة حيث أجاب جميع أفراد العينة على الاستمارات الموزعة إليهم وتم استردادها جميعها كما هو موضح في الجدول الآتي:
الجدول رقم 20: الإحصائيات الخاصة بالاستبيان:

البيان		استمارة الموارد البشرية بالمؤسسة
النسبة	التكرار	
100%	46	الاستمارات الموزعة
00%	00	الاستمارات غير المسترجعة
00%	00	الاستمارات المستبعدة
100%	46	عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة.

ب- تبويب البيانات: تم استخدام طريقة الترميز لأسئلة الاستبيان لتسهيل عملية الإدخال في الحاسوب والتعامل معها حيث تم:

- ترقيم الاستمارات المسترجعة من 1 إلى 46.

- وضع رمز هوية لكل محور من محاور الاستبيان A_1 إلى A_{33} ، بالنسبة للمحور الأول (رأس المال الفكري) و B_1 إلى B_{15} فيما يخص المحور الثاني (الميزة التنافسية).

- وضع رقم هوية لكل إجابة من إجابات الأسئلة من 1 إلى 5 كما تم توضيحه سابقاً.

ج- تفرغ البيانات: بعد الانتهاء من عملية الترميز للاستمارات وأسئلتها وإجاباتها، تم الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ثانياً: مرحلة تحليل البيانات: وقد أنجز التحليل بطريقتين: (1)

أ- التحليل الكيفي: حيث تم القيام بتحليل إجابات الباحثين وآرائهم في أسئلة طرحت شفها، منها ما هو متعلق بأسئلة الاستبيان، وأخرى كانت متعلقة بطريقة العمل، حيث تم تدوين إجاباتهم للاستعانة بها في التحليل وتفسير النتائج.

(1) وهيبية مربعي، مرجع سابق، ص 128.

- ب- **التحليل الكمي**: تم التحليل عن طريق تنظيم المعلومات وعرضها في جداول كما تم توظيف بعض الأساليب الإحصائية كما يأتي:
- **التكرارات والنسب المئوية**: وكان استخدامها في تحليل البيانات الشخصية والبيانات الوظيفية لأفراد العينة.
 - **المتوسط الحسابي المرجح X**: هو عبارة عن متوسط قيم البيانات، حيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده، وهو مجموع المشاهدات مقسوما على عددها.
 - **الانحراف المعياري المرجح**: يستخدم هذا القياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد العينة، والعكس صحيح، كما أن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.
 - **معامل ألفا كرونباخ**: تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان.
 - **معامل الارتباط بيرسون**: يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ويستخدم أيضا لاختبار صحة الفرضيات.
 - **الانحدار الخطي البسيط**: الغرض من استخدامه يتمثل في دراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، كما أنه يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما: المتغير المستقل X والمتغير التابع Y، وشكل معادلة العلاقة للمجتمع هو: $Y = aX + b$.
- حيث أن: b هو معامل الثبات.
- a: ميل أو معامل الانحدار.
- **اختبار T للعينة الواحدة**: يعد من بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وتتطلب بعض الشروط لاستخدامها، من بينها أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يستخدم هذا الاختبار لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة، أما القيمة الاختبارية التي يتم على أساسها تحليل هذا الاختبار فهي تساوي 3، وهي تتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض مختلف جوانب العمل المنهجي للدراسة التي قمنا بها، وإسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة وذلك كما يأتي:

المطلب الأول: تحليل أسئلة المقابلة مع المسؤول في المؤسسة:

أجرينا مقابلة مع السيد: "فاتح قبيوغة" رئيس مصلحة المستخدمين بالوحدة محل الدراسة بحيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة وكانت الإجابة على الأسئلة كالتالي:

1- هل تتمتع المؤسسة بالأصول الملموسة (المادية) وغير الملموسة (الفكرية) في آن واحد؟

نعم لمؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة متنوعة من الأصول المادية والفكرية وتسعى مؤسستنا للمحافظة عليها.

2- هل تقوم مؤسستكم باستقطاب المورد البشري، وتتبع ذلك بدورات تدريبية للموظفين؟ وكيف يتم ذلك؟

أول شيء تقوم بها المؤسسة هو محاولة جلب ذوي العقول النيرة والمورد البشري المتميز، فبعد التوظيف تقوم المؤسسة بتوفير مجموعة المعلومات والبيانات كقاعدة بيانات يتم التقيد بها للاستفادة منها، لتعلم وتطوير الكفاءة وتحقيق المؤهل والخبرة، بالإضافة إلى أننا نوفر المحيط المناسب والإمكانيات اللازمة لتشجيع الاحتكاك بين الموظفين القدامى ذوي الخبرة والموظفين الجدد لتكون هناك استفادة متبادلة بين الطرفين.

3- كيف يتم استغلال المورد البشري وتحويله من مورد بشري إلى رأس مال فكري؟

بالدرجة الأولى عندما يتم استقباله في المنظمة يكون مورد متميز وبعد التدريب في الجانب العملي والاحتكاك المتواصل مع الفريق يؤدي به إلى تحصيل الخبرة والمؤهل في وقت زمني قصير، إضافة إلى هذا فإن المؤسسة تعمل في جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا الجانب يعرف تطورا مستمرا، لذا لا بد من مواكبة العصر من خلال الحرص على التدريب الدائم للموظفين وتحسينهم بقيمتهم في المنظمة وأهميتهم وهذا من شأنه تجبير الجانب الإبداعي له من أجل إبراز ذاته.

4- كيف تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة؟

عندما تصل المؤسسة إلى تحقيق رأس المال الفكري فإن هذا من شأنه رفع الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أن تفوق أحد الأفراد يحفز الجماعة على العمل والاجتهاد للوصول إلى ما حققه وهذا يخدم مصلحة المؤسسة، وتسعى كذلك المؤسسة لتحسين العلاقات مع الزبون لكسب الرضا من أجل التفوق. من خلال عرض الإجابات المقدمة من طرف المسؤول فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك مجموعة من الأصول منها المادية، ومنها الفكرية، والملكية الفكرية هي من قيم المؤسسة ويجب التعامل معها بالاعتناء المناسبة، لذا فإن المؤسسة تسعى لاستقطاب العنصر البشري من أجل خلق واكتساب رأس مال فكري متميز، وذلك يتم باستخراج البيانات والمعلومات التطبيقية وتسجيلها وتوفيرها كقاعدة بيانات توضع

تحت تصرف العاملين، مع توفير محيط أو بيئة مناسبة من خلال المشاركة في المعرفة والتنسيق بين العاملين بتشجيع الاحتكاك بين الأفراد القدامى والجدد في المؤسسة، هذا ما يسمح للفرد بتكوين قاعدة معلوماتية خاصة به والوصول للكفاءة والخبرة في مدة زمنية قصيرة، والهدف من هذا التأهيل تحصيل قاعدة فكرية خاصة بالمؤسسة لأن عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطور سريع وفعال، كما نستنتج أن المؤسسة تسعى لتحصيل جوانب رأس المال الفكري من خلال:

الجانب البشري: استقطاب العنصر البشري للعمل بالمؤسسة والسعي للمحافظة عليه واعتباره مخزون المؤسسة ورأس مال غير ملموس وتحسيسه بأهمية وجوده في المؤسسة.

الجانب الهيكلي: من خلال التفكير في كيفية تسيير تلك الأفكار والابتكارات وتميئتها وبناء شبكة داخلية واعتمادها كمخزون تعليمي للمؤسسة واستخدامه.

الجانب العلاقتي: تحقيق حصة سوقية واكتساب أكبر حجم استثمار في بناء العلاقات مع الزبائن بكسب رضا الزبون بالدرجة الأولى.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان:

يتم التطرق في هذا المطلب إلى خصائص عينة الدراسة، إضافة إلى عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أولاً: محور البيانات الشخصية: الهدف من هذا المحور معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وهي الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي، الأقدمية، الراتب الشهري، حيث تضمن الاستبيان بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم التطرق إليها وتحليلها وفقاً لما يأتي:

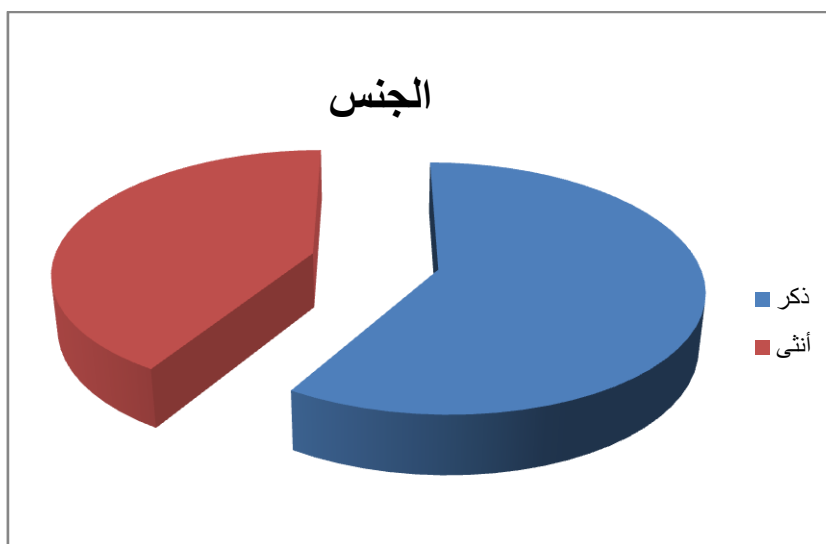
▪ خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

الجدول رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	58,7%
أنثى	19	41,3%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

يتضح جليا من خلال الجدول ومن خلال الشكل أيضا أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث بلغ عدد الذكور 27 فردا، أي ما نسبته 58,69% في حين بلغ عدد الإناث 19 فردا أي ما نسبته 41,31% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن ذلك يرجع لطبيعة العمل بالوحدة محل الدراسة، لأن أغلب المهام والأعمال بها هي أعمال تقنية يصعب تنفيذها من قبل جنس الإناث.

▪ خصائص عينة الدراسة من حيث السن:

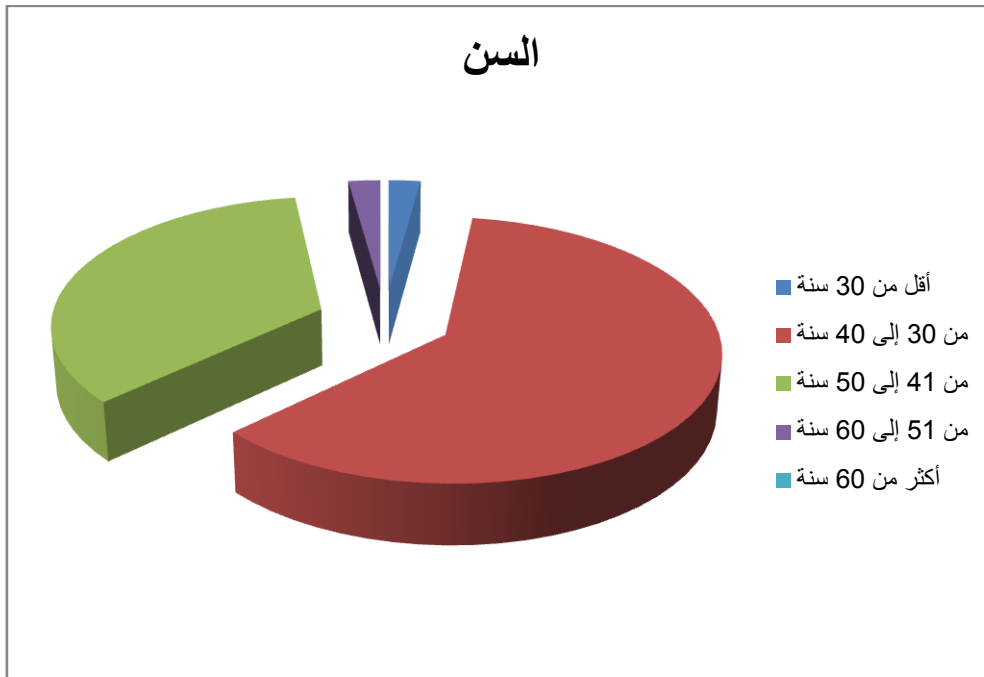
الجدول رقم 22: توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	01	2,2%

من 30 إلى 40 سنة	28	60,9%
من 41 إلى 50 سنة	16	38,4%
من 51 إلى 60 سنة	01	2,2%
أكثر من 60 سنة	00	00%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

تشير النتائج إلى أن عدد الموارد البشرية العاملة بالوحدة محل الدراسة والتي تنتمي إلى فئة أقل من 30 سنة هي فرد واحد فقط بنسبة 2,17% ويعزى سبب انخفاض هذه النسبة إلى سياسات الدولة بصفة عامة ومن جهة أخرى انخفاض نسبة الوظائف الشاغرة للوظائف الدائمة بالوحدة محل الدراسة، في حين بلغ عدد الأفراد المنتمين إلى فئة [30-40 سنة] 28 فردا بأكبر نسبة قدرت بـ 60,86%، ويعود السبب في ذلك إلى أن هذه الفئة هي الأكثر نشاطا وعطاء في المؤسسة، كما بلغ عدد الأفراد المنتمين إلى فئة [41-50 سنة] 16 فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 34,82% وهي نسبة متوسطة وتمثل هذه الفئة الأفراد الأكثر خبرة في المؤسسة والذين ينقلون معارفهم ومهاراتهم إلى الأفراد الجدد، كما بلغ عدد الأفراد الذين ينتمون إلى فئة [51-60 سنة] فردا واحدا فقط بنسبة 2,17% وهي نسبة ضعيفة، في حين لا نجد الأفراد من 60 سنة فما فوق بتكرار مطلق 00 وبنسبة مئوية 00%.

نستنتج أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب وأنه يمكن للمؤسسة الاستفادة من قدراتهم وطاقاتهم -باعتبار أنهم في سن العطاء - بما يخدم أهدافها ومصالحها، والعمل على تحفيزهم وتحريك دوافعهم لبذل الجهود من أجل الرفع من مستوى أدائهم وأداء المؤسسة ككل.

