

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة: ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير عمومي

## العنوان:

# الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في تحقيق تنافسية المؤسسات العمومية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

إعداد الطالبة

طويل حفيظة

تاريخ المناقشة: 2016/05/22

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

زريق عمر	أستاذ مساعد أ	رئيسا
بركاتي حسين	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
حوحو مصطفى	أستاذ مساعد أ	ممتحنا

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرّفان

أشكر الله الذي خلق وهدى وسدد الخطى فخرج هذا الجهد بعونه  
و توفيقه، نحمده حمدا كثيرا في المبتدى والمنتهى.  
كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرّفان لكل من مد يد العون والمساعدة،  
وفي مقدمتها أستاذي المشرف الدكتور: حسين بركاتي الذي  
كان سندا وعونا لي بتوجيهاته ونصائحه القيمة .  
كما أتقدم بجزيل الشكر والعرّفان لكل من ساهم وساعد على إنجاز  
و إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

## فهرس المحتويات

	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
<b>الجانب النظري: مدخل مفاهيمي حول رأس المال المعرفي والتنافسية</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: رأس المال المعرفي
08	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة
08	الفرع الأول: تعريف المعرفة وخصائصها
12	الفرع الثاني: التمييز بين المعرفة والبيانات والمعلومات
13	الفرع الثالث: أهمية المعرفة وهرمها
17	الفرع الرابع: أنواع المعرفة ومصادرها
19	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال المعرفي
20	الفرع الأول: تعريف رأس المال المعرفي وأهميته
23	الفرع الثاني: بناء وتطوير رأس المال المعرفي
27	الفرع الثالث: مكونات رأس المال المعرفي
29	الفرع الرابع: طرق قياس رأس المال المعرفي
34	الفرع الخامس: الاستثمار في رأس المال المعرفي
36	المبحث الثاني: التنافسية والميزة التنافسية
36	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية
36	الفرع الأول: مفهوم التنافسية وكيفية ظهورها
38	الفرع الثاني: أنواع التنافسية وأهدافها
41	الفرع الثالث: المرتكزات الأساسية للتنافسية وأهميتها
42	الفرع الرابع: أسباب التنافسية ومعوقاتها
44	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
44	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

46	الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها
49	الفرع الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها
53	الفرع الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
55	المبحث الثالث: رأس المال المعرفي والميزة التنافسية
55	المطلب الأول: رأس المال المعرفي كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية
56	المطلب الثاني: دور رأس المال المعرفي في تحقيق تنافسية المؤسسات
57	المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال المعرفي والميزة التنافسية
59	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة</b>	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: التعريف باتصالات الجزائر
61	المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر
64	المطلب الثاني: المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة
70	المبحث الثاني: أدوات الدراسة
70	المطلب الأول: المنهج المستخدم وعينة الدراسة
72	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.
76	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لاتصالات الجزائر بالمسيلة
76	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الأداة الدراسة (الاستبيان)
83	المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
87	المطلب الثالث: اختبار توزيع بيانات أفراد العينة و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
104	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الدراسة
109	المطلب الخامس: خلاصة نتائج الفرضيات الدراسة
111	خلاصة
113	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	يوضح مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة "ظاهرية"	01
20	يوضح مفاهيم رأس المال المعرفي	02
22	يوضح الفروق بين رأس المال المعرفي والمادي	03
48	يوضح مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب و الباحثين	04
52	يوضح الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	05
66	يوضح عدد وتوزيع الموارد البشرية في اتصالات الجزائر بالمسيلة	06
72	يبين عدد الموظفين في مجتمع الدراسة	07
77	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات رأس المال البشري	08
78	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات رأس المال الزبائني	09
79	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات رأس المال الهيكلي	10
80	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية	11
82	يوضح صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان	12
83	يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة	13
84	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية	14
87	يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	15
90	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رأس المال البشري	16
93	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رأس المال الزبائني	17
96	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رأس المال الهيكلي	18
99	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الميزة التنافسية	19
103	بين مستوى توفر وترتيب أهمية المتغيرات الدراسة بمؤسسة اتصالات الجوائر	20
105	يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط بين رأس المال المعرفي والميزة التنافسية	21
106	يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط بين رأس المال البشري والميزة التنافسية	22
107	يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط بين رأس المال الزبائني والميزة التنافسية	23
108	يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية	24
109	يبين ملخص نتائج الفرضيات الدراسة	25

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	01
15	يوضح هرم المعرفة كما صوره Raddund et Alan	02
16	يوضح هرم المعرفة كما صوره Beckman et lieboauits	03
21	يوضح متضمنات مفهوم العنزي لرأس المال المعرفي	04
24	يوضح مكونات رأس المال المعرفي	05
27	يوضح مكونات رأس المال المعرفي	06
30	يوضح نموذج Skandia	07
32	يوضح نموذج sullivon	08
39	يوضح أنواع التنافسية	09
40	يوضح أهداف التنافسية	10
51	يوضح دورة حياة الميزة التنافسية	11
57	يوضح العلاقة رأس المال المعرفي و الميزة التنافسية	12
67	يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر	13
75	يبين نموذج افتراضي للدراسة	14
85	عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	15
85	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	16
86	عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	17
86	عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	18
104	يبين مستوى توفر ترتيب اهمية المتغيرات الدراسة بمؤسسة- اتصالاتالجزائر	19
110	يبين نموذج الميداني للدراسة	20

# مقدمة

## مقدمة:

تعاني المؤسسات في الوقت الراهن ظروفًا في غاية الصعوبة، نتيجة للتغيرات المتسارعة في كافة المجالات، والتطور الغير المسبوق في قطاع الاتصال والتكنولوجيا الإعلام بمختلف فروعها وبالتالي وجب التوجه نحو اقتصاد المبني على المعرفة التي تعد السمة الخاصة التي تميز هذا العصر وبالتالي فتحقيق النجاح يضمن استمرار تلك المؤسسات التي تأخذ من الميزة التنافسية مبدأ لها، وبالتالي ستضمن بقاء أطول لها عبر الزمن، ومن أهم المجالات التي بإمكان المؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية هي التركيز على المورد البشري الذي يعد أصل المعرفة و المنتج و المطور لها مما يحتم على المؤسسات استقطاب عنصر بشري يتميز بمعرفة عالية وقدرة ذهنية متميزة، وكذا العمل على إجراء تكوين متواصل ومطور للخبرات البشرية العاملة بما يتماشى مع مهامها ووظائفها الجديدة و المطورة، وذلك باعتبار أن رأس المال المعرفي للمؤسسة أساس دفعها إلى الأمام، كما يعد أهم المدخلات الغير ملموسة التي تسعى المؤسسة جاهدة لاكتسابها، وعليه نجد أن الاهتمام بهذا العنصر أضحى من ابرز محاور التنافسية، الأمر الذي يدفع بالمؤسسة الراغبة في تحقيق التنافسية أن تحسن الاستثمار في أصولها الفكرية بالإضافة إلى استقطاب رأس المال المعرفي و السعي إلى تطويره وحسن استغلال المعرفة الكامنة بالشكل و الطريقة التي تميزها عن غيرها من المنافسين. و من اجل دراسة و تحليل هذا البحث قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما مدى مساهمة رأس المال المعرفي في تحقيق تنافسية المؤسسة محل الدراسة؟
- وللإجابة على هذه الإشكالية سنحاول الإجابة على الإشكاليات الفرعية التالية:
- هل يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق تنافسية المؤسسة؟
- هل يساهم الاستثمار في رأس المال الزبائني في تحقيق تنافسية المؤسسة؟
- هل يساهم الاستثمار في رأس المال الهيكلي في تحقيق تنافسية المؤسسة؟

## فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه الإشكالية نقترح الفرضيات التالية:

- يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق تنافسية المؤسسة.
- يساهم الاستثمار في رأس المال الزبائني في تحقيق تنافسية المؤسسة.

- يساهم الاستثمار في رأس المال الهيكلي في تحقيق تنافسية المؤسسة.

### مببرات اختيار الموضوع:

- نظرا للاهتمام الكبير الذي يتمتع به رأس المال المعرفي في الآونة الأخيرة في ظل التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة وما يتميز به هذا الأخير من معرفة ضمنية وما لها من تأثير إيجابي على بقاء المؤسسة .
- أهمية رأس المال المعرفي ودوره في تحقيق التنافسية للمؤسسات.
- إن موضوع رأس المال المعرفي يعتبر من مواضيع الساعة، حيث تعددت الدراسات فيه من قبل و ما زالت الدراسات الحديثة توليه اهتماما خاص .

### أهداف الدراسة:

- تحاول أن تبين هذه الدراسة دور رأس المال المعرفي في تحقيق تنافسية المؤسسة.
- تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أن الرأسمال الحقيقي للمؤسسة يكمن في رأسمالها المعرفي.
- تحاول أن تبين هذه الدراسة أهمية الاستثمار في العنصر البشري.
- تحديد مفهوم وأهمية رأس المال المعرفي في مؤسسة اتصالات الجزائر .

### أهمية الدراسة:

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

### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

- الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على عينة من بعض وكالات مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية المسيلة وهي الوكالة العملية، وكالة التجارية(الحضنة )، وكالة التجارية المسيلة بحي 1000 مسكن .
- الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية من 2016/04/03 إلى 2016/04/27.

## منهج البحث والأدوات المستخدمة:

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

## الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي لها صلة بموضوعنا:

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

- **أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة عينة من البنوك الجزائرية -:** أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحثة دوخي مقدم يمينه من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03 للسنة الجامعية 2012/2011، حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: ما هي أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي؟

إذ ركزت الباحثة في دراستها على نماء المعرفة من خلال تنمية الموارد البشرية وأثر التحول إلى اقتصاد المعرفة على العمالة داخل منظمات المعرفة، كما ركزت على دور إدارة المعرفة في الإدامة على المعرفة من خلال الاستثمار في الفكر البشري.

فقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها، أن تنمية الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب هي سبب تنمية واشتداد الميزة التنافسية للمنظمات، كما تعتبر مفتاح نجاح وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات المعرفية كما توصلت أيضا أن المنظمات في حالة بحث مستمر على طرق ونماذج لقياس رأس المال الفكري باعتباره أصل من أصول المنظمة والمحاسبة تفرض طرق تقنية لقياسه وحسابه وتسعيه، من أجل قياس مردوديته الفعلية في زيادة ثروة المنظمة.

- دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) وأوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA) : رسالة ماجستير غير منشورة للباحث محمد حباينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007/2006، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى أهمية الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وما هي آلياته لتحقيق ذلك؟، من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن لرأسمال الفكري أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فاستثمار المقدرّة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعّال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوّق التنافسي وذلك من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.

من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة يتضح أن موضوع الاستثمار في رأس المال المعرفي من المواضيع الهامة حيث حاول الباحثون بيان أهميته في تحسين الميزة التنافسية، كما أفادت هذه الدراسات في تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية وتحديد أهدافها وبناء أدواتها .

إلا أنه ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أنها تناولت موضوع الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في تحقيق تنافسية المؤسسات، واختلفت عن الدراسات الأخرى من حيث أنها ركزت على المؤسسة العمومية الخدمية على عكس أغلب الدراسات السابقة التي ركزت على دراسة مقارنة بين مؤسستين ودراسة عينة من البنوك.