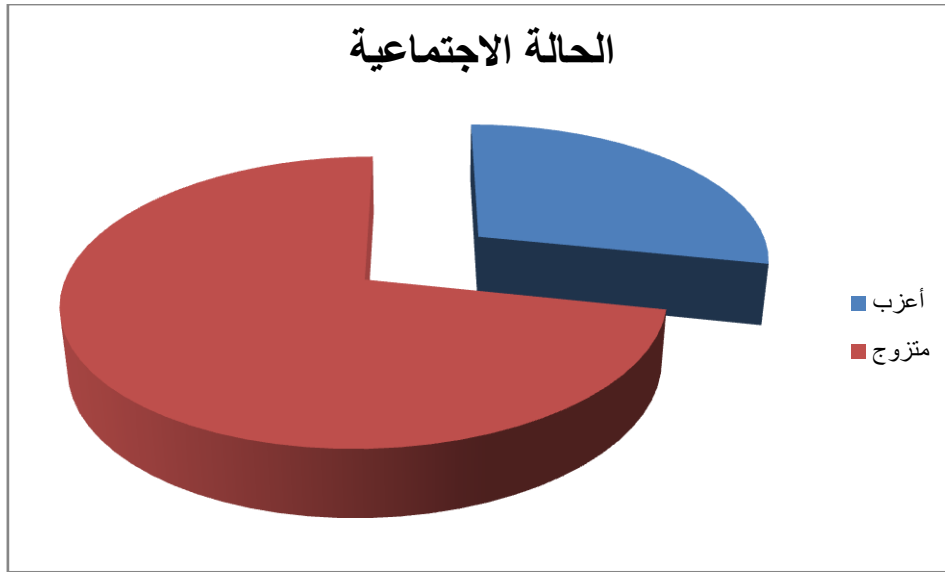
▪ خصائص عينة الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
28,3%	13	أعزب
71,7%	33	متزوج
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول والشكل أن 33 فردا من أفراد العينة متزوجون أي ما نسبته 71,73 % في حين بلغ عدد العزاب أو غير المتزوجين 13 فردا أي ما يمثل 28,27 % من أفراد العينة، بمعنى أن غالبية أفراد العينة المبحوثة متزوجون، وهذا يعني أن أفراد العينة في حالة استقرار وظروف مادية حسنة وهذا ما ستؤكدته نتائج الجدول رقم 27 لاحقا.

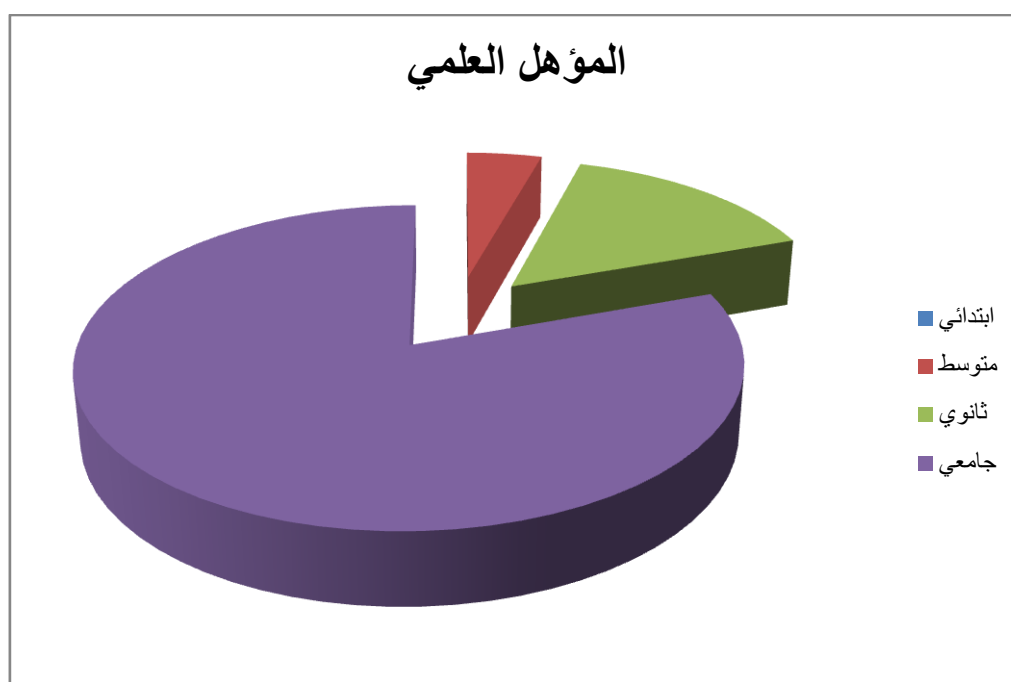
▪ خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي:

الجدول رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
4,3%	02	متوسط
15,2%	07	ثانوي
80,4%	37	جامعي
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

تشير النتائج أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي بتكرار مطلق 37 وبنسبة 80,43%، ويليه مستوى التعليم الثانوي بتكرار مطلق 4، أي ما يعادل نسبة 08,69%، ثم مستوى التعليم المتوسط بتكرار مطلق 5 أي ما نسبته 10,86%، ويعزى سبب انخفاض المستوى التعليمي لهذه الفئة إلى طبيعة الوظائف التي يشغلونها (أعوان الحراسة، عمال التنظيف...)، وفي الأخير بلغ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى ابتدائي 00 بتكرار نسبي 00%.

ومنه يمكن القول أن العينة المبحوثة مؤهلة علميا ما يعكس أهمية التأهيل العلمي لدى شاغلي الوظائف بالوحدة محل الدراسة، وذلك لأداء الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية.

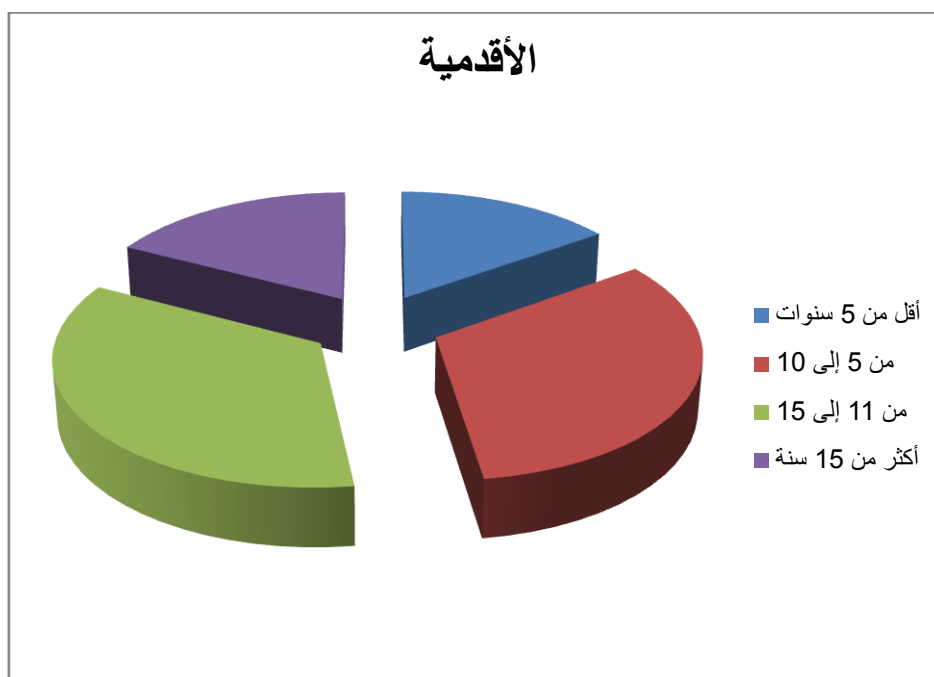
▪ خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية في المؤسسة:

الجدول رقم 25: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	15,2%
من 5 إلى 10	15	32,6%
من 11 إلى 15	16	34,8%
أكثر من 15 سنة	8	17,4%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

الشكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

تشير نتائج الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة بتكرار مطلق 16 وتكرار نسبي 34,8%، تليها الفئة التي لديها أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بتكرار مطلق 15 وتكرار نسبي 32,6%، بعدها تأتي فئة الأفراد الذين لديهم أقدمية بأكثر من 15 سنة بتكرار مطلق 8 وتكرار نسبي 17,4%، وفي الأخير نجد فئة الأقدمية بأقل من خمس سنوات بتكرار نسبي 15,2%.

يمكن القول أن الأفراد الذين يعملون في المؤسسة محل الدراسة لديهم أقدمية في سنوات الخدمة أي أنهم يمتلكون الخبرة والمهارة اللازمة لأداء المهام وهي الفئة التي يجب عليها نقل هذه الخبرات والمعارف إلى الأفراد الجدد.

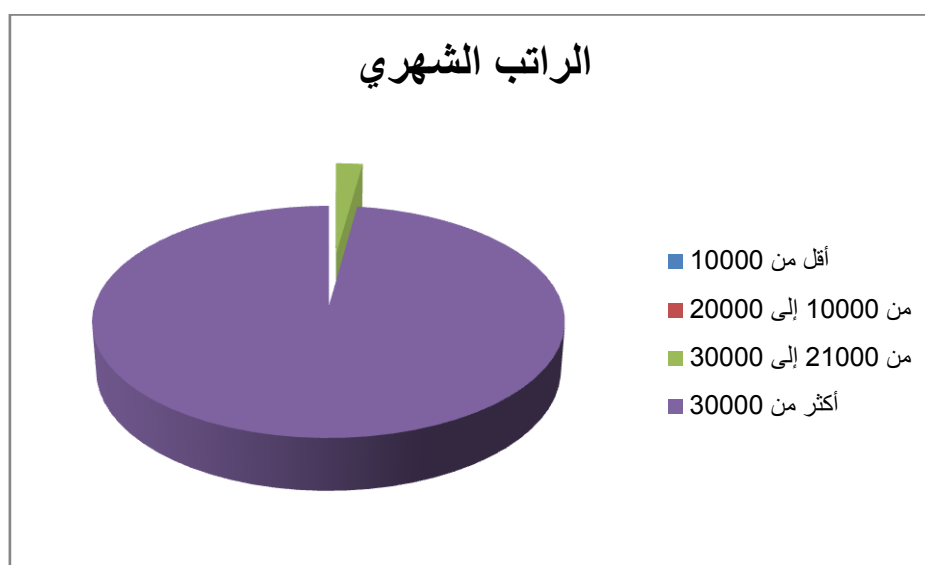
▪ خصائص عينة الدراسة حسب الراتب الشهري:

الجدول رقم 26: توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري:

النسبة المئوية	التكرار	الراتب الشهري
00%	00	أقل من 10000
00%	00	من 10000 إلى 20000
2,2%	01	من 21000 إلى 30000
98,8%	45	أكثر من 30000
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

الشكل رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

من الجدول السابق ومن الشكل أيضا يتضح جليا أن الراتب الشهري لفئة أكثر من 30000 دج يمثل أكبر نسبة فعدد الأفراد المنتمين إلى هذه الفئة هو 45 أي ما نسبته 98,8% ، تليه فئة من 21000 إلى 30000 دج حيث بلغ عدد الأفراد المتحصلين على راتب شهري محصور بين القيمتين السابقتين هو

فرد واحد أي ما نسبته 2,2% في حين لا نجد أفراداً من فئة من 10000 إلى 20000 دج وفئة أقل من 10000 دج بنسبة 00%.

يمكن القول أن الراتب الشهري الذي يتحصل عليه أفراد الوحدة محل الدراسة هو راتب جيد يسمح لهم بالعيش في ظروف مادية حسنة لذا نجد أغلب أفراد العينة متزوجين وفي حالة استقرار مادي.
ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة بالوحدة محل الدراسة نحو فقرات محور رأس المال الفكري:

يمثل محور رأس المال الفكري المتغير المستقل لهذه الدراسة، ويتفرع عنه ثلاثة فروع تتمثل في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات (الزبائن)، حيث تم جمع البيانات عن هذه المتغيرات من أفراد عينة الدراسة عن طريق 48 عبارة من عبارات الاستبيان.

وقد تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One sample t test) لتحليل فقرات الاستبيان ، فلما تكون الفقرة إيجابية بأن أفراد العينة يوافقون على محتواها في حال ما إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة المقدر بـ 2,00 ومستوى المعنوية أقل من 0,05 عند درجة الحرية 45 بينما تكون الفقرة سلبية أي أن الأفراد لا يوافقون عليها إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0,05 وكانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t المجدولة.

أ- تحليل وتفسير فقرات الفرع الأول المتعلق برأس المال البشري: تم جمع البيانات عن رأس المال البشري عن طريق 16 عبارة من عبارات الاستبيان والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 27: نتائج تحليل فقرات البعد الأول لرأس المال البشري (بعد المعرفة):

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig	القرار
01	يتوفر لدى الموظفين بالمؤسسة المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم.	3,80	0,885	6,165	0,000	مقبولة
02	تحرص المؤسسة على توظيف الأفراد ذوي الكفاءة من خارج المؤسسة.	3,80	0,833	6,548	0,000	مقبولة
03	تعطي المؤسسة الحوافز والمكافآت الملائمة للأفراد عند ابتكار فكرة جديدة.	3,15	1,210	0,853	0,398	مرفوضة
04	تعتمد المؤسسة على الأفراد ذوي الكفاءة في شغل المناصب المهمة.	3,91	0,784	7,900	0,000	مقبولة
05	يتشارك الموظفون القدامى مع الجدد لنقل المعرفة والخبرات اللازمة.	3,70	0,840	5,618	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (spss).

▪ تحليل العبارات من 01 إلى 05 المتعلقة بالمعرفة:

- العبارة رقم 01: يتوفر لدى الموظفين بالمؤسسة المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 6,165 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة التي تبين أنه يتوفر لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل- المعرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم، ومنه فإن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 02: تحرص المؤسسة على توظيف الأفراد ذوي الكفاءة من خارج المؤسسة: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 6,548 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة التي تبين أن المؤسسة تحرص على توظيف الأفراد ذوي الكفاءة من الخارج، أي أن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 03: تعطي المؤسسة الحوافز والمكافآت الملائمة للأفراد عند ابتكار فكرة جديدة: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 0,853 وهي أقل من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,398 وهي أكبر من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن المؤسسة لا تقوم بإعطاء حوافز ومكافآت للأفراد عند ابتكارهم لفكرة جديدة وبالتالي فإن العبارة مرفوضة.