صعوبة البحث:

- تركّزت الصعوبات أساساً في ندرة الكتب المتعلقة برأس المال المعرفي والمراجع ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة.

- شح وندرة المعلومات الأساسية والضرورية من قبل المؤسسة.

### هيكل البحث:

من أجل مناقشة الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات واستخراج النتائج، سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين الأول نظري يتعلق بمدخل مفاهيمي حول رأس المال المعرفي والتنافسية، والثاني تطبيقي تكون فيه دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وتسبقهما مقدمة عامة، تعقبهما خاتمة عامة، حيث سنقوم بتقسيم الجانب النظري إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول نتعرف فيه على مفاهيم عامة حول المعرفة و رأس المال المعرفي، و المبحث الثاني نتطرق إلى التنافسية والميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فسنحاول ربط العلاقة بين رأس المال المعرفي و الميزة التنافسية .

في حين الجانب التطبيقي سيخصص لتوضيح دور رأس المال المعرفي في تحقيق تنافسية مؤسسة، مع اخذ مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة كنموذج كونها مؤسسة عمومية خدمية متخصصة في الاتصالات، وذلك من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول سيقسم إلى مطلبين، المطلب الأول سنتعرف فيه على المؤسسة اتصالات الجزائر، أما المطلب الثاني فسنتعرف فيه على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، أما المبحث الثاني فسيقسم إلى مطلبين، الأول سيتم فيه التعرف على المنهج المستخدم وعينة الدراسة، والثاني أدوات جمع البيانات أما المبحث الثالث فتكون فيه دراسة ميدانية لاتصالات الجزائر بالمسيلة وذلك من خلال اختبار صدق وثبات أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة وأخيرا خلاصة نتائج فرضيات الدراسة.

الجانب النظري

مدخل مفاهيمي حول رأس المال

المعرفي والتنافسية

## تمهيد

لقد أضحت المعرفة كأهم محدد للتفوق ومعيار للبقاء في ظل الرغبة في التميز والمنافسة، وهذا ما أدى بالعنصر البشري إلى احتلاله الدور القيادي في هذا العنصر، باعتباره المورد الأساسي لتلك المعرفة، بما يذفن في دماغه من خبرة ومعرفة ومهارة لا يمكن لأي تكنولوجيا من التنبؤ بها ما لم يصرح عنها، وتنقل منه إلى العقل الإلكتروني فتصبح ممكنة وواضحة، قد تنفق المؤسسات أموالا طائلة لاتخاذ قرار ما في ظل حجب المعارف وعدم التمكن منها، وبمعنى أوضح فإن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالاً، وكيف تستخدم ما تعرفه بفعالية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة .

وفي هذا الجانب وقبل التطرق إلى رأس المال المعرفي كان من الضروري التعرض إلى المعرفة وأهم الجوانب النظرية المتعلقة بها، ومن ثم الولوج إلى رأس المال المعرفي انطلاقاً من المفهوم والأهمية والمكونات وصولاً إلى طرق قياسه والاستثمار فيه، ثم سنقوم بالتطرق إلى التنافسية من حيث المفهوم والأنواع والأهداف وأخيراً أسبابها ومعوقاتهما، وكذلك الميزة التنافسية فسنتعرف إلى مفهومها وخصائصها وأنواعها ومصادرها ثم أبعادها ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها، ثم سنتناول في الأخير مبحث نتعرف فيه على العلاقة بين رأس المال المعرفي والميزة التنافسية .

## المبحث الأول: رأس المال المعرفي

**تمهيد:** إن رأس المال المعرفي هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات وهو الكنز الدفين لها والممكن أن ينشئ لها ثروة.

وسوف نتناول في هذا المبحث مطلبين:

الأول يتضمن مفاهيم نظرية حول المعرفة والثاني مفاهيم نظرية حول رأس المال المعرفي.

## المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة

سنتناول في هذا المطلب المعرفة من حيث التعريف والخصائص والأنواع والأهمية ومصدرها.

## الفرع الأول: تعريف المعرفة وخصائصها

## أولاً: تعريف المعرفة

## المعنى اللغوي:

في اللغة الانجليزية تناول (Pears) (1971) مفهوم المعرفة وفق لثلاث أسس<sup>1</sup>:

- على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل know to .
- على أساس الطريقة ومعناها ماهيمعرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئاً ما.
- على أساس المستوى: وهو يقسم إلى مستويين:
- معرفة الأشياء وهي معرفة مكتسبة know ledge of things.
- معرفة الحقائق know ledge of facts.

وفي اللغة الفرنسية يطلق عليها Connaissances وهي عبارة عن المعلومات المفهومة أي المستوعبة والمستعملة والتي تسمح ببلوغ نشاط ما<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص17.

<sup>2</sup>-Gilles balmissse، 'Gestion des connaissances، paris،collectionm entreprendre informatiquevinhret، 2002، p13.

## المفهوم الإجرائي:

تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق.

حيث يعرف كل من "بلاكويل وجامبل" (Belakwill et jambel) المعرفة بأنها: "مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة، والإدراك الممتعن والمسلّمات البديهية القائمة على أساس معين، والتي تجتمع سوياً كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على القيم والجمع بين الخبرات والمعلومات"<sup>1</sup>

- وقد عرفها (Nonakaikojiro) بأنها "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية" أما "ابو فارة" فقد ذكر بأنها "حقل فلسفي قديم متجدد وهي ناتج نشاط وأعمال العقل البشري"<sup>2</sup>
- والمعرفة عند (Barnes) هي مجموعة من الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والمنظورات والأحكام والتوقعات، والمنهجيات ومعرفة الكيف (البراعات) Know Hiw.<sup>3</sup>

ومن التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد نذكر ما يأتي<sup>4</sup>:

- المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.
- المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.

<sup>1</sup>- هيثم على الحجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص54.

<sup>2</sup>- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في الإدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص32.

<sup>3</sup>- هيثم على الحجازي، مرجع سابق، ص55.

<sup>4</sup>- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص19.

## ثانيا: خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، وللفادة المتوقعة منها.

يشير "Sveiby" إلى أن المعرفة تتصف بصفات أربعة هي<sup>1</sup>:

- أنها ضمنية Tacit
- أنها موجهة بالأفعال Action-oriented
- أنها مدعومة بالقواعد Supporte By Rules
- أنها متغيرة باستمرار Constantlyvchanging

أما (زكريا فؤاد) فقد أشار إلى خمس خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط، الفكري والإنساني وهي<sup>2</sup>:

- 1- التراكمية: وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصفة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- 2- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- 3- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.
- 4- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تلوعلى التغيير.
- 5- الدقة و التجرد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

<sup>1</sup>-هيثم على الحجازي، مرجع سابق، ص69.

<sup>2</sup>-محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص21.

ويشير "هوسيل وبيل" (houssil et bel) إلى مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة في<sup>1</sup>:

- أن المعارف يمكن أن تولد: إن بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة.
- المعرفة يمكن أن تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.
- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المؤسسات يتم الاحتفاظ بها.
- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليست كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانيات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.
- المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجياً وإن ماتم تخزينه خلال 20 سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق ان تقوم بخزنه وكان مكان الخزن على الورق والأفلام والأشرطة أما الآن على وسائل الخزن الإلكترونية .
- المعرفة يمكن أن تصنف: إلى جانب المعرفة المتجذرة (الضمنية) والمعرفة الخارجية (الصريحة) هناك أنماط أخرى مثل معرفة الأدلة، ومعرفة المهارة، ومعرفة الأفراد... الخ.

كما أشار (Wimvh- Schmeider) إلى أن ما يميز المعرفة اللاملموسية القياسية، حيث أن المعرفة كمنتوج غير ملموس مادياً بدرجة كافية، يحد من المتاجرة بها كالبضاعة ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، لذا تم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المؤسسات المعتمدة على المعرفة.<sup>2</sup>

ولكي تكون المعرفة مفيدة لا بد أن يتوفر فيها الخصائص التالية<sup>3</sup>:

- يجب أن تكون معرفة و ليست معلومات أو بيانات.
- يجب أن تكون متاحة لكل شخص يحتاج إليها في أي مكان وزمان.

<sup>1</sup>- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص57.

<sup>2</sup>- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص21.

<sup>3</sup>- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص35.

- يجب أن تكون مدخلات المعرفة ومخرجاتها بسيطة.
- يجب إدخال والمحافظة على البيانات ذات العلاقة التي تخدم المؤسسة بالشكل المطلوب.
- يجب أن تكون اللغة واضحة ودقيقة وملائمة أي استخدام كلمات الواضحة والمعبرة عن المراد.
- يجب أن تدعم المعرفة والمعلومات عملية التعلم بالمؤسسة.

### الفرع الثاني: التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة

1- **البيانات:** هي عبارة عن موارد خام، وحقائق مجردة غير منتظمة ومستقلة عن بعضها، على شكل رموز، كلمات، صور أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجرى تفسيرها، وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة.<sup>1</sup>

2- **المعلومات:** هي عبارة عن معالجة البيانات من خلال إخضاعها للتحليل والتركيب، ويجب أن يكون للمعلومات سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والموثقة. وكما يقول (بيتر دراكر) (Peter Dracker) أن المعلومات هي بيانات ترتبط ضمناً بسياق وهدف.<sup>2</sup>

3- **المعرفة:** عبارة عن معلومات ذات توجه واتجاه معين، حيث أن المعرفة في جوهرها مشابهة للمعلومات والبيانات، إلا أنها أكثر عمقا وأكثر غنى وتعتبر الأكثر قيمة، وبناء على ما سبق فإن البيانات مجرد حقائق مجردة من السياق، والمعلومات عبارة عن بيانات ثم معالجتها.<sup>3</sup>

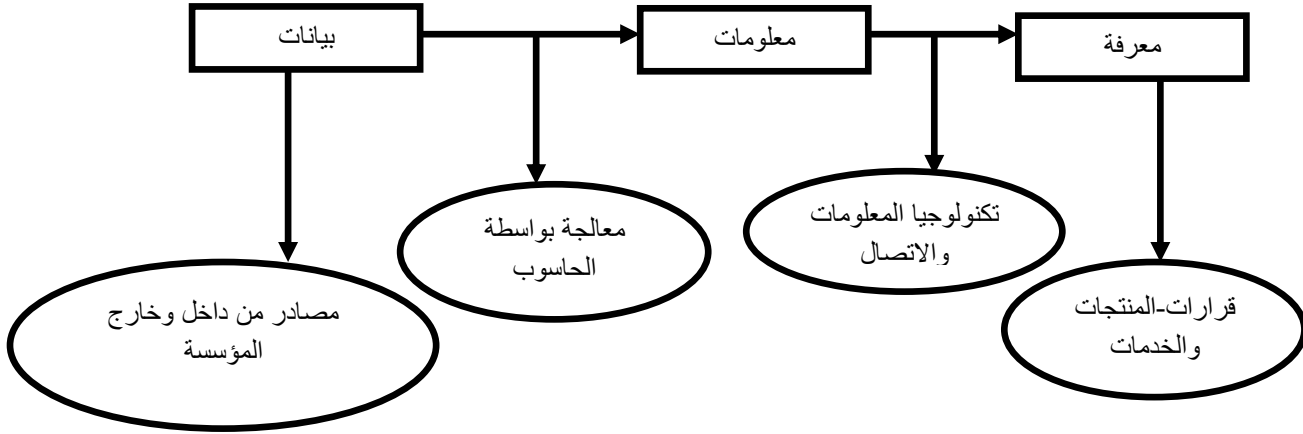
و يمكن توضيح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup>- هيثم علي الحجازي، مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup>- بوران سمية "دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL بشار، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، تلمسان، جامعة أبي بكر بالقايد، 2011، ص 9.

<sup>3</sup>- خضر مصباح إسماعيل طنطي، إدارة المعرفة "التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 36.

الشكل رقم(1): يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: بوران سمية، "دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL بشار، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، تلمسان، جامعة أبي بكر بالقائد، 2011، ص 9.

- من خلال الشكل أعلاه يتعين أن البيانات تستقطب من مصادر داخل وخارج المؤسسة والتي يتم معالجتها بواسطة الحاسوب لتصبح عبارة عن معلومات، يتم نشرها بواسطة وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال لنتحصل في الأخير على معرفة تساهم في إتخاذ القرارات بشأن المنتجات والخدمات.

### الفرع الثالث: أهمية المعرفة وهرمها

#### أولاً: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة للمؤسسات ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال المعرفي أولاً والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن تحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية<sup>1</sup>:

- 1- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق و التصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.

<sup>1</sup>-محمد عواد الزايدات، مرجع سابق، ص20.

- 2- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعتها.
- 3- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- 4- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو إيجاد منتجات جديدة.
- 5- توجه المعرفة الإدارية لمديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم.
- 6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- 7- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- 8- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

### ثانياً: هرم المعرفة

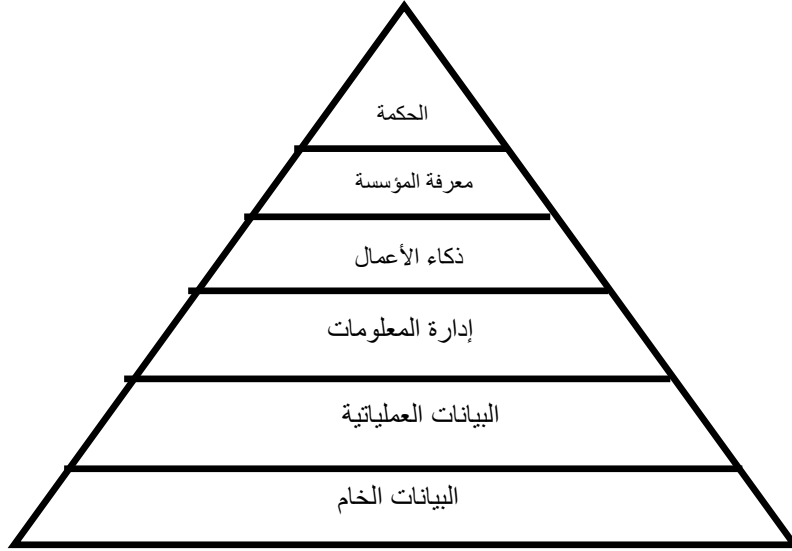
وهو شكل هرمي بوضوح أن المعرفة تبنى في الأساس من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم ثم المعلومات، ثم المعرفة وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم. وفيما يلي أهم نماذج الهرمية للمعرفة<sup>1</sup>:

1- نموذج هرم المعرفة كما صورته كل من (Raddund et Alan): يوضح نموذج هرم المعرفة الذي وضعه (Raddund et Alan) أن البيانات الخام والبيانات الضمنية تشكل قاعدة الهرم. تعكس "البيانات العملياتية" إجراءات كاملة ومنكاملة، وعند مستوى "إدارة المعلومات" تحدث تغييرات هامة إذ يتضمن هذا المستوى بيانات ملخصة، ومصنفة ضمن مجموعات، ومخزنة و مفلترة ومنظمة، وبالصعود إلى أعلى يتحقق الوصول إلى مستوى "ذكاء الأعمال" الذي ينتج عندما تتم معالجة البيانات والمعلومات وتنظيمها وتنقيتها، وربطها وتحليلها بشكل مكثف. إن القيام بعملية تلخيص و فلترة جديدة للمعلومات والمبادئ والخبرات، واتخاذ

<sup>1</sup>- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، غزة، الجامعة الإسلامية، 2011، ص 34.

القرار والتي يمكن العمل بموجبها، والتشارك بها ضمن ظروف مختلفة وأساليب مختلفة، وعند قمة الهرم تكمن الحكمة والتي تمثل ديمومة المعرفة واستمرارها.

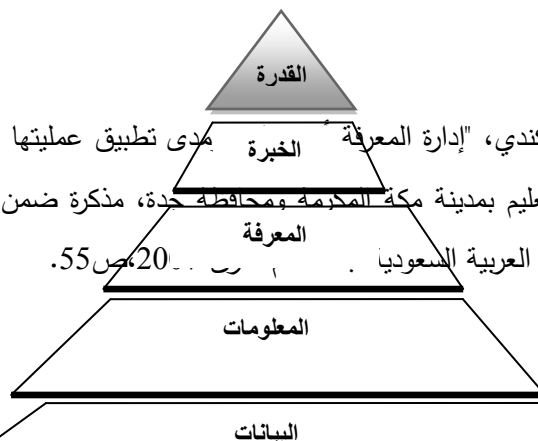
### الشكل رقم (02): يوضح هرم المعرفة كما صوره Raddund et Alan



المصدر: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، غزة، الجامعة الإسلامية، 2011، ص 34.

2- نموذج هرم المعرفة كما صوره (Becknan et liebowits) ولقد قام كل من (Beckman et liebowits) بتصوير هرم آخر للمعرفة أو ما يسمى السلسلة المتصلة للمعرفة، فبيدأ هذا الهرم قاعدته السفلى "البيانات" التي تشمل على الحقائق، والصورة المفسرة، والرموز العددية غير المفسرة" أي دون أي سياق وبالتالي دون أي معنى،"ويلي ذلك المعلومات، وهي البيانات المشار به بسياق ومعنى والتي يمكن استخدام شكلها ومحتواها في مهمة معينة بعد أن يكون قد تم تشكيلها وتصنيفها ومعالجتها.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (03): يوضح هرم المعرفة كما صوره Beckman et lieboauits



<sup>1</sup> - زكية بن ممدوح فادي عبد الله طاشكندي، "إدارة المعرفة" خبرة مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة بمحافظة جدة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة تربوية وتخطيط، المملكة العربية السعودية. ص 20، ص 55.

المصدر: زكية بن ممدوح فادي عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها و ومدى تطبيق عمليتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة تربوية وتخطيط، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، 2007، ص 56.

أما المعرفة (المستوى الثالث من مستويات الهرم) فتشمل على هياكل المعلومات والمبادئ، والخبرات، واتخاذ القرار، وحل المشكلة وتكمن المعرفة الناس من إيجاد معنى للبيانات، وبالتالي توليد المعلومات وعند هذا المستوى الثالث، يتمكن الناس من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة، ومن ثم اتخاذ خطوات العمل، يلي ذلك المستوى الخبرة التي هي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأدوار وأخيرا تأتي القدرة التي تمثل القدرة والخبرة المنتظمة لتوليد منتج أو خدمة أو عملية على مستوى عال من الأداء، وتتطلب القدرة تكامل وتعاون العديد من الأفراد والفرق والتنسيق فيما بينهم، فالقدرة هي أكثر من كونها مجرد أداة بل هي القدرة على التعلم والابتكار والتوليد.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: أنواع ومصادر المعرفة

##### أولاً: أنواع المعرفة

<sup>1</sup> - زكية بن ممدوح فادي عبد الله طاشكندي، مرجع سابق، ص 56.

هناك العديد من التصنيفات ونخص بالذكر الأكثر شيوعاً وهما<sup>1</sup>:

**1- المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة وتشير إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للأخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه المكتسبات غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك هذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط ولكن يمكن استنارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة.

وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرية عن طريق الملاحظة والممارسة العلمية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

**2- المعرفة الظاهرية (صريحة أو المعلنة):** تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة المضغوطة وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات... الخ.

وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية في القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المخترنة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات.

**الجدول رقم (01): يوضح مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة "ظاهرية"**

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة (الظاهرة)
-----------------	---------------------------

<sup>1</sup>- عبد المالك بوكوة، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، قسنطينة، جامعة منتوري، 2012، ص 5.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• قابلة للإدراك</li> <li>• موثقة في محتوى مناسب</li> <li>• غير آمنة، يستطيع أي شخص الحصول عليها</li> <li>• يسهل الحصول عليها وتناقلها داخل المؤسسة</li> <li>• يسهل تقاسمها بين الأفراد</li> <li>• منتشرة بكثرة من خلال الكتب والانترنت والوسائل الإلكترونية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غير قابلة للإدراك</li> <li>• غير موثقة لكنها موجودة</li> <li>• آمنة لا نحصل عليها إلا بموافقة صاحبها</li> <li>• الحصول عليها وتناقلها عملية صعبة</li> <li>• يصعب تقاسمها بين الأفراد</li> <li>• غير منتشرة ولا يمكن الحصول عليها إلا بتحويلها إلى معرفة صريحة.</li> </ul>
---	--

المصدر: علان محمد خليل عثمان، "اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، 2010، ص 18.

وقد صنف (بلومنترين وجونسون Blunentritt et johnston) المعرفة بشكل عام إلى خمسة أنواع وهي<sup>1</sup>:

- 1- معرفة الكيف (Know-How): وتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق الإجراءات معينة توصل لشئ ما.
- 2- معرفة ماذا أو المعرفة الإدراكية (Know-what): وهي أعلى المهارات الأساسية، وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين.
- 3- معرفة لماذا (Know-why): وتسمى بالمعرفة السببية وتتضمن فهما أعمق للعلاقات البيئية والسببية عبر مجالات المعرفة، وهي ذات أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات.
- 4- معرفة من (Know-who): وتشير إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.
- 5- معرفة الأغراض (Know-cause): تشير إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها.

#### ثانياً: مصادر المعرفة

عرف (saffady) مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد المعرفة للأفراد، وأشار إلى أن أهم مصادر المعرفة هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص 40-41.

1- المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

2- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر الداخلية الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية والتعلم الصفي والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمصادر أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

### المطلب الثاني: مفهوم رأس المال المعرفي

سنحاول في هذا المطلب التعرف على عموميات حول رأس المال المعرفي من المفهوم حتى طرق قياسية والاستثمار فيه.

### الفرع الأول: تعريف رأس المال المعرفي وخصائصه

#### أولاً: تعريف رأس المال المعرفي

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

#### الجدول رقم (2): يوضح مفاهيم رأس المال المعرفي

المفهوم	السنة	الكاتب
قدرة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، تتحقق بتكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمستهلك، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.	1994	Hamel

<sup>1</sup>-إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، حالة دراسة الجامعة الإسلامية غزة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، غزة، جامعة الإسلامية، 2010، ص47.