- العبارة رقم 04: تعتمد المؤسسة على الأفراد ذوي الكفاءة في شغل المناصب المهمة: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 7,900 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة التي تبين أن المؤسسة تعتمد على الأفراد ذوي الكفاءة في شغل المناصب المهمة، أي أن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 05: يتشارك الموظفون القدامى مع الجدد لنقل المعرفة والخبرات اللازمة: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 5,618 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة التي تبين أن الموظفين القدامى يتشاركون مع الجدد لنقل المعارف والخبرات، أي أن العبارة مقبولة.

يمكن القول أن المؤسسة تسعى لكسب رأس مال فكري بتوظيفها للأفراد الذين يمتلكون الخبرات والمعارف اللازمة لأداء المهام، وجعلهم في مناصب عليا بالمؤسسة، كما تعمل على دعم الاستفادة الجماعية والدفع إلى العمل الجماعي من خلال تشجيع الاحتكاك بين الموظفين القدامى والجدد، إلا أن المؤسسة تفتقر إلى تشجيع جانب المبادرة والإبداع والابتكار نظرا لعدم منحها مكافآت للأفراد الذين يبتكرون أفكارا جديدة حسب ما أجابه أفراد العينة المبحوثة.

▪ تحليل العبارات من 06 إلى 08 المتعلقة بجانب الخبرة:

الجدول رقم 28: نتائج تحليل فقرات البعد الثاني لرأس المال البشري (بعد الخبرة العملية):

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig	القرار
06	يمتلك الموظفون الخبرة العالية في مجال عملهم.	3,72	0,720	6,758	0,000	مقبولة
07	يشارك الموظفون ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرار بالمؤسسة كل حسب اختصاصه.	3,74	1,124	4,459	0,000	مقبولة
08	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.	3,43	0,886	3,329	0,002	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

من خلال الجدول نلاحظ:

- العبارة رقم 06: يمتلك الموظفون الخبرة العالية في مجال عملهم: يتضح من الجدول بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 6,758 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة التي تبين أن الموظفين يمتلكون الخبرة في مجال عملهم، أي أن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 07: يشارك الموظفون ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرار بالمؤسسة كل حسب اختصاصه: يتضح من الجدول بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 4,459 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة التي تبين أن الموظفين يشاركون في صناعة القرار بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 08: تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 3,329 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,002 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة التي تبين أن الموظفين القدامى يتشاركون مع الجدد لنقل المعارف والخبرات، أي أن العبارة مقبولة.

يمكن القول أن الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يمتلكون الخبرة في مجال عملهم أي أنهم يشكلون رأس مال بشري للمؤسسة، وأن هذه الأخيرة تسعى للحفاظ على هذا الرأسمال البشري من خلال العمل على الاحتفاظ بهؤلاء الأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة ويتجلى ذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار بالمؤسسة.

- تحليل العبارات من 09 إلى 12 المتعلقة الابتكارات والقدرات والمهارات الإبداعية:
الجدول رقم 29: نتائج تحليل فقرات البعد الثالث لرأس المال البشري (بعد الابتكارات):

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig	القرار
09	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية ودورات تكوينية.	3,50	0,983	3,449	0,001	مقبولة
10	يعود الفضل في الكثير من نجاحات المؤسسة وإنجازاتها إلى مهارات الأفراد وإبداعاتهم.	4,11	0,482	15,559	0,000	مقبولة
11	يؤدي الموظفون مهامهم على أحسن ما يكون ويشكل ثابت.	3,98	0,447	14,854	0,000	مقبولة
12	تتم ترقية الأفراد ذوي المهارة والكفاءة في عملهم.	4,15	0,631	12,378	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

نلاحظ من خلال الجدول:

- العبارة رقم 09: تحرص المؤسسة على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية ودورات تكوينية: يتضح من الجدول بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 3,449 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة التي تبين أن الموظفين يخضعون لدورات تدريبية وبرامج تكوينية، أي أن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 10: يعود الفضل في الكثير من نجاحات المؤسسة وإنجازاتها إلى مهارات الأفراد وإبداعاتهم: يتضح من الجدول بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 15,995 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة التي تبين أن الموظفين يساهمون بدرجة كبيرة جدا في نجاح المؤسسة وإنجازاتها، أي أن العبارة مقبولة.
- العبارة رقم 11: يؤدي الموظفون مهامهم على أحسن ما يكون وبشكل ثابت: يتضح من الجدول بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 14,854 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة التي تبين أن الموظفين يؤدون عملهم على أحسن ما يكون وبشكل ثابت وبالتالي فإن العبارة مقبولة.
- العبارة رقم 12: تتم ترقية الأفراد ذوي المهارة والكفاءة في عملهم: يتضح من الجدول بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 12,378 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا قبول العبارة، أي أن المؤسسة تعمل على ترقية الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة في عملهم.

يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتطوير المهارات الإبداعية لدى الأفراد العاملين بها وذلك من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية وبرامج تكوينية وبهذا تحفيزهم أكثر على الابتكار والإبداع، وهم بدورهم يساهمون بشكل كبير في نجاح المؤسسة، أضف إلى ذلك أن المؤسسة تقوم بمنح الترقيات اللازمة للأفراد وذلك من أجل دفعهم للعمل أكثر والعطاء للمؤسسة.

▪ تحليل العبارات من 13 إلى 16 المتعلقة بفريق العمل:

الجدول رقم 30: نتائج تحليل فقرات البعد الرابع لرأس المال البشري (بعد فريق العمل):

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig	القرار
13	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي وتكريس روح الفريق.	4,00	0,816	8,307	0,000	مقبولة
14	توجد مشاركة جماعية في إنجاز الأعمال وحل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.	4,04	0,595	11,901	0,000	مقبولة
15	توجد اتصالات مفتوحة في شتى الاتجاهات بين الأفراد العاملين في المؤسسة.	3,96	0,842	7,704	0,000	مقبولة
16	تحصل المؤسسة على أداء أفضل عندما يتعاون	3,80	0,687	7,941	0,000	مقبولة

					الأفراد معا كفريق عمل.
--	--	--	--	--	------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

- العبارة رقم 13: تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي وتكريس روح الفريق: يتضح من الجدول بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 8,307 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة التي تبين أن المؤسسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي وتكريس روح الفريق وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 14: توجد مشاركة جماعية في إنجاز الأعمال وحل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل: يتضح من الجدول بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 11,901 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة التي تبين أنه توجد مشاركة جماعية في إنجاز الأعمال وحل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 15: توجد اتصالات مفتوحة في شتى الاتجاهات بين الأفراد العاملين في المؤسسة: يتضح من الجدول بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 7,704 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة التي تبين أن الاتصالات مفتوحة بشتى أنواعها واتجاهاتها بين الأفراد في المؤسسة، وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 16: تحصل المؤسسة على أداء أفضل عندما يتعاون الأفراد معا كفريق عمل: يتضح من الجدول بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 7,941 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة التي تبين أن المؤسسة تحصل على أداء أفضل عندما يتعاون الأفراد معا كفريق عمل وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

يمكن القول أن فريق العمل يلقي اهتماما كبيرا من طرف الوحدة محل الدراسة، وأن المؤسسة تحرص بشكل كبير على ضرورة التشارك وتشجيع الاحتكاك للاستفادة المتبادلة بين الموظفين وهذا ما يحقق مبدأ التآزرية في المؤسسة أي أن الكل أكبر من مجموع أجزائه.

ب- تحليل فقرات الفرع الثاني (رأس المال الهيكلي): تم جمع البيانات عن رأس المال الهيكلي عن طريق 10 عبارات والنتائج كما هي موضحة في الجدول:

▪ تحليل العبارات من 17 إلى 20 المتعلقة بالسياسات والإجراءات:

الجدول رقم 31: نتائج تحليل فقرات البعد الأول لرأس المال الهيكلي (السياسات والإجراءات):

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig	القرار
17	تجد صعوبة في الحصول على المعلومات الكافية لأداء عملك.	2,98	1,105	-0,133	0,894	مرفوضة
18	لديك اطلاع تام بأهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.	2,70	1,209	-1,708	0,095	مرفوضة
19	توجد بالمؤسسة شبكة اتصال متطورة تسمح بتدفق الاتصالات والمعلومات.	3,54	0,862	4,278	0,000	مقبولة
20	أحيانا تنقصك المعرفة بما يقتضيه منصبك من واجبات ومهام.	3,15	1,229	0,840	0,405	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

- العبارة رقم 17: تجد صعوبة في الحصول على المعلومات الكافية لأداء عملك: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ -0,133 وهي أقل من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,894 وهي أكبر من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن الأفراد بالمؤسسة لا يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات لأداء عملهم وبالتالي فإن العبارة مرفوضة.

- العبارة رقم 18: لديك اطلاع تام بأهداف المؤسسة وإستراتيجيتها: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ -1,708 وهي أقل من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,095 وهي أكبر من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن الأفراد بالمؤسسة ليس لديهم اطلاع تام بأهداف المؤسسة وإستراتيجياتها وبالتالي فإن العبارة مرفوضة.

- العبارة رقم 19: توجد بالمؤسسة شبكة اتصال متطورة تسمح بتدفق الاتصالات والمعلومات: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 4,278 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن المؤسسة تتوفر على شبكة اتصال متطورة للمعلومات، وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 20: أحيانا تنقصك المعرفة بما يقتضيه منصبك من واجبات ومهام: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 0,840 وهي أقل من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,405 وهي أكبر من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن الأفراد بالمؤسسة لا تتقصبهم المعرفة بما يقتضيه المنصب من مهام وواجبات وبالتالي فإن العبارة مرفوضة.

يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على إحاطة موظفيها بما يقتضيه المنصب الموكل إليهم من واجبات ومهام بتوفير المعلومات اللازمة وتسهيل الاتصالات بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، فبما أنها مؤسسة اتصالات فمن أولى اهتماماتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك بتوفير شبكة اتصال متطورة، تهدف إلى تحقيق التواصل بين الأفراد لإدراك مهامهم وما يقتضيه منصبهم من واجبات. في حين تعاني المؤسسة من نقص اطلاع الأفراد على السياسات العامة وإستراتيجيات المؤسسة وهذا يرجع إلى تمركز السلطة والقرارات الإستراتيجية بالمديرية العامة كون المؤسسة محل الدراسة وحدة تابعة لها.

▪ تحليل العبارات من 21 إلى 23 المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

▪ الجدول رقم 32: نتائج تحليل فقرات البعد الثاني لرأس المال الهيكلي (الهيكل التنظيمي):

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig	القرار
21	يسهل عليك التواصل مع جميع المستويات التنظيمية.	3,87	0,687	8,589	0,000	مقبولة
22	يوجد تعارض بين أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية بالمؤسسة.	3,22	1,052	1,401	0,168	مرفوضة
23	تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.	3,98	0,537	12,355	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

- العبارة رقم 21: يسهل عليك التواصل مع جميع المستويات التنظيمية: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 8,589 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أنه يسهل على الأفراد التواصل مع جميع المستويات التنظيمية، وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 22: يوجد تعارض بين أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية بالمؤسسة: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 1,401 وهي أقل من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,168 وهي أكبر من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أنه لا يوجد تعارض بين أهداف الأقسام والوحدات في المؤسسة، وبالتالي فإن العبارة مرفوضة.

- العبارة رقم 23: تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 12,355 وهي أكبر من قيمة t الجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن المؤسسة تتبنى هيكل تنظيمي مرن يسهل للأفراد أداء مهامهم، وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

يمكن القول أن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة يتمتع بدرجة من المرونة التي تسمح بتزويد الأفراد العاملين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم وأنه يتكيف مع التغيرات والظروف البيئية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه يوجد تنسيق وتكامل بين الوحدات والأقسام في المؤسسة حسب ما تعكسه إجابات أفراد العينة.

■ الجدول رقم 33: نتائج تحليل فقرات البعد الثالث لرأس المال الهيكلي (البرامج):

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig	القرار
24	توفر المؤسسة نظام حوافز ومكافآت لتعزيز الإبداع عند الموظفين.	3,89	0,482	12,541	0,000	مقبولة
25	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب القائمة على التكنولوجيا الحديثة.	4,11	0,526	14,292	0,000	مقبولة
26	تكرس المؤسسة وقتا وجهدا كافيا من أجل تطوير معرفة ومهارة الأفراد العاملين.	3,72	0,911	5,342	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

- العبارة رقم 24: توفر المؤسسة نظام حوافز ومكافآت لتعزيز الإبداع عند الموظفين: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 12,541 وهي أكبر من قيمة t الجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن المؤسسة توفر نظام حوافز ومكافآت لتعزيز الإبداع عند الأفراد، وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 25: تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب القائمة على التكنولوجيا الحديثة: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 14,292 وهي أكبر من قيمة t الجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن المؤسسة تتبنى برامج تدريبية قائمة على التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 26: تركز المؤسسة وقتا وجهدا كافيا من أجل تطوير معرفة ومهارة الأفراد العاملين: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 5,342 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن المؤسسة تركز وقتا وجهدا كافيين من أجل تطوير معرفة ومهارات الأفراد العاملين بها، وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تقوم ببرامج كافية ذات تكنولوجيا حديثة متعلقة بالتدريب والتطوير والرفع من المهارات، كما توفر أنظمة حوافز من أجل تشجيع الإبداع والابتكار لدى الأفراد.