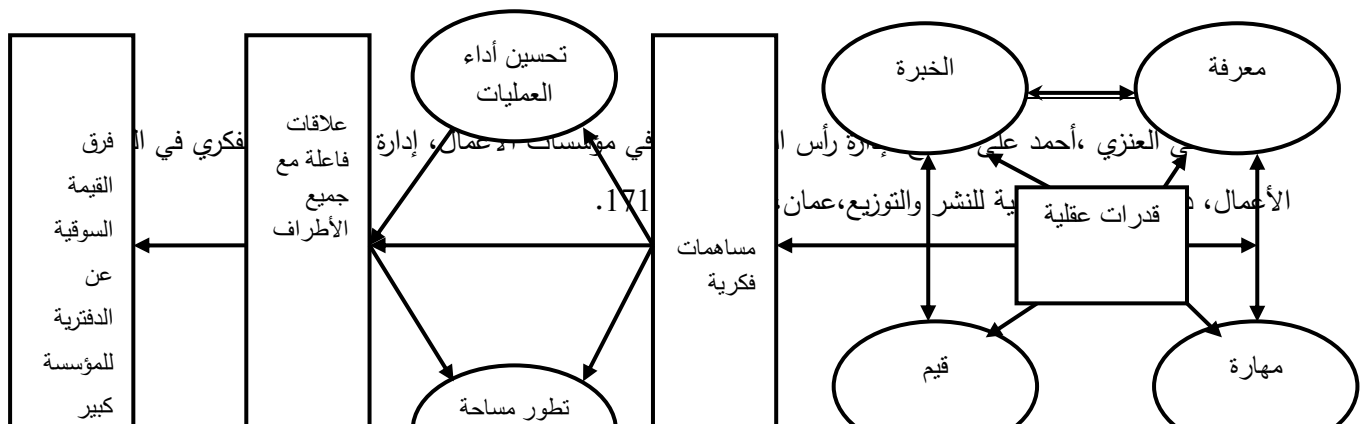
سمة لقدرات القيايين التحويليين على تحويل التقنية من البحث إلى تصنيع بنجاح عال يسهم في بقاء المؤسسة في عالم المنافسة لمدة طويلة وتمثل ما تبتكره لتلك القيادة.	1995	Wesster
قدرات متميزة للإسهامات المعرفية يتمتع بها عدد محدود من العاملين في المؤسسة، تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة.	1996	Youndt
هي الموجودات المعرفية التي لها قدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متعدد وتعد المؤشر الرئيسي للمؤسسة المحلية والدولية.	1997	Enders
قوة ذهنية تراكمية تمثل توليفة من المعرفة والمعلومات والخواص المعرفية والخبرة التي تمثل المواد الأولية للاقتصاد.	1998	Gogesh
موجودات المنافسة التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والإستراتيجية المتعددة على الابتكار والتجديد الذي تعد مفتاح البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة.	1999	Hansen
القدرة العقلية على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية قابلة للتنفيذ بمستوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة والقيمة، التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة.	2006	الوقعي
مجموعة من الموارد المعلوماتية (الأشخاص) على هيئة نوعين من المعرفة، معرفة ظاهرة (Explicit) يسهل التعبير عنها أو كتابتها إلى الآخرين بشكل وثائق ضمنية (Tacit) مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المؤسسة.	2005	الكبيسي

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

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

ويجسد مفهومه هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): يوضح متضمنات مفهوم العنزي لرأس المال المعرفي



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص171.

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

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

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

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

جدول رقم (3): يوضح الفروق بين رأس المال المعرفي والمادي

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال المعرفي
السمة الأساسية	مادي ملموس ومنظور	أثري - غير ملموس وغير منظور

<sup>1</sup>-محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص181.

الموقع	داخل المؤسسة	داخل رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويين	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة الاستعمال وقيمة التبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
الضعف والقوة	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

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

### ثانياً: أهمية رأس المال المعرفي

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

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

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

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

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

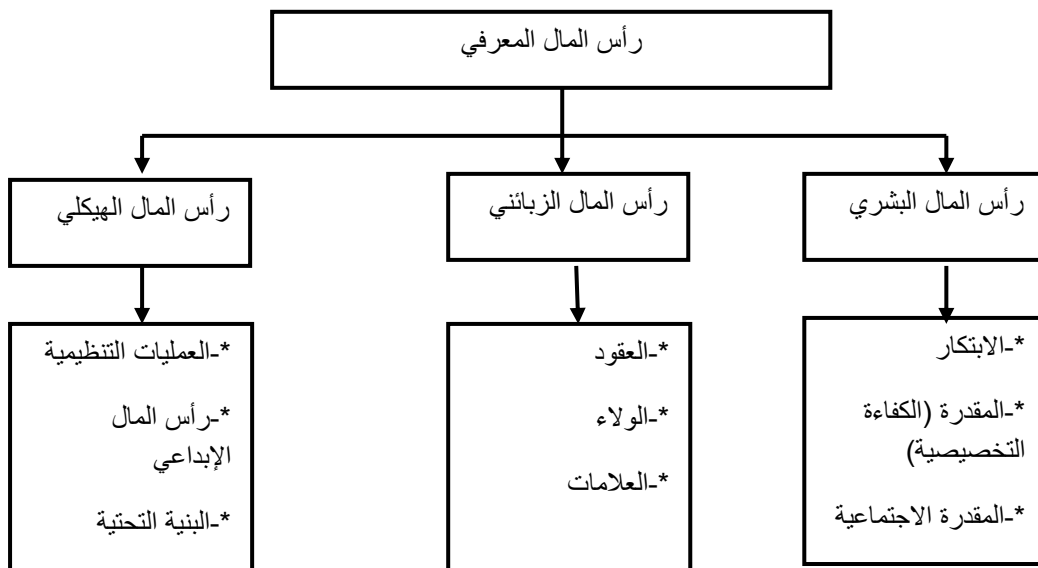
<sup>1</sup>-لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة كلية إدارة والاقتصاد، جامعة القادسية ،المجلد10، العدد03، العراق ،2008، ص151.

هـ- إن أهمية رأس المال المعرفي تأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوة لأية مؤسسة، وإن الاهتمام به يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني المعاصر، فالقدرات الفكرية العالمية تعد أهم الأسلحة التي تعتمد عليها الأمم والشعوب في الصراع العالمي الراهن.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مكونات رأس المال المعرفي.

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

الشكل رقم (5): يوضح مكونات رأس المال المعرفي



<sup>1</sup>-الربعاوي سعدون حمود جثير، حسين وليد حسن عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص64.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدد من المراجع

وفيما يلي شرح مبسط لهذه المكونات كالتالي:

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

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

- أ- الابتكار: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية مستمرة.
- ب- المقدرة " الكفاءة التخصصية": وهي عبارة عن المستوى التعليم والخبرة التي يمتلكها العاملين فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.
- ج- المقدرة الاجتماعية: وهي القدرة على التعامل والاقتران مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد والآخرين في المؤسسة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

ثانياً: رأس المال الهيكلي: يعبر عن الجدارة الجوهرية للمؤسسة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها، داخل هياكل وأنظمة المؤسسة وهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه، ولذلك يؤكد "Mcelory" أن رأس المال الهيكلي هو " عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يتركها الأفراد ويذهبون إلى بيوتهم"، أما (lithgren) فيعطي مفهوما شموليا لرأس المال الهيكلي بأنه "أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم" ويتمثل بالبنية التحتية والدعامة للعاملين.<sup>3</sup>

وحسب رأي (Henderson) أن رأس المال الهيكلي يتكون من:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بهاء زكي العزاوي، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة، عن مدير قسم التدقيق الإداري في مكتب العام وزارة النفط، العراق، 2009، ص3.

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

<sup>3</sup> - عزيز دحماني، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية الاقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص43.

<sup>4</sup> - لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سابق، ص149.

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

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

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

**ثالثا: رأس المال الزبائن "العلاقاتي":** يعد الشكل الثالث من مكونات رأس المال المعرفي وأن جوهره هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن وعليه أصبح لزاما على المؤسسة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنها، ليكتمل رأس مالها المعرفي، وأن رأس المال الزبائن ذو شقين داخلي وخارجي إذ تحقق قيمة المؤسسة طبقا لوجهة النظر هذه وفقا لعلاقتها بزبائنها سواء الداخليين (موارد المؤسسة البشرية) أو الخارجيين (المستفيدين من السلع والخدمات) إذ أن رضا الزبائن وولائهم بعد مؤشر إيجابيا على قدرة المؤسسة في مد جسور التعاون وإشباع رغباتهم وحاجاتهم. كما وأن المؤسسة التي تحتفظ بزبائنها تحقق مزايا تنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية المؤدية إلى خلق القيمة المضافة. كما عرف (العنزي) رأس المال العلاقاتي بأنه "ولاء الزبون للمؤسسة ودرجة ارتباطه بها" ويشير (HaKan) إلى رأس المال العلاقاتي على أنه "انعكاس كامل لقوة رأس المال البشري والهيكلية في إيجاد المعرفة المطلوبة في العلاقات مع الزبائن لإكمال رأس المال الفكري".<sup>1</sup>

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

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

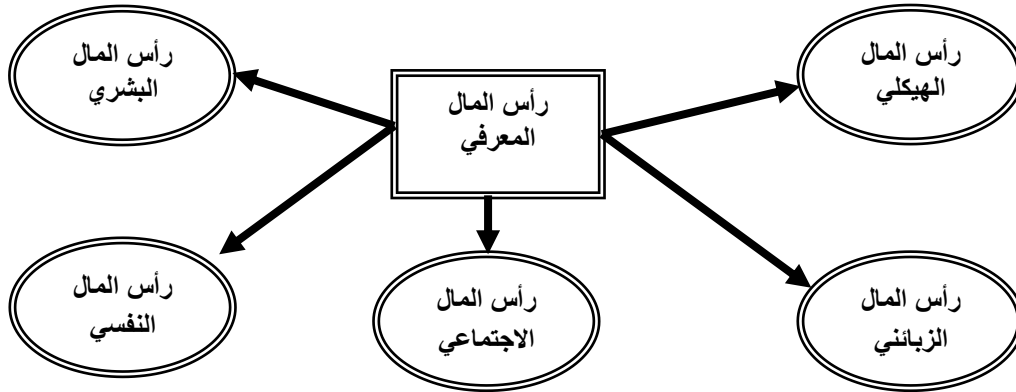
<sup>1</sup> - لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سابق، ص 150.

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

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

وتوضح كل مكونات رأس المال المعرفي في الشكل التالي:

الشكل رقم(6): يوضح مكونات رأس المال المعرفي



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

### الفرع الثالث: بناء وتطوير رأس المال المعرفي.

تسعى المؤسسات كما هو متعارف عليه إلى تحقيق الرفاهية للموظفين خصوصا بعد التحول الذي جرى على فكرة الدولة الحارسة والتحول إلى دولة الرفاهية، الأمر الذي تطلب أو أوجب على المؤسسات العامة مواكبة كل ما هو جديد، لتحقيق متطلبات المجتمع، وبعد صعود نجم المعرفة كمورد أساسي تعتمد

المؤسسات، أدى ذلك إلى تركيز الإدارة نحو التوجهات المعرفية، وإن الكتاب والباحثين قد ركزوا في الأغلب على مجموعة رئيسية في تشجيع وتحفيز رأس المال المعرفي وخلق مناخ ملائم له وهذه العوامل هي<sup>1</sup>:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، ص 69 .

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

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

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

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

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

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

الفرع الرابع: طرق قياس رأس المال المعرفي

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

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

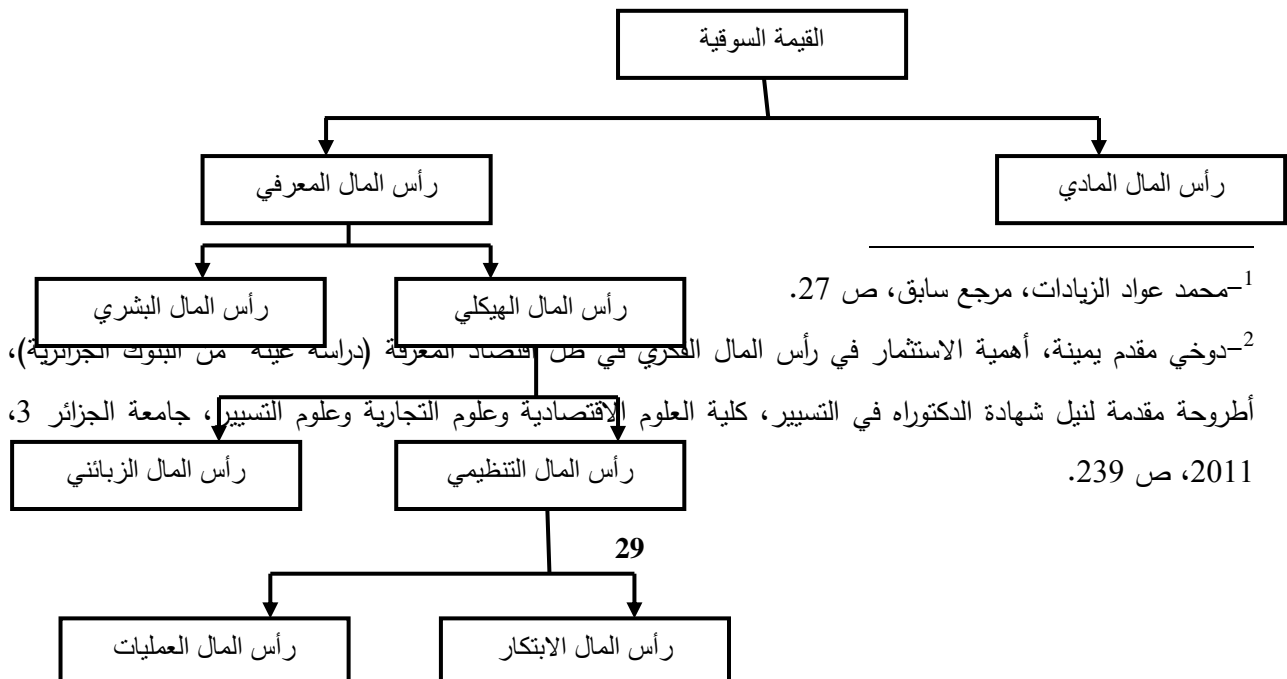
- توفير أساس لتقييم المؤسسة من خلال التركيز على الموجودات.
  - تحفيز وحث الإدارة للتركيز على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل.
  - يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة من خلال التركيز على المنفعة.
- ولقد قدم الباحثون نماذج متعددة لقياس رأس المال المعرفي، وسيتم التركيز على أهمها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

### أولاً: نموذج قياس شركة سكانديا Skandia

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

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

### الشكل رقم (7): يوضح نموذج Skandia



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

<sup>2</sup>-دوخي مقدم يمينية، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة عينة من البنوك الجزائرية)،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3،

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

### ثانيا: نموذج بطاقة النقاط المتوازنة

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

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

- منظور التعلم والنمو: يركز هذا المنظور الانتباه والاهتمام نحو الأفراد المؤسسة وبنائها التحتي.
- المنظور العمليات الداخلية: يركز الانتباه والاهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسية والتي تتشقق منها أنشطة المؤسسة.
- منظور الزبون: يركز النظر إلى نشاط المؤسسة من خلال عيون الزبون.

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

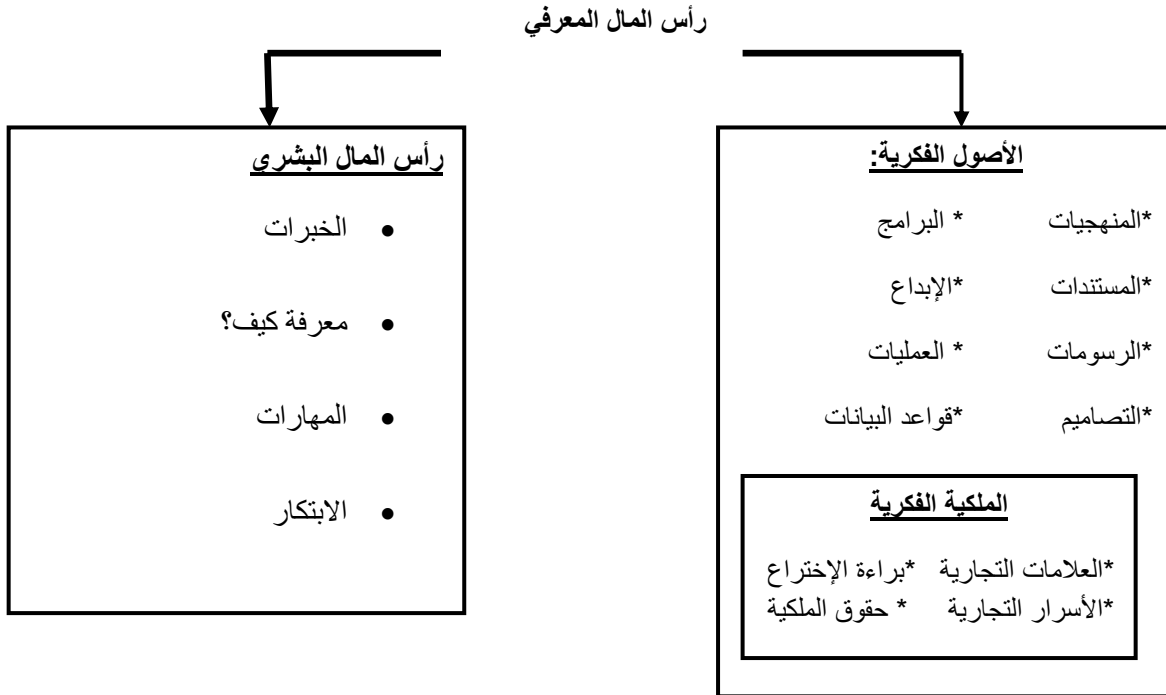
<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 240 .

- **المنظور المالي:** يقيس النتائج النهائية التي تحققها المؤسسة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وكانت هناك نماذج في سنة 2001 ومنها<sup>1</sup>:

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

### الشكل رقم (8): يوضح نموذج sullivan



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

<sup>1</sup> - عبد الرحمان خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، مذكرة ضمن نيل شهادة ماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية إدارة الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013، ص 32.

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

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

وكان هناك نموذجين آخرين أحدهما في سنة 2004 و الآخر في سنة 2005 ويتمثلان في<sup>2</sup>:

**نموذج (Dallinore limand) سنة 2004:** ويعتمد هذا النموذج على مدخلين هما كالآتي:

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

أما في سنة 2009 فكان هناك دراستين تتمثلان في<sup>1</sup>:

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

<sup>2</sup>- عبد الرحمان خالد راضي، مرجع سابق، ص 34.

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

وهذا وقد استعرضت الدراسة ثلاثة مداخل لقياس رأس المال المعرفي:

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

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

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

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

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

### الفرع الخامس: الاستثمار في رأس المال المعرفي

<sup>1</sup>- آين مختار عمر، حمدي معمر، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة المنعقد يومي 13 و14 ديسمبر 2011، كلية الاقتصاد، جامعة الشلف، الجزائر، ص 12-13.

يعرف الاستثمار بشكل عام بأنه الموارد المالية التي تخصصها المؤسسة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، أي حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي. وعموما يعرف الاستثمار المعرفي أنه توظيف الأموال من قبل المؤسسة بغية الحصول على الموارد البشرية العالية في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العالمين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية أو بغية الحصول على بيانات والمعلومات وخبزها وتحديثها واسترجاعها، ونعني بمفهوم الاستثمار في رأس المال المعرفي تلك "المدخلات التي تقوم بها المؤسسات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدا عن منال المؤسسات الأخرى، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين ورقية مهاراتهم هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي أساسي ترتكز عليه المؤسسة في بناء مواردها.<sup>1</sup>

وتتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال المعرفي من خلال الجوانب التالية<sup>2</sup>:

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

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

<sup>2</sup> - عزيز دحماني ، مرجع سابق، ص 83.

## المبحث الثاني: التنافسية و الميزة التنافسية

## تمهيد

من ابرز سمات العصر الجديد هي التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، من هنا أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في السوق أو حتى مجرد المحافظة عليه .  
ولهذا سنتناول في هذا المبحث مطلبين، الأول سنتعرف فيه على التنافسية، والثاني سنتعرف فيه على الميزة التنافسية.

## المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للتنافسية

## الفرع الأول: مفهوم التنافسية وكيفية تطورها

## أولاً : مفهوم التنافسية

يمتاز مفهوم التنافسية بالحدائثة النسبية وهذا لتداخله مع عدة مفاهيم أخرى، ولهذا يصعب تحديد مفهوم دقيق ومضبوط لها، فهناك عدة مفاهيم أهمها<sup>1</sup>:

**مفهوم التنافسية من وجهة نظر القطاع:** أنها قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية.

**مفهوم التنافسية من وجهة نظر المؤسسة:** هي الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين.

أو هي تتمثل في قدرتها المستمرة على بيع منتجاتها بربحية في الأسواق .

كما يقصد بالتنافسية أيضاً: الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية و التسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من اجل الحصول شريحة اكبر ،ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زغدار احمد، المنافسة -التنافسية و البدائل الإستراتيجية- ،دار جرير للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ،2011، ص 27 - 29 .

<sup>2</sup> - علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة 2001 ، ص 101 .

وتعرف أيضا بأنها قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين.<sup>1</sup>

أما المنافسة فتعرف على أنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار و الجودة و الخدمة بعد البيع وغيرها.<sup>2</sup>

### ثانيا : كيفية تطور التنافسية

سوف نوجز كيفية تطورها فيما يلي<sup>3</sup>:

لقد عرفت فترة السبعينات أزميتين بتروليتين و التي تلتها فترات من الكساد تميزت بمعدلات تضخم عالية في الدول الصناعية ،وكذا ظهور منافسة حقيقية من قبل المنتجات اليابانية ،مما أدبالي ظهور الاتجاه نحو تقسيم المنشآت الكبيرة إلى وحدات إستراتيجية صغيرة تقوم باستباق التغيرات في البيئة الخاصة بها و التعامل معها بفعالية .

ولقد أصبح عالم الأعمال يتصف حاليا بالتغير و التطور المستمر والسريع ، مما يمنح الفرص للمؤسسات التي تكون مستعدة لها وتشكل تهديدا على تلك التي تتعامل معها ببطء، إذا أصبحت الأسواق تزدهم بالمؤسسات والمنافسة تحدد وتتزايد، وزادت سرعة نمو وتطور المؤسسات ،مما أدى إلى ظهور ما يدعى بالتنافسية، وهو الانتقال من المنافسة الوطنية و الدولية إلى المنافسة العالمية، و التي تشكل تحدي جديد بالنسبة للمؤسسات يتمثل في كيفية البقاء في الأسواق الوطنية و الدولية .

<sup>1</sup> - الطيب داودي ،مراد محجوب ،تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 12 جامعة محمد خيضر ،الجزائر ،بسكرة ،2007 ،ص 28 .