ج- تحليل فقرات الفرع الثالث (رأس المال العلاقتي): تم في هذا البعد إدراج 7 عبارات للاستبيان والنتائج موضحة كالآتي:

▪ تحليل العبارات من 27 إلى 30 المتعلقة بالعلاقة مع الزبائن:

الجدول رقم 34: نتائج تحليل فقرات البعد الأول لرأس المال العلاقتي (العملاء):

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig	القرار الإحصائي
27	للمنظمة قدرة كبيرة على تحديد حاجيات الزبائن وتفضيلاتهم.	4,04	0,868	8,152	0,000	مقبولة
28	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك.	3,76	0,822	6,282	0,000	مقبولة
29	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المستثمرين.	3,72	0,720	6,758	0,000	مقبولة
30	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المساهمين والمنظمات وجمعيات المجتمع المدني.	3,59	0,748	5,325	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

- العبارة رقم 27: للمنظمة قدرة كبيرة على تحديد حاجيات الزبائن وتفضيلاتهم: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 8,152 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن المؤسسة لديها قدرة كبيرة على تحديد حاجيات الزبائن وتفضيلاتهم، وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 28: لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 6,282 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن المؤسسة لها علاقات جيدة مع البنوك، وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 29: لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المستثمرين: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 6,758 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن المؤسسة لها علاقات جيدة مع المستثمرين، وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 30: لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المساهمين والمنظمات وجمعيات المجتمع المدني: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 5,325 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن المؤسسة لها علاقات جيدة مع المساهمين والمنظمات وجمعيات المجتمع المدني، وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعلاقاتها مع زبائنها ومع المستثمرين والمجتمع المدني، تهدف من خلالها إلى كسب رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية وبالإضافة إلى ذلك اكتساب رأس مال علاقاتي.

▪ تحليل العبارات من 31 إلى 33 المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية:

▪ الجدول رقم 35: نتائج تحليل فقرات البعد الثاني لرأس المال العلاقتي (التحالفات الإستراتيجية):

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig	القرار الإحصائي
31	نسبة عالية من أعمال المؤسسة تعتمد على التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات الأخرى.	4,02	0,494	14,030	0,000	مقبولة
32	تقوم المؤسسة بتقديم مسح خارجي للمنافسين والتعرف على الخدمات التي يقدمونها.	4,02	0,537	12,904	0,000	مقبولة
33	تقوم المؤسسة بالمقارنة بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها المنظمات المنافسة	3,83	0,643	8,713	0,000	مقبولة

					بهدف إدخال التحسينات على خدماتها.
--	--	--	--	--	-----------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

- العبارة رقم 31: نسبة عالية من أعمال المؤسسة تعتمد على التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات الأخرى: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 14,030 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن المؤسسة تعتمد على نسبة عالية من التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى، وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 32: تقوم المؤسسة بتقديم مسح خارجي للمنافسين والتعرف على الخدمات التي يقدمونها: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 12,904 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

- العبارة رقم 33: تقوم المؤسسة بالمقارنة بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها المنظمات المنافسة بهدف إدخال التحسينات على خدماتها: من الجدول يتضح بأن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ 8,713 وهي أكبر من قيمة t المجدولة 2,000 والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإن العبارة مقبولة.

يمكن القول أن المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة بالتحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى كما تولي اهتماما كبيرا بالخدمات التي تقدمها والعمل على إدخال التحسينات عليها من أجل الحفاظ على مكانتها باعتبارها الرائدة في مجال الاتصالات.

ثالثا: تحليل نتائج أفراد العينة نحو فقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية):

يمثل هذا المحور المتغير التابع وهو الميزة التنافسية وقد تضمن 15 عبارة من عبارات الاستبيان وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 36: تحليل فقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية):

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig	القرار
34	تتلقى المؤسسة بصفة مستمرة شكاوي من طرف الزبائن فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة إليهم.	2,70	1,209	-1,708	0,095	مرفوضة
35	تدعم المؤسسة الآليات المستخدمة في تقليل تكلفة	3,54	0,862	4,278	0,000	مقبولة

					الخدمات.	
مرفوضة	0,405	0,840	1,229	3,15	تأخذ المؤسسة وقتا طويلا لتلبية الحاجات المختلفة للزبائن.	36
مقبولة	0,000	8,589	0,687	3,87	تهتم المؤسسة بتحسين الجودة في الخدمة والعمليات بما يتوافق مع رغبات الزبائن والعاملين.	37
مرفوضة	0,168	1,401	1,052	3,22	تجد المؤسسة صعوبة كبيرة في تلبية مطالب السوق المنغرية.	38
مقبولة	0,000	12,355	0,537	3,98	تعمل المؤسسة على سرعة تطوير وتنوع الخدمات المقدمة.	39
مقبولة	0,000	12,541	0,482	3,89	تهتم المؤسسة بإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد على التغيير لمواكبة البيئة التنافسية.	40
مقبولة	0,000	14,292	0,526	4,11	تعتمد المؤسسة على طرق فعالة في ابتكار حلول لكثير من المشاكل في المؤسسة.	41
مقبولة	0,000	5,342	0,911	3,72	توجد درجة مرتفعة من التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة.	42
مقبولة	0,000	8,152	0,868	4,04	هدف المؤسسة هو تقديم خدمة متميزة في السوق تختلف عما يقدمه المنافسون.	43
مقبولة	0,000	6,282	0,822	3,76	تهتم المؤسسة بنشر ثقافة فرق العمل لتحسين المهارات.	44
مقبولة	0,000	6,758	0,720	3,72	تبحث المؤسسة في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وتلبية احتياجاتهم عبر الشبكات العالمية.	45
مقبولة	0,000	5,325	0,748	3,59	يتوفر لدى المؤسسة معرفة بكل احتياجات الزبائن والعمل على تقديمها بالوقت والجودة المطلوبة.	46
مقبولة	0,000	14,387	0,471	4,00	تجمع المؤسسة المعلومات لمعرفة التطلعات والاحتياجات المستقبلية للزبائن.	47
مقبولة	0,000	12,904	0,537	4,02	يوجد بالمؤسسة نظام معلومات يقيها على اتصال مباشر بالزبائن ومعرفة ردود أفعالهم على خدمات المؤسسة.	48

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

■ تحليل العبارات المقبولة:

من الجدول السابق يتضح أن قيمة t المحسوبة للعبارات 35، 37، 39 إلى 48 محصورة بين 4,278 و 14,387 وجميع القيم الاحتمالية هي أقل من 0,05 هذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارات والتالي فإن جميع هذه العبارات مقبولة.

▪ تحليل العبارات المرفوضة:

- العبارة رقم 34: تتلقى المؤسسة بصفة مستمرة شكاوي من طرف الزبائن فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة إليهم: من الجدول يتضح أن قيمة t المحسوبة -1,708- قد كانت أقل من قيمة t المجدولة 2,000 كما أن القيمة الاحتمالية sig 0,095 هي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة لهذه العبارة، أي أن المؤسسة لا تتلقى شكاوي فيم يتعلق بجودة الخدمات وبالتالي فإن العبارة مرفوضة.
- العبارة رقم 36: تأخذ المؤسسة وقتاً طويلاً لتلبية الحاجات المختلفة للزبائن: من الجدول يتضح أن قيمة t المحسوبة 0,840 قد كانت أقل من قيمة t المجدولة 2,000 كما أن القيمة الاحتمالية sig 0,405 هي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة لهذه العبارة، أي أن المؤسسة لا تأخذ وقتاً طويلاً لتلبية الحاجات المختلفة للزبائن وبالتالي فإن العبارة مرفوضة.
- العبارة رقم 38: تجد المؤسسة صعوبة كبيرة في تلبية مطالب السوق المتغيرة: من الجدول يتضح أن قيمة t المحسوبة 1,401 قد كانت أقل من قيمة t المجدولة 2,000 كما أن القيمة الاحتمالية sig 0,168 هي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة لهذه العبارة، أي أن المؤسسة لا تتيح الفرصة للزبائن بإبداء آرائهم حول الخدمات المقدمة وبالتالي فإن العبارة مرفوضة.

يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تسعى بنسبة عالية إلى تحقيق الجودة العالية والممتازة في خدماتها، كما تسعى من أجل تشجيع الإبداع وتعتبره أولوية إستراتيجية، بالإضافة إلى العمل على اقتفاء أثر الزبائن ومعرفة حاجاتهم والعمل على تلبيةها وكذا معرفة تطلعاتهم واحتياجاتهم المستقبلية.

المبحث الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة:

- يتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرين، وذلك بعد اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار، وفي الأخير اختبار الفروق من خلال اختبار الفرضيات الخاصة به.
- المطلب الأول: اختبار الملاءمة وخطية العلاقات:**
- بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تم استخدام أسلوب التباين (ANOVA) للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمستقل، تفسرها معادلة الانحدار، ومن خلال برنامج (SPSS) تم الحصول على النتائج الآتية والخاصة بالعلاقات التي تعكس متغيرات الدراسة:

الجدول رقم 37: تحليل التباين للانحدار بين الميزة التنافسية ورأس المال البشري:

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى المعنوية
الميزة التنافسية	رأس المال البشري	الانحدار	1,846	1	1,846	14,584	0,000
		الباقي	5,568	44	0,127		
		الكلي	7,414	45	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

الجدول رقم 38: تحليل التباين للانحدار بين الميزة التنافسية ورأس المال الهيكلي:

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى المعنوية
الميزة التنافسية	رأس المال الهيكلي	الانحدار	6,231	2	3,116	113,312	0,000
		الباقي	1,182	43	0,027		
		الكلي	7,414	45	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

الجدول رقم 39: تحليل التباين للانحدار بين الميزة التنافسية ورأس المال العلاقتي:

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى المعنوية
الميزة التنافسية	رأس المال العلاقتي	الانحدار	7,214	3	2,405	505,244	0,000
		الباقي	0,200	42	0,005		
		الكلي	7,414	45	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

الجدول رقم 40: تحليل التباين للانحدار بين الميزة التنافسية ورأس المال الفكري:

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى المعنوية
الميزة التنافسية	رأس المال الفكري	الانحدار	6,107	1	6,107	205,572	0,000
		الباقي	1,307	41	0,030		
		الكلي	7,414	45	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

من خلال الجداول السابقة نلاحظ انخفاض مستوى معنوية D عن مستوى الدلالة الذي يساوي 0,05 في كل العلاقات، وبالتالي الانحدار معنوي، وهذا ما يؤكد خطية العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأن خط الانحدار يلائم البيانات.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة: يتم اختبار الفرضيات بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية (H₁) وبالتالي الفرضية البديلة (H₀) مرفوضة.

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية نرفض الفرضية (H₁) ونقبل الفرضية البديلة (H₀).

- إذا كانت القيمة الاحتمالية sig الناتجة عن اختبار T للعينة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) نقبل الفرضية (H₁)، ونرفض (H₀).

- إذا كانت القيمة الاحتمالية sig الناتجة عن اختبار T للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) نرفض الفرضية (H₁) ونقبل الفرضية (H₀).

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

H₁: تملك مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل- رأس مال فكري.

H₀: لا تملك مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل- رأس مال فكري.

والنتائج كانت كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 41: نتائج اختبار T لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

القرار الإحصائي	sig	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول	0,000	2,00	14,746	H ₁

درجة المعنوية $\alpha = 0,05$ ودرجة الحرية تساوي 45 (N-1)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

من خلال الجدول يتضح جليا أن قيمة t المحسوبة 14,746 أكبر من قيمة t الجدولة 2,000،

كما أن القيمة الاحتمالية sig 0,000 أقل من 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H₁ ونرفض الفرضية العدمية H₀، أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل- تمتلك رأسمال فكري.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

H₁: تملك مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل- ميزة تنافسية.

H₀: لا تملك مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل- ميزة تنافسية.

والنتائج كانت كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 42: نتائج اختبار T لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	sig	القرار الإحصائي
H ₁	11,503	2,00	0,000	قبول

درجة المعنوية $\alpha = 0,05$ ودرجة الحرية تساوي 45 (N-1)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

من خلال الجدول يتضح جليا أن قيمة t المحسوبة 11,503 أكبر من قيمة t الجدولية 2,000،

كما أن القيمة الاحتمالية sig 0,000 أقل من 0,05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H₁ ونرفض

الفرضية العدمية H₀، أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل- تمتلك ميزة تنافسية.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية لرأس المال الفكري والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات

الجزائر -وحدة جيجل: لاختبار هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التي تتبع عنها:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$

لرأس المال البشري في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل: يتم اختبار الفرضية اعتمادا

على أسلوب الانحدار الخطي البسيط وعليه تكتب الفرضية بالشكل الآتي:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال البشري في الميزة التنافسية

بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال البشري في الميزة التنافسية

بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل.

وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 43: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى:

معنوية t	قيمة t	معاملات غير موحدة		قيمة D	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	المتغير	
		معاملات موحدة	معاملات غير موحدة					
		β	erreur standard					
0,000	4,473		0,446	1,999	14,584	0,249	0,499	Constante
0,000	3,819	0,499	0,117	0,446				رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت 0,249 وهي تشير إلى مساهمة المتغير المستقل (رأس المال البشري) في سلوك المتغير التابع (الميزة التنافسية) بنسبة 24,9%، وأن باقي النسبة ترجع إلى عوامل أخرى، كما أن معامل الارتباط بلغ قيمة 0,499 مما يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين، كما تشير قيمة D إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) التي تمثل المتغير المستقل 0,446 مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 1,999 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 ما يشير معنويتها إحصائياً، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمة معامل الانحدار تشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

من خلال هذه النتائج وحسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه يوجد أثر لرأس ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال البشري في الميزة التنافسية، كما نرفض الفرضية العدمية H_0 .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال الهيكلي في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال الهيكلي في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال الهيكلي في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل.

وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 44: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:

معنوية t	قيمة t	معاملات	معاملات غير موحدة		قيمة D	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	المتغير
		موحدة β	erreur standard	A				
0,000	4,007	0,917	0,446	0,773	231,633	0,840	0,917	Constante
0,000	15,220		0,117	0,818				رأس المال الهيكلي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت 0,840 وهي تشير إلى مساهمة المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) في سلوك المتغير التابع (الميزة التنافسية) بنسبة 84%، وأن باقي النسبة ترجع إلى عوامل أخرى، كما أن معامل الارتباط بلغ قيمة 0,917 مما يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين، كما تشير قيمة D إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) التي تمثل المتغير المستقل 0,818 مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 0,773 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 ما يشير معنويتها إحصائياً، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمة معامل الانحدار تشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

من خلال هذه النتائج وحسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال الهيكلي في الميزة التنافسية، كما نرفض الفرضية العدمية H_0 .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$

لرأس المال العلاقتي في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال العلاقتي في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال العلاقتي في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل.

وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 45: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

معنوية t	قيمة t	معاملات غير موحدة		قيمة D	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	المتغير
		معاملات موحدة β	erreur standard A				
0,344	0,953	0,917	0,407	66,275	0,601	0,775	Constante
0,000	8,141		0,105				0,853

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت 0,775 وهي تشير إلى مساهمة المتغير المستقل (رأس المال العلاقتي) في سلوك المتغير التابع (الميزة التنافسية) بنسبة 77,5%، وأن باقي النسبة ترجع إلى عوامل أخرى، كما أن معامل الارتباط بلغ قيمة 0,601 مما يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين، كما تشير قيمة D إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) التي تمثل المتغير المستقل 0,853 مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 0,389 بمستوى معنوية 0,344 وهي أكبر من 0,05 ، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمة معامل الانحدار تشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

من خلال هذه النتائج وحسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال العلاقتي في الميزة التنافسية، كما نرفض الفرضية العدمية H_0 .

د- اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة جيجل.

وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 45: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية:

معنوية t	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		قيمة D	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	المتغير
		β	erreur standard	A				
0,223	-1,237	0,908	0,283	-0,350	205,270	0,824	0,908	constante
0,000	14,338		0,75	1,079				رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت 0,824 وهي تشير إلى مساهمة المتغير المستقل (رأس المال الفكري) في سلوك المتغير التابع (الميزة التنافسية) بنسبة 82,4%، وأن باقي النسبة ترجع إلى عوامل أخرى، كما أن معامل الارتباط بلغ قيمة 0,908 مما يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين، كما تشير قيمة D إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) التي تمثل المتغير المستقل 1,079 وهي موجبة مما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمة معامل الانحدار تشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

من خلال هذه النتائج وحسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية، كما نرفض الفرضية العدمية H_0 .

رابعاً: اختبار الفروق: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of ANOVA) لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول رأس المال الفكري للأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة جيجل، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

كما تم استخدام هذا التحليل لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول الميزة التنافسية للأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة جيجل، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

أ- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم (46): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الجنس:

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
محور رأس المال الفكري	داخل المجموعات	0,285	1	0,285	2,530	0,119
	بين المجموعات	4,959	44	0,113		
	المجموع	5,244	45	-		
محور الميزة التنافسية	داخل المجموعات	0,581	1	0,581	3,744	0,059
	بين المجموعات	6,832	44	0,155		
	المجموع	5,714	45	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول يتضح أن القيمة الاحتمالية لمحور رأس المال الفكري تساوي 0,119 وهي أكبر من 0,05، والقيمة الاحتمالية لمحور الميزة التنافسية تساوي 0,059 وهي أيضا أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0,05.

ب- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن:

الجدول رقم (47): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن:

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
محور رأس المال الفكري	داخل المجموعات	0,332	3	0,111	0,945	0,427
	بين المجموعات	4,913	42	0,117		
	المجموع	5,244	45	-		
محور الميزة التنافسية	داخل المجموعات	0,295	3	0,098	0,580	0,631
	بين المجموعات	7,119	42	0,169		
	المجموع	7,414	45	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

من خلال الجدول يتضح أن القيمة الاحتمالية لمحور رأس المال الفكري تساوي 0,427 وهي أكبر من 0,05، والقيمة الاحتمالية لمحور الميزة التنافسية تساوي 0,631 وهي أيضا أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 0,05.

ج- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (49): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية:

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
محور رأس المال الفكري	داخل المجموعات	0,129	1	0,129	1,108	0,298
	بين المجموعات	5,116	44	0,116		
	المجموع	5,244	45	-		
محور الميزة التنافسية	داخل المجموعات	0,576	1	0,576	3,705	0,061
	بين المجموعات	6,838	44	0,155		
	المجموع	7,414	45	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

من خلال الجدول يتضح أن القيمة الاحتمالية لمحور رأس المال الفكري تساوي 0,298 وهي أكبر من 0,05، والقيمة الاحتمالية لمحور الميزة التنافسية تساوي 0,061 وهي أيضا أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى الدلالة 0,05.

د- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (50): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
محور رأس المال الفكري	داخل المجموعات	0,002	2	0,001	0,008	0,992
	بين المجموعات	5,242	43	0,122		
	المجموع	5,244	45	-		
محور الميزة التنافسية	داخل المجموعات	0,051	2	0,025	0,148	0,863
	بين المجموعات	7,363	43	0,171		
	المجموع	7,414	45	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

من خلال الجدول يتضح أن القيمة الاحتمالية لمحور رأس المال الفكري تساوي 0,992 وهي أكبر من 0,05، والقيمة الاحتمالية لمحور الميزة التنافسية تساوي 0,863 وهي أيضا أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0,05.

ه- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (51): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
محور رأس المال الفكري	داخل المجموعات	0,037	3	0,012	0,100	0,960
	بين المجموعات	5,207	42	0,124		
	المجموع	5,244	45	-		
محور الميزة التنافسية	داخل المجموعات	0,039	3	0,013	0,073	0,974
	بين المجموعات	7,375	42	0,176		

		-	45	7,414	المجموع	
--	--	---	----	-------	---------	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

من خلال الجدول يتضح أن القيمة الاحتمالية لمحور رأس المال الفكري تساوي 0,960 وهي أكبر من 0,05، والقيمة الاحتمالية لمحور الميزة التنافسية تساوي 0,974 وهي أيضا أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة 0,05.

هـ- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الراتب الشهري:

الجدول رقم (51): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الراتب الشهري:

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العنوان
0,425	0,649	0,076	1	0,076	داخل المجموعات	محور رأس المال الفكري
		0,117	44	5,168	بين المجموعات	
		-	45	5,244	المجموع	
0,352	0,886	0,146	1	0,146	داخل المجموعات	محور الميزة التنافسية
		0,165	44	7,268	بين المجموعات	
		-	45	7,414	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss).

من خلال الجدول يتضح أن القيمة الاحتمالية لمحور رأس المال الفكري تساوي 0,425 وهي أكبر من 0,05، والقيمة الاحتمالية لمحور الميزة التنافسية تساوي 0,352 وهي أيضا أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الراتب الشهري عند مستوى الدلالة 0,05.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية حاولنا إبراز دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر_وحدة جيجل، حيث قمنا بتقديم المؤسسة والوحدة محل الدراسة، وبعد تفريغ البيانات الخاصة بأسئلة المقابلة ثم أسئلة الاستبيان، والدراسة التحليلية التي قمنا بها تبين بشكل واضح أن لرأس المال الفكري دور هام في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري دوره في تحقيق الميزة التنافسية سواء تعلق الأمر برأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، أو رأس المال العلاقتي.



بعد التحديات التي فرضتها الابتكارات والتحالفات الجديدة من أجل الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة لتحقيق التقدم والتميز والنجاح، زاد وعي المنظمات الاقتصادية بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري الذي أصبح يمثل عنصرا فعالا لتحقيق الميزة التنافسية، فالتحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة هو استغلال الطاقة الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في كفاءتها البشرية، باعتبارها موردا استراتيجيا يمنحها التميز التنافسي، من خلال إدارة رأس المال الفكري الذي يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير النظرة للعنصر البشري، وطبيعة دوره في المؤسسة من كونه تكاليف تلتزم بها المؤسسة إلى تحسيسه بقيمته والدور الذي يؤديه كمورد يعود على المؤسسة بالفائدة والربح، ويمكنها من المنافسة حاليا ومستقبلا، بالإضافة إلى ما تمتلكه من علاقات وهيكل وقواعد وإجراءات. من خلال دراستنا لموضوع دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية نقوم بتوضيح أهم النتائج المتوصل إليها، سواء كانت تخص الجانب النظري أو الجانب التطبيقي.

أولا: نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى مجموعة نتائج نوردتها كما يأتي:

1- النتائج النظرية: توصلت الدراسة النظرية إلى ما يلي:

- إن الأصول المعرفية هي أداة قوية للإدارة، ورأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي للمؤسسة، إلى جانب رأس المال المادي.
- يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة عناصر، لكل منها دوره، فرأس المال البشري يتمثل في المهارات والكفاءات لدى الأفراد، رأس المال الهيكلي يتمثل في تسيير وتنظيم النشاطات والهيكل التنظيمي في المنظمة، رأس المال العلاقتي يتمثل في العلاقة مع الموردين والعملاء وحتى المنافسين.
- لكل عنصر من عناصر رأس المال الفكري دور هام في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة.
- يعتبر رأس المال الفكري موردا استراتيجيا عند الاستثمار الأمثل له بتفجير الجانب الابتكاري والإبداعي عند العنصر البشري، واستخدامه لصالح المنظمة بتوليد ثروة لزيادة حجم الربح وكسب السوق وتدعيم مركزها التنافسي.
- الميزة التنافسية هي كل ما يميز المنظمة عن غيرها من المنافسين في السوق، وإن تحقيقها ليس بالأمر السهل نظرا للعوامل المؤثرة سواء كانت الداخلية أو الخارجية.
- من الضروري على المنظمات التي تريد البقاء والاستمرارية بتحقيق ميزة في ظل التنافس الحاد، أن تبحث عن رؤية جديدة تمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة، وهذا باللجوء إلى

الاستثمار في رأس المال الفكري أصبحت أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، والذي أصبح يلعب دورا مهما في تنمية الميزة التنافسية وذلك من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة.

2- النتائج التطبيقية:

أظهرت الدراسة فيما يخص الجانب التطبيقي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة جيجل ما يأتي:

- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل على رأس مال فكري من خلال الطاقة البشرية التي تمتلكها، إضافة إلى التكنولوجيا الحديثة مثل: معدات الصيانة، نظام تفكيك وتشفير عال الجودة.... الخ، كما تتميز أغلب نشاطاتها بمشاريع محددة بفترات زمنية.
- رأس المال البشري محقق بمستوى مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، وهذا نظرا لوعي المؤسسة بضرورة توفر التميز في المورد البشري، لذا تسعى المؤسسة للتدريب والتكوين والحرص على تشجيع الابتكار والمبادرة الفردية.
- إن رأس المال الهيكلي هو الآخر محقق بنسبة عالية، وذلك لتبني المؤسسة شبكة اتصال متطورة لتسهيل التواصل بين الأفراد وتبني إستراتيجية متطورة تقوم على تشجيع الاحتكاك بين جميع طبقات التنظيم، من تبادل الخبرة والعمل الجماعي وترسيخ روح الفريق.
- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، وتتطلع انطلاقا من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية، كما تعمل على إرضاء الزبائن والمحافظة على المستويات العالية من الجودة، وهذا ما يعني تحقق رأس المال العلاقتي بالمؤسسة محل الدراسة.
- باعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة حكومية وخدماتها في الهاتف الثابت ذات طبيعة احتكارية فإنه لا توجد مؤسسات منافسة لها في هذا المجال، بالمقابل فهي تلقى منافسة من طرف المؤسسات المتعاملة بالهاتف المحمول.
- تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى المتمثلة في أسعار الخدمات المقدمة، حيث توجد عدة أطراف متعاقدة معها حكومية أو خاصة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال البشري في الميزة التنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال الهيكلي في الميزة التنافسية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال العلاقتي في الميزة التنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية.

ثانياً: توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة توصيات تم حصرها فيما يلي:

- لا بد على المنظمة المعاصرة أن تولي اهتماما كبيرا بمكانة المعرفة ودورها في المؤسسة، والسعي الدائم لوضع خطط وبرامج وإستراتيجيات من أجل تنمية الاستثمار في رأس المال الفكري، وتشجيع الابتكار والتميز والإبداع وفتح المجال لإقامة العلاقة الجيدة من خلال تقديم الخدمات في الوقت المحدد وبالجودة العالية.
 - لا بد على المنظمة التركيز على عملية صناعة رأس المال الفكري، وإجراء تقييم دوري للمعرفة لدى الموظفين بها، من أجل معرفة مستوى الموظفين إذا ما كان في تقدم أم أنه ثابت، والتنبؤ بخطر الفشل إذا ما كان في تراجع لتدارك الوضع قبل فوات الأوان.
 - على المنظمة أن تدرك أن لكل فرد قدراته وكفاءاته ومؤهلاته الخاصة به، من أجل ذلك لا بد عليها أن تشجع العمل كفريق واحد وبروح الجماعة وزيادة التحالفات الإستراتيجية من أجل تبادل الخبرات والمهارات، وبذل المجهود المكثف والمتواصل لدعم الجهود والنشاطات الرامية لإثراء وتعزيز وتطوير العلاقات والخبرات والكفاءات وتفجير الإبداع والابتكار لخدمة مصلحة المنظمة، وزيادة تفوقها وتحقيق تميزها.
 - على المنظمة أن تدرك أن لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري مركز وموضع يستحقه من الأهمية، لأن لكل عنصر عمله الذي يؤديه من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مع ضرورة توفر المرونة بين المكونات لتوفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري ولتحقيق الميزة التنافسية.
- آفاق الدراسة:** يمكن اقتراح بحوث ودراسات مستقبلية تتعلق بموضوع الدراسة وهي:
- الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
 - واقع إدارة رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.
 - دراسة الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره على أداء المؤسسات.
 - تقييم إستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق الأداء المتميز.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

- 1- إسماعيل محمد السيد: "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 2006.
- 2- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002 .
- 3- حسين عجلان حسن، " استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 4- رشيد زرواتي: " مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية " ، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- 5- سعد غالب ياسين: " رأس المال الفكري: المفاهيم، النظم والتقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 6- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009 .
- 8- طارق السويدان، قيادة السوق ، دار ابن حزم للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، لبنان، 2001.
- 9- عادل زايد: " الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية-المواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
- 11- علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- 12- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
- 13- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري :انطلاقة إدارية معاصرة، الطبعة الأولى :دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

ب- الأطروحات والرسائل العلمية:

▪ أطروحات الدكتوراه:

1- خالد حمد أمين ميرخان: "العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الإستراتيجي - دراسة تحليلية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2003.

2- لويذة فرحاتي: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة- دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2015-2016.