<sup>2</sup> - فهيمة عباس ،أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع البترول نפטال ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،كلية الاقتصاد ،جامعة بن يوسف بن خدة،الجزائر ،2009 ،ص 99 .

<sup>3</sup> - علي السلمي ،مرجع سابق ، ص 97 .

## الفرع الثاني أنواع التنافسية و أهدافها

## أولاً: أنواع التنافسية

يمكن تحديد هذه الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي<sup>1</sup>:

(1) المعيار الموضوعي: تنقسم التنافسية حسب هذا الموضوع إلى:

- **تنافسية المنتج**: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافٍ و غالباً ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا الأمر غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
- **تنافسية المؤسسة**: يتم تقويمها على أساس اشمل منه في المنتج، فمن ناحية المالية مثلاً يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هامش كل المنتجات .

(2) معيار الزمن: وتشتمل على التنافسية الملحوظة و القدرة التنافسية، وهي<sup>2</sup> :

- **التنافسية الملحوظة**: تخص هذه التنافسية دورة ما، تتعلق بتلك النتائج المحققة في تلك الدورة، وقد تنجم عن فرصة عابرة، جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون في المدى الطويل .
- **القدرة التنافسية**: تختص بالفرص المستقبلية، و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات، وتستند إلى عدة معايير منها الموقع في السوق، المرونة، الجودة .

(3) معيار السعر: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى<sup>3</sup> :

- **التنافسية السعرية**: تعني أنه يمكن للمؤسسة ذي التكاليف الأقل من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من المؤسسات الأخرى .
- **التنافسية غير سعرية**: وتنقسم إلى نوعين:
- ✓ **التنافسية النوعية**: وتعتمد إلى إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة.

<sup>1</sup>-الطيب داودي، مراد محجوب، مرجع سابق، ص 39 .

<sup>2</sup>-عثمان بودحوش، التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، كلية الاقتصاد، سكيكدة، جامعة 20 أوت 1955، 2008، ص 10 .

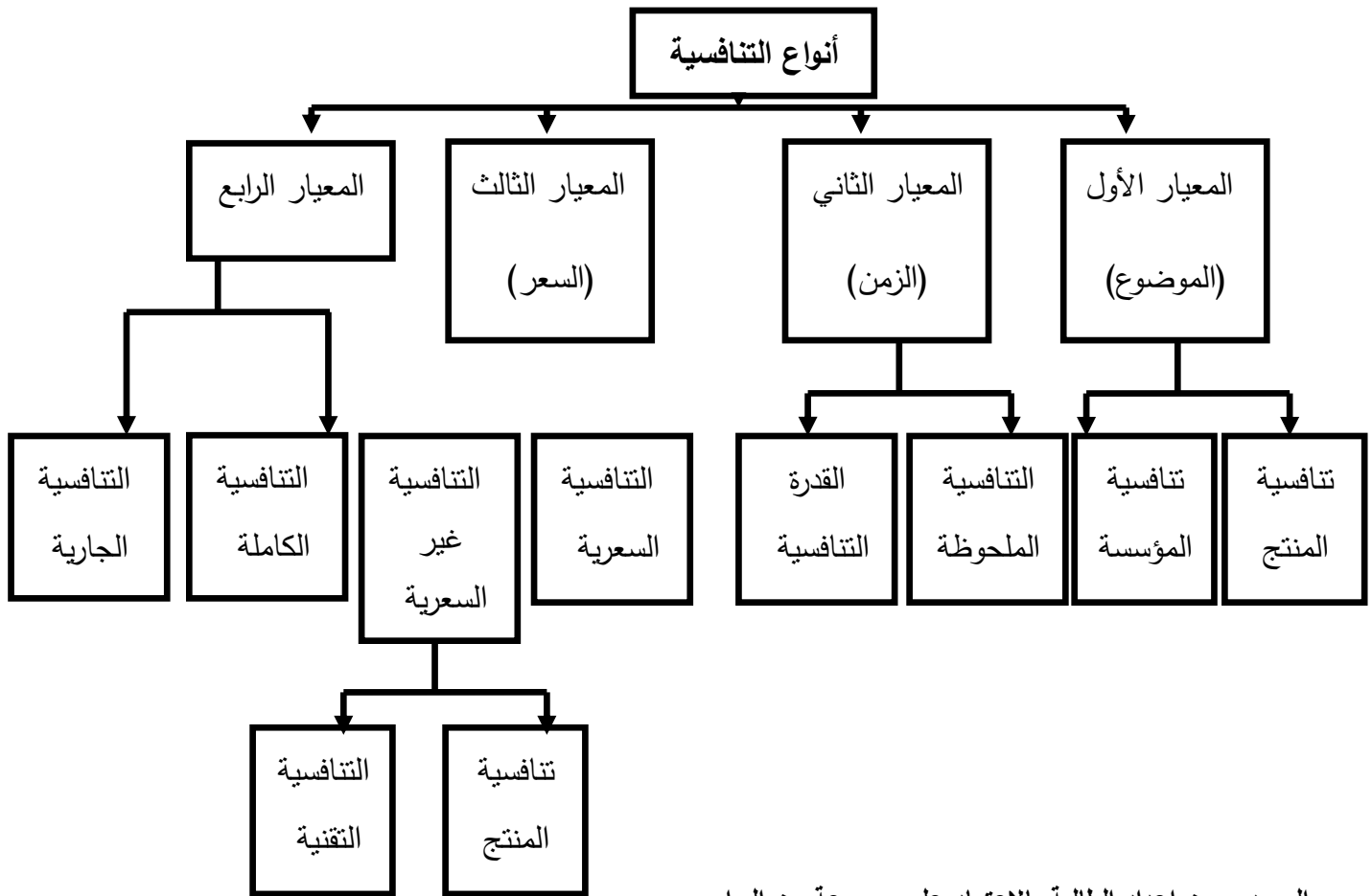
<sup>3</sup>- المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، 2011، ص 8 .

✓ التنافسية التقنية: تعتمد على الصناعات التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.

كما يمكن تقسيم التنافسية إلى<sup>1</sup>:

- 1) التنافسية الكامنة: تركز على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل، مثل الاستثمار في رأس المال البشري و الابتكار.
- 2) التنافسية الجارية : تركز التنافسية الجارية على مستوى التنافسية الحالية ومناخ الأعمال وعمليات المؤسسات إستراتيجيتها .

الشكل رقم (9): يوضح أنواع التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مجموعة من المراجع

<sup>1</sup>- المرصد الوطني للتنافسية، المرجع سابق، ص 8 .

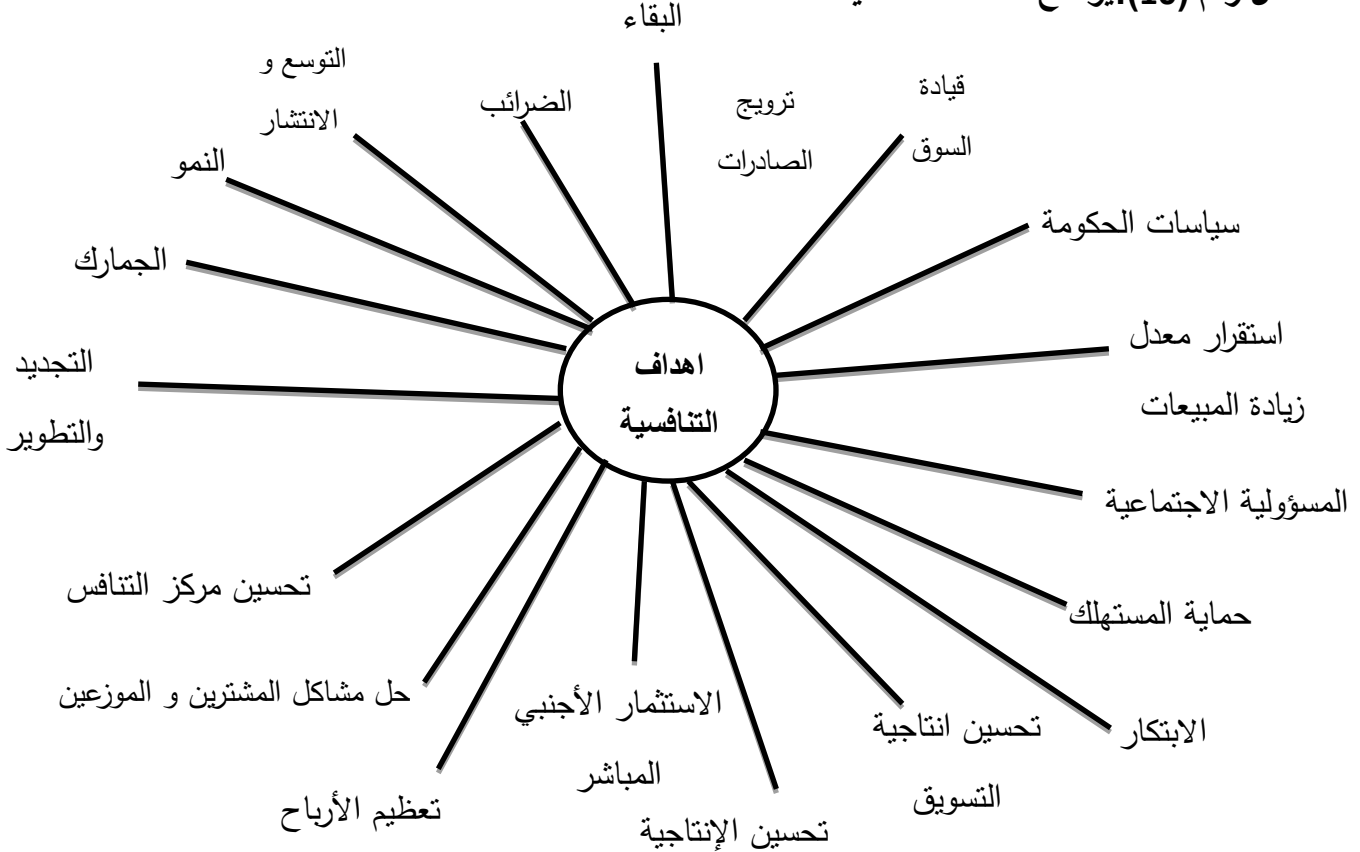
## ثانيا: أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها<sup>1</sup> :

- ❖ تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى تحقيق المؤسسة نشاطها و أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المتوفر، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- ❖ التطوير و التحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية و الابتكارات و التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- ❖ تساعد على زيادة الأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة أعلى و الأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فتعد الأرباح مكافأة للمؤسسة عن تميزها وتفوقها في الأداء .

في حين يقوم (فريد النجار ) بوضع شكل يوضح فيه أهداف التنافسية كالتالي:

## الشكل رقم (10): يوضح أهداف التنافسية



المصدر: فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة ) ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 157 .

<sup>1</sup> - صلاح الشناوي ، اقتصاد الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 130 ، 131 .

## الفرع الثالث: المرتكزات الأساسية للتنافسية وأهميتها

## أولاً: المرتكزات الأساسية للتنافسية

ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية ، تتمثل فيما يلي <sup>1</sup>:

- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية من خلال تقديم منتجات و خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين .
- تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية للعميل ،ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين .
- السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون .
- القدرة على المفاجئة و إبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة .
- استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة
- الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين .
- تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة اكبر

## ثانياً: أهمية التنافسية

في الوقت الحالي أصبحت التنافسية الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات التالية <sup>2</sup>:

- حتمية اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية و الدعم التي اعتادت المؤسسات التمتع بها قبل عصر العولمة و التنافسية .
- ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية و التقليدية، التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق و ضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة و متطورة تجاري متغيرات السوق و تسابقا لمنافسين .