3- شتاتحة عائشة: "أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية _دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص 87.

4- عبد المطلب بيبصار: "دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

5- عزيز دحماني: "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية -حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

6- هاني محمد عبده ، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السويس ، 2006 .

7- يحيى سملالي: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

▪ الرسائل العلمية:

1- أحمد نور الدين طالب: "الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2005-2010"، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في

- علوم التسيير: تخصص أنظمة معلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 2- الزهرة برييش: " دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة"، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012_2013.
- 3- خالد أحمد عبد الحميد قشقش: " إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2004.
- 3- سلمان عبيد: "أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين"، رسالة مقدمة كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين 2014.
- 4- شيماء دبة: " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية"، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2013.
- 5- صالح صالح، "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة نفضال باتنة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 6- عبد الوهاب بوبعة، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 7- مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية -غزة- 2011.

ج- المجالات العلمية والملتقيات:

- 1- أحمد أنور بدر، هل يمكن تتحول الأفكار إلى رأس مال دراسة في مداخل و مكونات و منظورات وأدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة فهد الوطنية، مج 16 ، ع2 ، 2010.
- 2- أكرم أحمد الطويل، بشار عزالدين السماك، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإيحاء الواسع -دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 98 ، مجلد32 ، 2010 .
- 3- سوسن عبد الحميد مرسي ، رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، المجلد الثاني ، العدد الأول ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، مصر ، 2008.

- 4- عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح:"دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الشلف ،2011.
- 5- وهيبة سراج، عبد الحميد ستي، أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري،، الملتقى الدولي الخامس:" رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2011.

د- المقالات المنشورة:

- 1- الهلالي الشربيني ، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مقال منشور في مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22 ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2011.

هـ- مواقع الإنترنت:

1- <https://hrdiscussion.com/hr105011.html>,

2-: <https://www.algeriatelecom.dz>.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia, Long Range Planning. 30(3) .
- 2- Leonard & Strauss, **Intelletuel Capital**, Forbes, 1999 .
- 3- M .porter ; **l'avantage concurrentiel des nations. Comment devances ses concurrent et maintenir son avance** ;dunod ;paris.
- 4- Quinn, J.B,Anderson, P and Finkelstein , S « **Managing Professional intellect : making the most of the best** » Harvard business review, 1996.
- 5- Stewart .T , **Intellectual Capital : The New wealth Of Organizations** , Doubleday , Currency ,New York , 1997.



الملحق رقم 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل
كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

سيدي، سيدتي:

في إطار إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية، يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان المصمم لتجميع بيانات تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي الذي ينطوي تحت عنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. الرجاء من سيادتكم التفضل بمنح تقديركم الشخصي بالإجابة على العبارات التي يحتويها هذا الاستبيان، علما أن الإجابات التي تقدم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. أشكر لكم حسن تعاونكم وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

بيانات عامة لملأ الاستمارة:

- لا يتم كتابة الاسم واللقب.
- ضع الإشارة (x) داخل المربع الذي يمثل رأيك.
- ضع الإشارة (x) في خانة واحدة فقط لكل عبارة.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة [30-40 سنة]
[41-50 سنة] [51-60 سنة] أكثر من 60 سنة

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب تزوج أرمل

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات [5-10 سنوات]
[11-15 سنة] أكثر من 15 سنة

6- الراتب الشهري:

أقل من 10000 دج [10000-20000 دج]
[21000-30000 دج] أكثر من 30000 دج

المحور الثاني: رأس المال الفكري:

▪ رأس المال البشري:

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعرفة						
01	يتوفر لدى الموظفين بالمؤسسة المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم.					
02	تحرص المؤسسة على توظيف الأفراد ذوي الكفاءة من خارج المؤسسة.					
03	تعطي المؤسسة الحوافز والمكافآت الملائمة للأفراد عند ابتكار فكرة جديدة.					
04	تعتمد المؤسسة على الأفراد ذوي الكفاءة في شغل المناصب المهمة.					
05	يتشارك الموظفون القدامى مع الجدد لنقل المعرفة والخبرات اللازمة.					
الخبرة العملية						
06	يمتلك الموظفون الخبرة العالية في مجال عملهم.					
07	يشارك الموظفون ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرار بالمؤسسة كل حسب اختصاصه.					
08	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.					
الابتكارات والقدرات والمهارات الإبداعية						
09	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية ودورات تكوينية.					
10	يعود الفضل في الكثير من نجاحات المؤسسة وإنجازاتها إلى مهارات الأفراد وإبداعاتهم.					
11	يؤدي الموظفون مهامهم على أحسن ما يكون وبشكل ثابت.					
12	تتم ترقية الأفراد ذوي المهارة والكفاءة في عملهم.					

فريق العمل						
					13	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي وتكريس روح الفريق.
					14	توجد مشاركة جماعية في إنجاز الأعمال وحل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.
					15	توجد اتصالات مفتوحة في شتى الاتجاهات بين الأفراد العاملين في المؤسسة.
					16	تحصل المؤسسة على أداء أفضل عندما يتعاون الأفراد معا كفريق عمل.

■ رأس المال الهيكلي:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
السياسات والإجراءات						
17	تجد صعوبة في الحصول على المعلومات الكافية لأداء عملك.					
18	لديك اطلاع تام بأهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.					
19	توجد بالمؤسسة شبكة اتصال متطورة تسمح بتدفق الاتصالات والمعلومات.					
20	أحيانا تنقصك المعرفة بما يقتضيه منصبك من واجبات ومهام.					
الهيكل التنظيمي						
21	يسهل عليك التواصل مع جميع المستويات التنظيمية.					
22	يوجد تعارض بين أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية بالمؤسسة.					
23	تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.					
البرامج						
24	توفر المؤسسة نظام حوافز ومكافآت لتعزيز الإبداع عند الموظفين.					

					تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب القائمة على التكنولوجيا الحديثة.	25
					تكرس المؤسسة وقتا وجهدا كافيا من أجل تطوير معرفة ومهارة الأفراد العاملين.	26

■ رأس المال العلاقتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					العلاقة مع الزبائن	
					للمنظمة قدرة كبيرة على تحديد حاجيات الزبائن وتفضيلاتهم.	27
					لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك.	28
					لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المستثمرين.	29
					لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المساهمين والمنظمات وجمعيات المجتمع المدني.	30
					التحالفات الإستراتيجية	
					نسبة عالية من أعمال المؤسسة تعتمد على التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات الأخرى.	31
					تقوم المؤسسة بتقديم مسح خارجي للمنافسين والتعرف على الخدمات التي يقدمونها.	32
					تقوم المؤسسة بالمقارنة بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها المنظمات المنافسة بهدف إدخال التحسينات على خدماتها.	33

المحور الثالث: الميزة التنافسية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تتلقى المؤسسة بصفة مستمرة شكاوي من طرف الزبائن فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة إليهم.	34
					تدعم الآليات المستخدمة في تقليل تكلفة الخدمات.	35
					تأخذ المؤسسة وقتا طويلا لتلبية الحاجات المختلفة للزبائن.	36
					تحقق المؤسسة المرونة المطلوبة في تلبية مطالب السوق المتغيرة.	37
					تجد المؤسسة صعوبة كبيرة في تلبية مطالب السوق المتغيرة.	38
					تعمل المؤسسة على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة.	39
					تهتم المؤسسة بإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد على التغيير لمواكبة البيئة التنافسية.	40
					تعتمد المؤسسة على طرق فعالة في ابتكار حلول لكثير من المشاكل في المؤسسة.	41
					توجد درجة مرتفعة من التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة.	42
					هدف المؤسسة هو تقديم خدمة متميزة في السوق تختلف عما يقدمه المنافسون.	43
					تهتم المؤسسة بنشر ثقافة فرق العمل لتحسين المهارات.	44
					تبحث المؤسسة في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وتلبية احتياجاتهم عبر الشبكات العالمية.	45
					يتوفر لدى المؤسسة معرفة بكل احتياجات الزبائن والعمل على تقديمها بالوقت والجودة المطلوبة.	46
					تجمع المؤسسة المعلومات لمعرفة التطلعات والاحتياجات المستقبلية للزبائن.	47
					يوجد بالمؤسسة نظام معلومات يبقيها على اتصال مباشر بالزبائن ومعرفة ردود أفعالهم على خدمات المؤسسة.	48

الملحق رقم 02: صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول من رأس المال البشري (بعد المعرفة)

CORRELATIONS /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 المعرفة /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] K:\gggg\ouka spss.sav

Corrélations

		A1	A2	A3	A4	A5	المعرفة
A1	Corrélation de Pearson	1	,670**	,443**	,295*	,606**	,764**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,046	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46
A2	Corrélation de Pearson	,670**	1	,625**	,348*	,707**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,018	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46
A3	Corrélation de Pearson	,443**	,625**	1	,342*	,593**	,811**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,020	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46
A4	Corrélation de Pearson	,295*	,348*	,342*	1	,465**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,046	,018	,020		,001	,000
	N	46	46	46	46	46	46
A5	Corrélation de Pearson	,606**	,707**	,593**	,465**	1	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001		,000
	N	46	46	46	46	46	46
المعرفة	Corrélation de Pearson	,764**	,856**	,811**	,601**	,856**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46	46

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 03: صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني من رأس المال البشري (بعد الخبرة العملية)

COMPUTE الخبرة=MEAN(A6 to A8). EXECUTE. CORRELATIONS /VARIABLES=A6 A7 A8
الخبرة /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] K:\gggg\ouka spss.sav

		A6	A7	A8	الخبرة
A6	Corrélacion de Pearson	1	,731**	,476**	,842**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000
	N	46	46	46	46
A7	Corrélacion de Pearson	,731**	1	,540**	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	46	46	46	46
A8	Corrélacion de Pearson	,476**	,540**	1	,788**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000
	N	46	46	46	46
الخبرة	Corrélacion de Pearson	,842**	,913**	,788**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 04: صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث من رأس المال البشري (بعد الابتكارات)

COMPUTE الابتكارات=MEAN(A9 to A12). EXECUTE. CORRELATIONS /VARIABLES=A9
A10 A11 A12 الابتكارات /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] K:\gggg\ouka spss.sav

		Corrélations				
		A9	A10	A11	A12	الابتكارات
A9	Corrélation de Pearson	1	,352*	,127	,161	,757**
	Sig. (bilatérale)		,017	,402	,285	,000
	N	46	46	46	46	46
A10	Corrélation de Pearson	,352*	1	,321*	,164	,621**
	Sig. (bilatérale)	,017		,030	,278	,000
	N	46	46	46	46	46
A11	Corrélation de Pearson	,127	,321*	1	,564**	,625**
	Sig. (bilatérale)	,402	,030		,000	,000
	N	46	46	46	46	46
A12	Corrélation de Pearson	,161	,164	,564**	1	,647**
	Sig. (bilatérale)	,285	,278	,000		,000
	N	46	46	46	46	46
الابتكارات	Corrélation de Pearson	,757**	,621**	,625**	,647**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

الملحق رقم 05: صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع من رأس المال البشري (بعد فريق العمل)

CORRELATIONS /VARIABLES=A13 A14 A15 A16 العمل_فريق /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] K:\gggg\ouka spss.sav

		Corrélations				
		A13	A14	A15	A16	فريق_العمل
A13	Corrélation de Pearson	1	,320*	,452**	,277	,699**
	Sig. (bilatérale)		,030	,002	,062	,000
	N	46	46	46	46	46
A14	Corrélation de Pearson	,320*	1	,625**	,620**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,030		,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46
A15	Corrélation de Pearson	,452**	,625**	1	,446**	,837**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,002	,000
	N	46	46	46	46	46
A16	Corrélation de Pearson	,277	,620**	,446**	1	,734**
	Sig. (bilatérale)	,062	,000	,002		,000
	N	46	46	46	46	46
فريق_العمل	Corrélation de Pearson	,699**	,801**	,837**	,734**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

الملحق رقم 06: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الفرع الأول (رأس المال البشري) من المحور الأول

COMPUTE بشري_رأسمال=MEAN(المعرفة to العمل_فريق). EXECUTE. CORRELATIONS
/VARIABLES=المعرفة الخبرة الابتكارات العمل_فريق بشري_رأسمال /PRINT=TWOTAIL
NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] K:\gggg\ouka spss.sav

		Corrélations				
		المعرفة	الخبرة	الابتكارات	فريق_العمل	رأسمال_بشري
المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,326*	,167	,595**	,756**
	Sig. (bilatérale)		,027	,266	,000	,000
	N	46	46	46	46	46
الخبرة	Corrélation de Pearson	,326*	1	,340*	,334*	,740**
	Sig. (bilatérale)	,027		,021	,023	,000
	N	46	46	46	46	46
الابتكارات	Corrélation de Pearson	,167	,340*	1	,459**	,591**
	Sig. (bilatérale)	,266	,021		,001	,000
	N	46	46	46	46	46
فريق_العمل	Corrélation de Pearson	,595**	,334*	,459**	1	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000	,023	,001		,000
	N	46	46	46	46	46
رأسمال_بشري	Corrélation de Pearson	,756**	,740**	,591**	,796**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