<sup>1</sup> - فلة العيهار ،دور الجودة في تحقيق التنافسية للمؤسسة ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،كلية الاقتصاد ،جامعة الجزائر ،2005، ص 87 .

<sup>2</sup> - فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر ،دور اليقظة الاستراتيجية في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، ورقة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،كلية الاقتصاد ،جامعة الشلف ،المنعقد يومي 08- 09 نوفمبر 2010 ،الجزائر ،ص ص 5-6 .

- ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية والانكفاء على الذات ،وأهمية الانطلاق إلى المستقبل،واستبقاء المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعياً إلى كسب ثقة وولاء العملاء.
- الاهتمام بالبحوث و التطوير واستثمار الطاقات الفكرية و الإبداعية للموارد البشرية احد أهم الركائز للمؤسسات المعاصرة في عملياتها التنافسية.
- أهمية الانطلاق في عمليات المؤسسة وتوجهها من قراءة و إدراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين الحاليين و المحتملين.
- أهمية تنمية و استثمار القدرات التنافسية للمؤسسة،وهي كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرتبين.

#### الفرع الرابع: أسباب التنافسية ومعوقاتها

##### أولاً : أسباب التنافسية

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة من أهمها<sup>1</sup> :

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الغات (GAT) والمنظمة العالمية للتجارة.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة التغيرات، نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات،وتطوير أساليب بحوث السوق،والشفافية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية .
- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية،وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير،ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال

<sup>1</sup> - محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن، 2009 ص319 .

- منع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق وتحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتعددة لإشباع رغباتهم بأقل وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية .

### ثانياً: معوقات التنافسية

من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية نذكر مايلي<sup>1</sup>:

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع .
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية .
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
- غياب حرية المديرين والمسيرين.
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
- تدهور المناخ التنظيمي و السلوك التنظيمي الفعال .
- غياب الأداء الأفضل للعمليات .
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي الميزة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب الميزة التنافسية من التعريف و الخصائص حتى المصادر و المحددات

#### الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية و خصائصها

##### أولاً: تعريف الميزة التنافسية

قبل إن نعرف الميزة التنافسية نذكر بأنه ليس هناك تعريف ثابت ومتفق عليه بالنسبة للميزة التنافسية وهذا لاختلافها باختلاف البيئة المدروسة والقطاع و غيره،ولهذا سنتطرق إلى عدة تعاريف ونذكر ما يلي :

فالميزة التنافسية عند (Mc Gahan) هي أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فلة العيهار، مرجع سابق، ص 89 .

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

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

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

ونستنتج من هذه التعاريف ما يلي<sup>5</sup>:

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

### ثانيا :خصائص الميزة التنافسية

<sup>1</sup> - محي الدين القطب ،الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2012 ،ص79 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 80.

<sup>3</sup>-عز الدين علي سويسي ،خفاجي نعمة عباس ،الميزة التنافسية(وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ) ،دار الأيام للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2015 ،ص70 .

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

<sup>5</sup> - عز الدين علي سويسي ،خفاجي نعمة عباس ،مرجع سابق ، ص71 .

من اجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية وهذه الخصائص هي<sup>1</sup>

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون .
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال .
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة و الفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل منافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة .
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة .

بالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها<sup>2</sup>:

- تؤدي إلى التفوق و الأفضلية على المنافسين .
- تتبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها.
- تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة و في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها .
- تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .
- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

كما أن للميزة التنافسية شروط حتى تكون فعالة أي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة و تتمثل هذه الشروط فيمايلي<sup>3</sup>:

- ✓ **حاسمة**: بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق و التفوق على المنافس .
- ✓ **الديمومة**: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.

<sup>1</sup> - داسي وهيبية حسين، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير، جامعة دمشق، سوريا ،2007،ص81 .

<sup>2</sup> - القطب محي الدين، مرجع سابق ، ص 82 .

<sup>3</sup> - مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة مقدمة ضمن ملتقى الدولي

السابع بعنوان الصناعة التأمينية واقع عملي وآفاق التطوير \_ تجارب الدول \_ ،المنعقد يومي 3 و4 ديسمبر 2012 ،كلية

الاقتصاد،جامعة حسيية بن بو علي ،شلف ،الجزائر ،2012، ص4 .

✓ إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن لا ينظر إليها كل على حدة ، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لان كل شرط مرهون،بمعنى انه لا استمرارية دون حسم ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.

### الفرع الثاني:أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

#### أولا : أنواع الميزة التنافسية

تصنف أنواع الميزة التنافسية بشكل عام إلى نوعين هما كالآتي<sup>1</sup>:

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

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

والموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا،ومن خلال استغلال هذه الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى أما الموارد البشرية فتعد المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية ،فالعديد من المؤسسات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات

<sup>1</sup> - مسعود السكري، خليفة بل كبير، إشكالية الاستمرارية وتطوير الميزة التنافسية للتجارة الالكترونية في البيئة العربية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصره نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر \_ عرض تجارب دولية \_ المنعقد يومي 26\_27 افريل 2011،المركز الجامعي بخميس مليانة ،معهد العلوم الاقتصادية،الجزائر،2011،ص9.

والقدرات و القدرات بشرية، أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية و التي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من اجل مقابلة احتياجات عملاءها .

### ثانيا :مصادر الميزة التنافسية

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

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

**(2) الجودة** :نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة ،زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم ،إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ،بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها ،هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية .

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

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

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

جدول رقم (4): يوضح مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب و الباحثين

الباحث	السنة	المصادر
PORTER	1985	هيكل الصناعة، ومكانة المؤسسة في الصناعة ،المشتريين و الموردین والداخلين الجدد، والسياق التنافسي، وتهديد المنتجات البديلة، وأصحاب المصالح الآخرون .
AYKET	1989	الشهرة للنوعية ، وخدمة المستهلك ، الاسم المدرك ، الإدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بتكلفة منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسرار ضياء المستهلك ، تقسيم السوق / التركيز ، خصائص المنتج / التميز، ابتكار منتجات مستمر ، الحصة السوقية ، الحجم / الموقع التسويقي، أسعار منخفضة / قيمة عالية معروضة ، معرفة الأعمال منتجات مرنة كفو ، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية المؤسسة، الثقافة، أهداف إستراتيجية، الموقع، تصورات (رؤى)، إعلانية قوة ، تعاون جيد ، بحث وتطوير جيد .
MARSH	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة.
KAY	1993	الشهرة أو السمعة ، والمعيارية، والإبداع ، والموجودات، الإستراتيجية .
HEL ET JONZ	1999	الجودة المتميزة ، الكفاءة المتميزة ، وردة الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون ، الابتكار .
PORTER	2002	تكنولوجيا الانترنت وتطبيقاته.

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

الفرع الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها

أولا : أبعاد الميزة التنافسية

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

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

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

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

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

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

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

- وقت التسليم السريع .
- التسليم في الوقت المحدد .

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

## • سرعة التطوير.

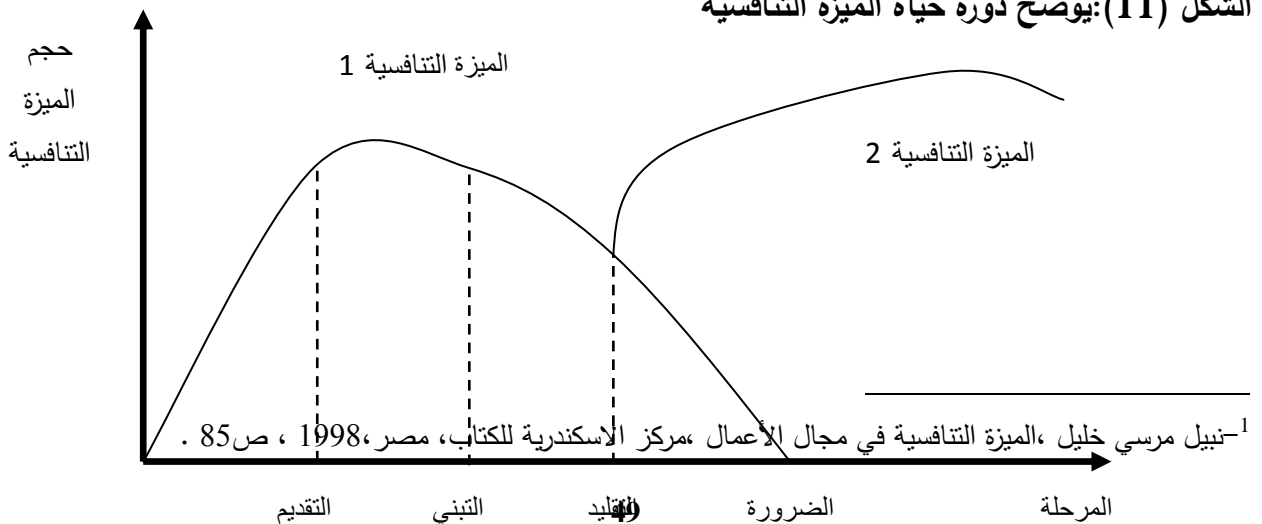
(5) الإبداع و الابتكار :يعرف الإبداع و الابتكار على انه تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو وسيلة أو نظام أو عملية ،ويعتبر الإبداع والابتكار البعد التنافسي الأخير على اعتبار انه يوفر صفة الانفراد في إشباع الرغبة سواء تجسد ذلك على شكل منتج جديد أو منتج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

## ثانيا:محددات الميزة التنافسية

تتمثل محددات الميزة التنافسية فيما يلي<sup>1</sup> :

(1)حجم الميزة التنافسية:يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسات المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلب ذلك جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو الحد من أثرها ،ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فان للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ،ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ،ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية اكبر للمستهلك أو العميل .

الشكل (11):يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86 .  
وفيما يلي شرح لهذه المراحل<sup>1</sup>:

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

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

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

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

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

(2) **نطاق التنافس أو السوق المستهدف**: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع

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

سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربع أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي موضحة في الجدول التالي :

#### جدول رقم (5): يوضح الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

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

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر، 1998، ص88.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال المعرفي ذو المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع يشكل الدعامة الأساسية للمؤسسة وازدهارها، وان نجاح المؤسسات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهوناً بقيمة هذا الأصل، وذلك بسبب دوره الفاعل في تعزيز ميزة المؤسسة التنافسية .

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

في ظل التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. فنجد أن المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات ببناء مقدرات

جوهرية مستندة إلى قدرة المؤسسة في التعليم المشترك، فقد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية و ماتملكه من رأس مال معرفي ، فالإبداع وتقديم منتجات جديدة تشكل سمة المؤسسات المعرفية في الوقت الحاضر .