الملحق رقم 07: صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من رأس المال الهيكلي (بعد السياسات والإجراءات):

```
SAVE OUTFILE='K:\gggg\aouka spss.sav' /COMPRESSED. COMPUTE
السياسات=MEAN(A17 to A20). EXECUTE. CORRELATIONS /VARIABLES=A17 A18 A19
A20 السياسات /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] K:\gggg\aouka spss.sav

		Corrélations				
		A17	A18	A19	A20	السياسات
A17	Corrélation de Pearson	1	,577**	,573**	,526**	,786**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46
A18	Corrélation de Pearson	,577**	1	,632**	,810**	,904**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46
A19	Corrélation de Pearson	,573**	,632**	1	,613**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	46	46	46	46	46
A20	Corrélation de Pearson	,526**	,810**	,613**	1	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	46	46	46	46	46
السياسات	Corrélation de Pearson	,786**	,904**	,804**	,886**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46

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

الملحق رقم 08: صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من رأس المال الهيكلي (بعد الهيكل التنظيمي)

COMPUTE الهيكل=MEAN(A21 to A23). EXECUTE. CORRELATIONS /VARIABLES=A21 A22 A23 الهيكل /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] K:\gggg\ouka spss.sav

		A21	A22	A23	الهيكل
A21	Corrélacion de Pearson	1	,655**	,354*	,844**
	Sig. (bilatérale)		,000	,016	,000
	N	46	46	46	46
A22	Corrélacion de Pearson	,655**	1	,323*	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000		,028	,000
	N	46	46	46	46
A23	Corrélacion de Pearson	,354*	,323*	1	,604**
	Sig. (bilatérale)	,016	,028		,000
	N	46	46	46	46
الهيكل	Corrélacion de Pearson	,844**	,903**	,604**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 09: صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث من رأس المال الهيكلي (بعد البرامج)

COMPUTE البرامج=MEAN(A24 to A26). EXECUTE. CORRELATIONS /VARIABLES=A24
A25 A26 البرامج /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] K:\gggg\auouka spss.sav

		Corrélations			
		A24	A25	A26	البرامج
A24	Corrélation de Pearson	1	,310*	,080	,571**
	Sig. (bilatérale)		,036	,596	,000
	N	46	46	46	46
A25	Corrélation de Pearson	,310*	1	,019	,551**
	Sig. (bilatérale)	,036		,899	,000
	N	46	46	46	46
A26	Corrélation de Pearson	,080	,019	1	,762**
	Sig. (bilatérale)	,596	,899		,000
	N	46	46	46	46
البرامج	Corrélation de Pearson	,571**	,551**	,762**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

الملحق رقم 10: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الفرع الثاني (رأس المال الهيكلي) من المحور الأول

COMPUTE رأسمال_هيكلي=MEAN(البرامج to السياسات). EXECUTE. CORRELATIONS
/VARIABLES=هيكلي_رأسمال البرامج الهيكل السياسات /PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] K:\gggg\ouka spss.sav

Corrélations

		السياسات	الهيكل	البرامج	رأسمال_هيكلي
السياسات	Corrélation de Pearson	1	,352*	-,194	,786**
	Sig. (bilatérale)		,017	,196	,000
	N	46	46	46	46
الهيكل	Corrélation de Pearson	,352*	1	,332*	,797**
	Sig. (bilatérale)	,017		,024	,000
	N	46	46	46	46
البرامج	Corrélation de Pearson	-,194	,332*	1	,325*
	Sig. (bilatérale)	,196	,024		,028
	N	46	46	46	46
رأسمال_هيكلي	Corrélation de Pearson	,786**	,797**	,325*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,028	
	N	46	46	46	46

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 11: صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من رأس المال العلاقتي (بعد العملاء)

COMPUTE الزبائن=MEAN(A27 to A30). EXECUTE. CORRELATIONS /VARIABLES=A27
A28 A29 A30 الزبائن /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] K:\gggg\auouka spss.sav

		A27	A28	A29	A30	الزبائن
A27	Corrélation de Pearson	1	,576**	,376*	,302*	,739**
	Sig. (bilatérale)		,000	,010	,041	,000
	N	46	46	46	46	46
A28	Corrélation de Pearson	,576**	1	,672**	,451**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002	,000
	N	46	46	46	46	46
A29	Corrélation de Pearson	,376*	,672**	1	,604**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000		,000	,000
	N	46	46	46	46	46
A30	Corrélation de Pearson	,302*	,451**	,604**	1	,730**
	Sig. (bilatérale)	,041	,002	,000		,000
	N	46	46	46	46	46
الزبائن	Corrélation de Pearson	,739**	,861**	,824**	,730**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 12: صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من رأس المال العلاقتي (بعد التحالفات)

COMPUTE التحالفات=MEAN(A31 to A33). EXECUTE. CORRELATIONS /VARIABLES=A31
A32 A33 التحالفات /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] K:\gggg\ouka spss.sav

		Corrélations			
		A31	A32	A33	التحالفات
A31	Corrélation de Pearson	1	,166	-,058	,522**
	Sig. (bilatérale)		,271	,703	,000
	N	46	46	46	46
A32	Corrélation de Pearson	,166	1	,140	,678**
	Sig. (bilatérale)	,271		,354	,000
	N	46	46	46	46
A33	Corrélation de Pearson	-,058	,140	1	,659**
	Sig. (bilatérale)	,703	,354		,000
	N	46	46	46	46
التحالفات	Corrélation de Pearson	,522**	,678**	,659**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46

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

الملحق رقم 13: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الفرع الثالث (رأس المال العلاقتي) من المحور الأول

```
COMPUTE علاقاتي_رأسمال=MEAN(التحالفات to الزبائن). EXECUTE. CORRELATIONS
/VARIABLES=علاقاتي_رأسمال التحالفات الزبائن /PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

```
CORRELATIONS /VARIABLES=علاقاتي_رأسمال التحالفات الزبائن /PRINT=TWOTAIL
NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\ouka spss.sav

		الزبائن	التحالفات	رأسمال_علاقتي
الزبائن	Corrélation de Pearson	1	,082	,882**
	Sig. (bilatérale)		,586	,000
	N	46	46	46
التحالفات	Corrélation de Pearson	,082	1	,542**
	Sig. (bilatérale)	,586		,000
	N	46	46	46
رأسمال_علاقتي	Corrélation de Pearson	,882**	,542**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	46	46	46

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

الملحق رقم 14: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

```
GET FILE='F:\memoire abla master\المذكرة\ouka spss.sav'. CORRELATIONS
/VARIABLES=رأسمال_فكري_علاقاتي_رأسمال_هيكلية_رأسمال_بشري_رأسمال
/PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\ouka spss.sav

		Corrélations			
		رأسمال_بشري	رأسمال_هيكلية	رأسمال_علاقاتي	رأسمال_فكري
رأسمال_بشري	Corrélation de Pearson	1	,533**	,330*	,799**
	Sig. (bilatérale)		,000	,025	,000
	N	46	46	46	46
رأسمال_هيكلية	Corrélation de Pearson	,533**	1	,503**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	46	46	46	46
رأسمال_علاقاتي	Corrélation de Pearson	,330*	,503**	1	,730**
	Sig. (bilatérale)	,025	,000		,000
	N	46	46	46	46
رأسمال_فكري	Corrélation de Pearson	,799**	,861**	,730**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 15: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية)

CORRELATIONS /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14
B15 تنافسية_ميزة /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Corrélations

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	B15	ميزة_تنافسية
B 1 Corrélation de Pearson	1	,632*	,810*	,326*	,350*	,092	,095	,298*	-,039	,204	,149	,154	,276	,312*	,216	,615*
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,027	,017	,542	,532	,044	,794	,175	,323	,306	,063	,035	,150	,000
N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
B 2 Corrélation de Pearson	,632**	1	,613*	,235	,357*	,122	,092	,259	,115	,176	-,095	,002	,115	,383**	,166	,533*
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,116	,015	,419	,544	,082	,446	,243	,531	,988	,448	,009	,270	,000
N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
B 3 Corrélation de Pearson	,810**	,613*	1	,366*	,335*	,174	,104	,249	,039	,181	,103	,075	,263	,230	,231	,635*
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,012	,023	,249	,493	,095	,795	,228	,496	,621	,077	,124	,123	,000
N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
B 4 Corrélation de Pearson	,326*	,235	,366*	1	,655**	,535*	,426*	,348*	,295*	,383*	,337*	,238	,326*	,412**	,430*	,701*
Sig. (bilatérale)	,027	,116	,012		,000	,000	,003	,018	,046	,009	,022	,111	,027	,004	,003	,000
N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
B 5 Corrélation de Pearson	,350*	,357*	,335*	,655*	1	,441*	,354*	,277	,437*	,403*	,370*	,347*	,230	,403**	,385*	,717*
Sig. (bilatérale)	,017	,015	,023	,000		,002	,016	,062	,002	,005	,011	,018	,125	,005	,008	,000
N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
B 6 Corrélation de Pearson	,092	,122	,174	,535*	,441**	1	,592*	,402*	,351*	,669*	,391*	,271	,254	,527**	,156	,573*
Sig. (bilatérale)	,542	,419	,249	,000	,002		,000	,006	,017	,000	,007	,068	,089	,000	,301	,000
N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

B 7	Corrélation de Pearson	,095	,092	,104	,426*	,354*	,592*	1	,486*	,384*	,489*	,382*	,358*	,366*	,489**	,267	,573*
	Sig. (bilatérale)	,532	,544	,493	,003	,016	,000		,001	,008	,001	,009	,015	,012	,001	,073	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
B 8	Corrélation de Pearson	,298*	,259	,249	,348*	,277	,402*	,486*	1	,205	,427*	,370*	,318*	,230	,717**	,227	,544*
	Sig. (bilatérale)	,044	,082	,095	,018	,062	,006	,001		,172	,003	,011	,032	,125	,000	,129	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
B 9	Corrélation de Pearson	-,039	,115	,039	,295*	,437**	,351*	,384*	,205	1	,634*	,294*	,418*	,314*	,362*	,422*	,538*
	Sig. (bilatérale)	,794	,446	,795	,046	,002	,017	,008	,172		,000	,048	,004	,033	,013	,004	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
B 10	Corrélation de Pearson	,204	,176	,181	,383*	,403**	,669*	,489*	,427*	,634*	1	,576*	,376*	,302*	,489**	,284	,666*
	Sig. (bilatérale)	,175	,243	,228	,009	,005	,000	,001	,003	,000		,000	,010	,041	,001	,056	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
B 11	Corrélation de Pearson	,149	-,095	,103	,337*	,370*	,391*	,382*	,370*	,294*	,576*	1	,672*	,451*	,402**	,264	,545*
	Sig. (bilatérale)	,323	,531	,496	,022	,011	,007	,009	,011	,048	,000		,000	,002	,006	,076	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
B 12	Corrélation de Pearson	,154	,002	,075	,238	,347*	,271	,358*	,318*	,418*	,376*	,672*	1	,604*	,393**	,189	,528*
	Sig. (bilatérale)	,306	,988	,621	,111	,018	,068	,015	,032	,004	,010	,000		,000	,007	,209	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
B 13	Corrélation de Pearson	,276	,115	,263	,326*	,230	,254	,366*	,230	,314*	,302*	,451*	,604*	1	,315*	,244	,567*
	Sig. (bilatérale)	,063	,448	,077	,027	,125	,089	,012	,125	,033	,041	,002	,000		,033	,102	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
B 14	Corrélation de Pearson	,312*	,383*	,230	,412*	,403**	,527*	,489*	,717*	,362*	,489*	,402*	,393*	,315*	1	,263	,635*
	Sig. (bilatérale)	,035	,009	,124	,004	,005	,000	,001	,000	,013	,001	,006	,007	,033		,077	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
B 15	Corrélation de Pearson	,216	,166	,231	,430*	,385**	,156	,267	,227	,422*	,284	,264	,189	,244	,263	1	,514*
	Sig. (bilatérale)	,150	,270	,123	,003	,008	,301	,073	,129	,004	,056	,076	,209	,102	,077		,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

ميز	Corrélacion de	,615	,533*	,635*	,701*	,717**	,573*	,573*	,544*	,538*	,666*	,545*	,528*	,567*	,635**	,514*	1
ة	Pearson	**	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تنا	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
فسر	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
بيانه																	

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 16: صدق الاتساق البنائي لمحاوّر الدراسة

```
COMPUTE total=MEAN(تنافسية_ميزة,فكري_رأسمال). EXECUTE. CORRELATIONS  
/VARIABLES=تنافسية_ميزة_فكري_رأسمال total /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Corrélations

		رأسمال_فكري	ميزة_تنافسية	total
رأسمال_فكري	Corrélation de Pearson	1	,908**	,972**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	46	46	46
ميزة_تنافسية	Corrélation de Pearson	,908**	1	,981**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	46	46	46
total	Corrélation de Pearson	,972**	,981**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	46	46	46

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 17: ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة بالنسبة لأبعاد المحور الأول من الاستبيان

```
RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15  
A16 A17 A18 A19 A20 A21 A22 A23 A24 A25 A26 A27 A28 A29 A30 A31 A32 A33  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	46	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

	Nombre d'éléments
Alpha de Cronbach	,876
	33

الملحق رقم 18: ألفا كرونباخ لثبات الدراسة بالنسبة لمحاور الاستبيان

```
RELIABILITY /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
```

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\ouka spss.sav

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	46	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

	Nombre d'éléments
Alpha de Cronbach	,860
	15

الملحق رقم 19: نتائج تحليل فقرات البعد الأول لرأس المال البشري (بعد المعرفة)

T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5
/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A1	46	3,80	,885	,130
A2	46	3,80	,833	,123
A3	46	3,15	1,210	,178
A4	46	3,91	,784	,116
A5	46	3,70	,840	,124

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
A1	6,165	45	,000	,804	,54	1,07
A2	6,548	45	,000	,804	,56	1,05
A3	,853	45	,398	,152	-,21	,51
A4	7,900	45	,000	,913	,68	1,15
A5	5,618	45	,000	,696	,45	,95

الملحق رقم 20: نتائج تحليل فقرات البعد الثاني لرأس المال البشري (بعد الخبرة العملية)

T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=A6 A7 A8
/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A6	46	3,72	,720	,106
A7	46	3,74	1,124	,166
A8	46	3,43	,886	,131

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
A6	6,758	45	,000	,717	,50	,93
A7	4,459	45	,000	,739	,41	1,07
A8	3,329	45	,002	,435	,17	,70

الملحق رقم 21: نتائج تحليل فقرات البعد الثالث لرأس المال البشري (بعد الابتكارات)

T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=A9 A10 A11 A12
/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A9	46	3,50	,983	,145
A10	46	4,11	,482	,071
A11	46	3,98	,447	,066
A12	46	4,15	,631	,093

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
A9	3,449	45	,001	,500	,21	,79
A10	15,599	45	,000	1,109	,97	1,25
A11	14,854	45	,000	,978	,85	1,11
A12	12,378	45	,000	1,152	,96	1,34

الملحق رقم 22: نتائج تحليل فقرات البعد الرابع لرأس المال البشري (بعد فريق العمل)

T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=A13 A14 A15 A16
/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A13	46	4,00	,816	,120
A14	46	4,04	,595	,088
A15	46	3,96	,842	,124
A16	46	3,80	,687	,101

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
A13	8,307	45	,000	1,000	,76	1,24
A14	11,901	45	,000	1,043	,87	1,22
A15	7,704	45	,000	,957	,71	1,21
A16	7,941	45	,000	,804	,60	1,01

الملحق رقم 23: نتائج تحليل فقرات البعد الأول لرأس المال الهيكلي (السياسات والإجراءات)

T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=A17 A18 A19 A20
/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A17	46	2,98	1,105	,163
A18	46	2,70	1,209	,178
A19	46	3,54	,862	,127
A20	46	3,15	1,229	,181

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
A17	-,133	45	,894	-,022	-,35	,31
A18	-1,708	45	,095	-,304	-,66	,05
A19	4,278	45	,000	,543	,29	,80
A20	,840	45	,405	,152	-,21	,52

الملحق رقم 24: نتائج تحليل فقرات البعد الثاني لرأس المال الهيكلي (الهيكل التنظيمي)

T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=A21 A22 A23
/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A21	46	3,87	,687	,101
A22	46	3,22	1,052	,155
A23	46	3,98	,537	,079

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
A21	8,589	45	,000	,870	,67	1,07
A22	1,401	45	,168	,217	-,10	,53
A23	12,355	45	,000	,978	,82	1,14

الملحق رقم 25: نتائج تحليل فقرات البعد الثالث لرأس المال الهيكلي (البرامج)

T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=A24 A25 A26
/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A24	46	3,89	,482	,071
A25	46	4,11	,526	,078
A26	46	3,72	,911	,134

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
A24	12,541	45	,000	,891	,75	1,03
A25	14,292	45	,000	1,109	,95	1,26
A26	5,342	45	,000	,717	,45	,99

الملحق رقم 26: نتائج تحليل فقرات البعد الأول لرأس المال العلاقتي (العملاء)

T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=A27 A28 A29 A30
/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A27	46	4,04	,868	,128
A28	46	3,76	,822	,121
A29	46	3,72	,720	,106
A30	46	3,59	,748	,110

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
A27	8,152	45	,000	1,043	,79	1,30
A28	6,282	45	,000	,761	,52	1,00
A29	6,758	45	,000	,717	,50	,93
A30	5,325	45	,000	,587	,36	,81

الملحق رقم 27: نتائج تحليل فقرات البعد الثاني لرأس المال العلاقتي (التحالفات الإستراتيجية)

T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=A31 A32 A33
/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A31	46	4,02	,494	,073
A32	46	4,02	,537	,079
A33	46	3,83	,643	,095

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
A31	14,030	45	,000	1,022	,88	1,17
A32	12,904	45	,000	1,022	,86	1,18
A33	8,713	45	,000	,826	,64	1,02

الملحق رقم 28: تحليل فقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية)

T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 /CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\ouka spss.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
B1	46	2,70	1,209	,178
B2	46	3,54	,862	,127
B3	46	3,15	1,229	,181
B4	46	3,87	,687	,101
B5	46	3,22	1,052	,155
B6	46	3,98	,537	,079
B7	46	3,89	,482	,071
B8	46	4,11	,526	,078
B9	46	3,72	,911	,134
B10	46	4,04	,868	,128
B11	46	3,76	,822	,121
B12	46	3,72	,720	,106
B13	46	3,59	,748	,110
B14	46	4,00	,471	,070
B15	46	4,02	,537	,079

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
B1	-1,708	45	,095	-,304	-,66	,05
B2	4,278	45	,000	,543	,29	,80
B3	,840	45	,405	,152	-,21	,52
B4	8,589	45	,000	,870	,67	1,07
B5	1,401	45	,168	,217	-,10	,53
B6	12,355	45	,000	,978	,82	1,14
B7	12,541	45	,000	,891	,75	1,03

B8	14,292	45	,000	1,109	,95	1,26
B9	5,342	45	,000	,717	,45	,99
B10	8,152	45	,000	1,043	,79	1,30
B11	6,282	45	,000	,761	,52	1,00
B12	6,758	45	,000	,717	,50	,93
B13	5,325	45	,000	,587	,36	,81
B14	14,387	45	,000	1,000	,86	1,14
B15	12,904	45	,000	1,022	,86	1,18

الملحق رقم 29: اختبار الملاءمة وخطية العلاقات

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT تنافسية_ميزة
/METHOD=ENTER بشري_رأسمال /METHOD=ENTER هيكلي_رأسمال /METHOD=ENTER
علاقاتي_رأسمال /METHOD=ENTER /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HIST(ZRESID) NORM(ZRESID) /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).
```

Régression

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	رأسمال_بشري ^a	.	Entrée
2	رأسمال_هيكلي ^a	.	Entrée
3	رأسمال_علاقاتي ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

Récapitulatif des modèles^d

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,499 ^a	,249	,232	,35574	,249	14,584	1	44	,000
2	,917 ^b	,841	,833	,16582	,592	159,504	1	43	,000
3	,986 ^c	,973	,971	,06899	,133	206,429	1	42	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), بشري_رأسمال

b. Valeurs prédites : (constantes), بشري_رأسمال, هيكلي_رأسمال

c. Valeurs prédites : (constantes), بشري_رأسمال, هيكلي_رأسمال, علاقاتي_رأسمال

d. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

ANOVA^d

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,846	1	1,846	14,584	,000 ^a
	Résidu	5,568	44	,127		
	Total	7,414	45			
2	Régression	6,231	2	3,116	113,312	,000 ^b
	Résidu	1,182	43	,027		
	Total	7,414	45			
3	Régression	7,214	3	2,405	505,244	,000 ^c
	Résidu	,200	42	,005		
	Total	7,414	45			

a. Valeurs prédites : (constantes), بشري_رأسمال

b. Valeurs prédites : (constantes), هيكلِي_رأسمال, بشري_رأسمال

c. Valeurs prédites : (constantes), علاقاتي_رأسمال, هيكلِي_رأسمال, بشري_رأسمال

d. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		A	Erreur standard				Corrélation simple	Partielle	Partie
		Bêta							
1	(Constante)	1,996	,446		4,473	,000			
	رأسمال_بشري	,446	,117	,499	3,819	,000	,499	,499	,499
2	(Constante)	,749	,230		3,252	,002			
	رأسمال_بشري	,013	,064	,015	,202	,841	,499	,031	,012
	رأسمال_هيكلِي	,811	,064	,909	12,629	,000	,917	,888	,769
3	(Constante)	-,312	,121		-2,578	,014			
	رأسمال_بشري	-,020	,027	-,022	-,744	,461	,499	-,114	-,019

رأسمال_هيكلية	,639	,029	,716	21,827	,000	,917	,959	,553
رأسمال_علاقية	,465	,032	,423	14,368	,000	,775	,912	,364

a. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

الملحق رقم 30: نتائج اختبار T لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\ouka spss.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
رأسمال_فكري	46	3,7422	,34138	,05033

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
رأسمال_فكري	14,746	45	,000	,74220	,6408	,8436

الملحق رقم 31: نتائج اختبار T لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=تنافسية_ميزة
/CRITERIA=CI (.95) .

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\ouka spss.sav

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ميزة_تنافسية	46	3,6884	,40590	,05985

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
ميزة_تنافسية	11,503	45	,000	,68841	,5679	,8089

الملحق رقم 32: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT تنافسية_ميزة
/METHOD=ENTER بشري_رأسمال /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED).

Régression

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\ouka spss.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	رأسمال_بشري ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,499 ^a	,249	,232	,35574

a. Valeurs prédites : (constantes), بشري_رأسمال

b. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,846	1	1,846	14,584	,000 ^a
	Résidu	5,568	44	,127		
	Total	7,414	45			

a. Valeurs prédites : (constantes), بشري_رأسمال

b. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	1,996	,446		4,473	,000			
رأسمال_بشري	,446	,117	,499	3,819	,000	,499	,499	,499

a. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

الملحق رقم 33: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT تنافسية_ميزة
/METHOD=ENTER هيكلِي_رأسمال /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED).

Régression

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	رأسمال_هيكلِي ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,917 ^a	,840	,837	,16400

a. Valeurs prédites : (constantes), هيكلِي_رأسمال

b. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,230	1	6,230	231,633	,000 ^a
	Résidu	1,183	44	,027		
	Total	7,414	45			

a. Valeurs prédites : (constantes), هيكلِي_رأسمال

b. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie
1	(Constante)	,773	,193		4,007	,000			
	رأسمال_هيكلِي	,818	,054	,917	15,220	,000	,917	,917	,917

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	رأسمال_هيكلي ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

a. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,7510	4,2285	3,6884	,37209	46
Résidu	-,46772	,31398	,00000	,16217	46
Erreur Prévision	-2,519	1,452	,000	1,000	46
Erreur Résidu	-2,852	1,914	,000	,989	46

a. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

الملحق رقم 34: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT تنافسية_ميزة
/METHOD=ENTER علاقاتي_رأسمال.

Régression

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\ouka spss.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	رأسمال_علاقاتي ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,775 ^a	,601	,592	,25929

a. Valeurs prédites : (constantes), علاقاتي_رأسمال

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,456	1	4,456	66,275	,000 ^a
	Résidu	2,958	44	,067		
	Total	7,414	45			

a. Valeurs prédites : (constantes), علاقاتي_رأسمال

b. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
		A	Erreur standard				Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	,389	,407		,956	,344	- ,431	1,209
	رأسمال_علاقاتي	,853	,105	,775	8,141	,000	,642	1,064

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	رأسمال_علاقتي ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

a. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

الملحق رقم 35: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT تنافسية_ميزة
/METHOD=ENTER فكري_رأسمال.

Régression

[Ensemble_de_données1] F:\memoire abla master\المذكرة\auouka spss.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	رأسمال_فكري ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,908 ^a	,824	,820	,17235

a. Valeurs prédites : (constantes), فكري_رأسمال

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,107	1	6,107	205,572	,000 ^a
	Résidu	1,307	44	,030		
	Total	7,414	45			

a. Valeurs prédites : (constantes), فكري_رأسمال

b. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

الملحق رقم 36: تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الجنس

ONEWAY _85;_71;_87;ي;85_فك_ل;75_م BY sexe

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\IMARA\Downloads\ouka-spss.sav

ANOVA à 1 facteur

رأسمال_فكري

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,285	1	,285	2,530	,119
Intra-groupes	4,959	44	,113		
Total	5,244	45			

ONEWAY 77_ي;87_ف;75_ن;78_م;77_ي;86_مي BY sexe

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\IMARA\Downloads\ouka-spss.sav

ANOVA à 1 facteur

ميزة_تنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,581	1	,581	3,744	,059
Intra-groupes	6,832	44	,155		
Total	7,414	45			

الملحق رقم 37: تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن

ONEWAY _85;_71;_87;ي;85_فك_ل;75_م BY age

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\IMARA\Downloads\ouka-spss.sav

ANOVA à 1 facteur

رأسمال_فكري

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,332	3	,111	,945	,427
Intra-groupes	4,913	42	,117		
Total	5,244	45			

ONEWAY 77_ي;87_ف;75_ن;78_م;77_ي;86_مي BY age

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\IMARA\Downloads\ouka-spss.sav

ANOVA à 1 facteur

ميزة_تنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,295	3	,098	,580	,631
Intra-groupes	7,119	42	,169		
Total	7,414	45			

الملحق رقم 38: تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية

ONEWAY _85;_71;_87;ي;85_فك_ل;75_م BY situation

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\IMARA\Downloads\ouka-spss.sav

ANOVA à 1 facteur

رأسمال_فكري

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,129	1	,129	1,108	,298
Intra-groupes	5,116	44	,116		
Total	5,244	45			

ONEWAY 77_ي;87_ف;75_ن;78_م;77_ي;86_مي BY situation

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\IMARA\Downloads\ouka-spss.sav

ANOVA à 1 facteur

ميزة_تنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,576	1	,576	3,705	,061
Intra-groupes	6,838	44	,155		
Total	7,414	45			

الملحق رقم 39: تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

ONEWAY _85;_71;_87;ي;85_فك_ل;75_م BY niveau

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\IMARA\Downloads\ouka-spss.sav

ANOVA à 1 facteur

رأسمال_فكري

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,002	2	,001	,008	,992
Intra-groupes	5,242	43	,122		
Total	5,244	45			

ONEWAY 77_ي;87_ف;75_ن;78_م;77_ي;86_مي BY niveau

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\IMARA\Downloads\ouka-spss.sav

ANOVA à 1 facteur

ميزة_تنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,051	2	,025	,148	,863
Intra-groupes	7,363	43	,171		
Total	7,414	45			

الملحق رقم 40: تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الأقدمية

ONEWAY_85;_71;_87;ي;85_فك_ل;75_م BY experience

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\IMARA\Downloads\ouka-spss.sav

ANOVA à 1 facteur

رأسمال_فكري

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,037	3	,012	,100	,960
Intra-groupes	5,207	42	,124		
Total	5,244	45			

ONEWAY 77_ي;87_ف;75_ن;78_م;77_ي;86_مي BY experience

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\IMARA\Downloads\ouka-spss.sav

ANOVA à 1 facteur

ميزة_تنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,039	3	,013	,073	,974
Intra-groupes	7,375	42	,176		
Total	7,414	45			

الملحق رقم 41: تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الراتب الشهري

ONEWAY _85;_71;_87;ي;85_فك_ل;75_م BY salaire

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\IMARA\Downloads\ouka-spss.sav

ANOVA à 1 facteur

رأسمال_فكري

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,076	1	,076	,649	,425
Intra-groupes	5,168	44	,117		
Total	5,244	45			

ONEWAY 77_ي;87_ف;75_ن;78_ل;77_م;86_مي BY salaire

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\IMARA\Downloads\ouka-spss.sav

ANOVA à 1 facteur

ميزة_تنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,146	1	,146	,886	,352
Intra-groupes	7,268	44	,165		
Total	7,414	45			

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ
اَلْحَمْدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعٰلَمِیْنَ

اَللّٰهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ عَلٰی
رَسُوْلِكَ الْكَرِیْمِ

وَاٰلِ اٰبِیْهِ الْكَرِیْمِ
وَاٰلِ اٰبِیْهِ الْكَرِیْمِ