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

### المطلب الثاني: دور رأس المال المعرفي في تحقيق تنافسية المؤسسة

لقد حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين رأس المال المعرفي وتنافسية المؤسسة كما يلي<sup>2</sup> :

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

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

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

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

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

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

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

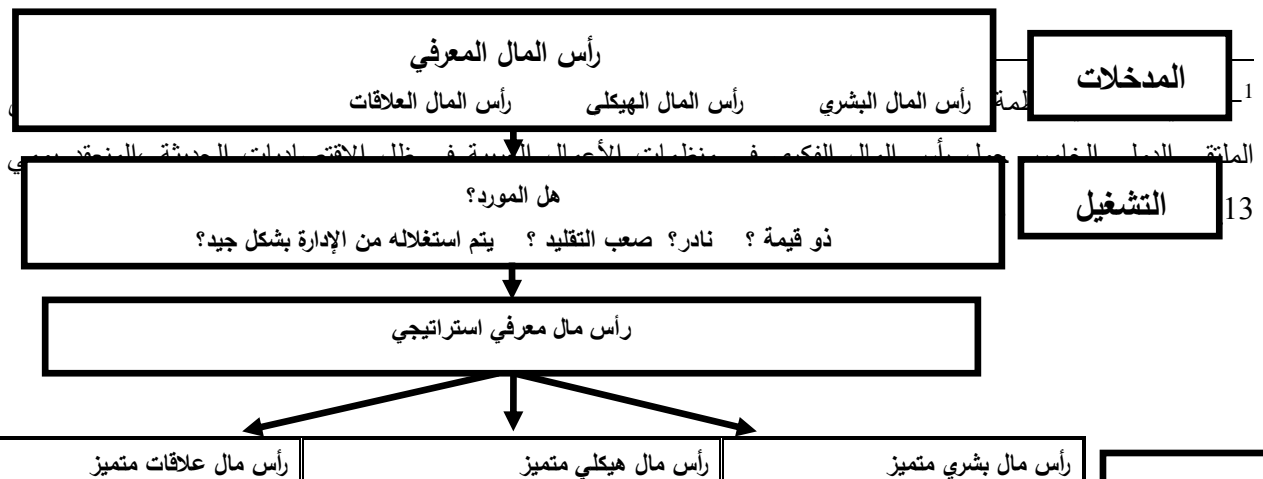
بينما أشار (youndt): إلى أن التسيير الفعال للرأس المال المعرفي محدد أساسي لنجاح المؤسسة، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في الموجودات الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات و المهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال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

من خلال ما سبق ذكره من آراء وتحاليل المفكرين، يتبين لنا بان تفعيل دور رأس المال المعرفي والارتقاء به يؤدي إلى زيادة قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع، وبالتالي الوصول إلى مستوى الأداء العالي .

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

الشكل الموالي يوضح العلاقة بين رأس المال المعرفي و الميزة التنافسية

الشكل رقم (12) : يوضح العلاقة رأس المال المعرفي و الميزة التنافسية



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

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

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

## خلاصة:

من خلال ما سبق ، وبعد تحول الاقتصاد شيئاً فشيئاً نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث أن المعرفة هي الأصل الجديد الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل الأكثر أهمية من العوامل الأخرى التقليدية وهذا بناء على الخصائص التي تتميز بها .

فبعدما كانت المنافسة تقوم على العوامل المادية (الرأس المال المادي كآلات مثلاً)، أصبحت الآن تقوم على رأس المال المعرفي، والذي يعد آخر مصادر الميزة التنافسية وأهمها، وذلك لصعوبة تقليده وبطء تقادمه، ومن هنا كان لزاماً على المؤسسات أن توليه اهتماماً خاصاً من خلال التركيز عليه وحسن الاستثمار فيه.

الجانب التطبيقي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر

## تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري، والذي أشار إلى مفهوم رأس المال المعرفي والتنافسية والميزة التنافسية، سنقوم في هذا الجانب بمحاولة التعرف على الهدف الأساسي من الدراسة وهو الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في تحقيق تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

ولذلك تم تقسيم هذا الجانب إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: التعريف باتصالات الجزائر

- المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر

- المطلب الثاني: المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة

المبحث الثاني: ادوات الدراسة

- المطلب الأول: المنهج المستخدم وعينة الدراسة

- المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

- المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الأداة الدراسة (الاستبيان)

- المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

- المطلب الثالث: اختبار توزيع بيانات أفراد العينة و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الدراسة

- المطلب الخامس: خلاصة نتائج الفرضيات الدراسة

## المبحث الأول: التعريف باتصالات الجزائر

سنتعرف في هذا المبحث على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة و المديرية العملية.

## المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: تاريخ الاتصالات في الجزائر<sup>1</sup>

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال و تسيير الشبكات. وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً و مالياً و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003م و الربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004 م، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في العام 2005م، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.

## ثانياً: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

<sup>1</sup> -www.algeriatelecom.dz .

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م 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 قدره 50 مليار دج تنشط في مجال الاتصالات.

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

وفي 01 جانفي 2003م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة و البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

## 1- الإطار القانوني للشركة

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 50 مليار دج، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر ، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس (أوت) سنة 2000م المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى " يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية"<sup>1</sup> .

## 2- أهدافها و نشاطاتها

<sup>1</sup> - حريزي فاروق، " دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر " مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 106، 105

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المردودية، الجودة، والفعالية ونوعية الخدمات، و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

### ثالثا: فروع وهيكل مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع و الهيكل على النحو التالي:

#### 1- فروعها

فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك. كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة. و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الإنترنت Intranet ، أما الفرع الثالث يتعلق باتصالات الجزائر الفضائية :المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.



## 2- هيكلها

على وزارة بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها .فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

حيث تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية : لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف عنابة، ورقلة ، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 52 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية.

### المطلب الثاني:المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة

#### أولا: نشأتها تعريفها

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم و قد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى

المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف ، و التي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر .

### 1- الموارد البشرية باتصالات الجزائر بالمسيلة

أما عن الموارد البشرية بها فهي تشغل 261 عاملا حيث يقسمون إلى ثلاثة فئات و هي :

إطارات، أعوان تحكم، و أعوان التنفيذ و هم موزعون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (6) : يوضح عدد وتوزيع الموارد البشرية في اتصالات الجزائر بالمسيلة

المستوى	العدد	% النسبة
الإطارات	106	40,6 %
أعوان التحكم	38	14,5 %
أعوان التنفيذ	117	44,8 %
المجموع	261	100 %

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة، إحصائيات، 10 مارس 2016.

### 2-المهام الرئيسية

يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 % .
- تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي.

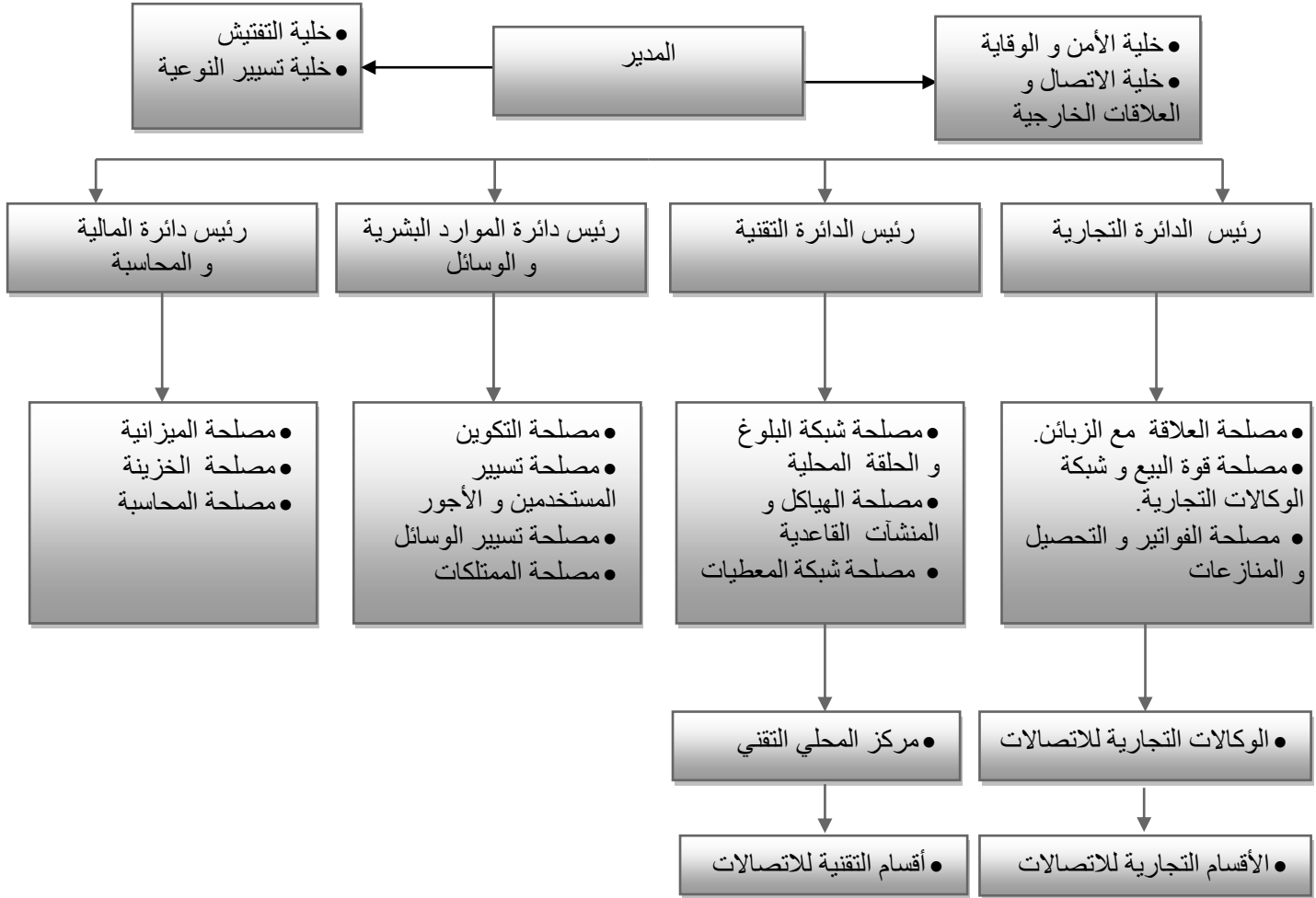
<sup>1</sup> - حريزي فاروق، مرجع سابق، ص 113

- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت) و تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée.
- تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية وبالمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

#### ثانيا: الهيكل التنظيمي و المصالح المختلفة

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

الشكل رقم (13): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



المصدر : حريزي فاروق، " دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر " مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص114.

#### الإمكانيات المادية:

حيث تم تجهيز كل الوكالات لكي تعطي طابعا عصريا يتماشى مع الوكالات الموجودة في العالم، و تم التركيز على إزالة الحواجز بين الزبون و الموظف حيث أزيلت الشبائيك و استحدث نموذج موحد لكافة الوكالات .

#### الإمكانيات البشرية:

تم إعداد برامج طويلة المدى يخضع بموجبه كل عمال اتصالات الجزائر للتكوين و التحسين وهذا منذ عام 2004 إلى غاية اليوم، و هو عبارة عن تكوين تأسيسي تجاري و مالي ثم امتد إلى مواضيع أخرى ذات علاقة بالجانب المهني مثل :

- تكوين في تقنيات البيع . تسويق الزبائن .
- فن التفاوض . - الاستقبال.

### ثالثا: متوجاتها و خدماتها:

إن من أهم المنتجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة هي الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي WLL، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL ، خدمة الخطوط الخاصة وخدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها (أمل، هايلا، جواب، حورية)، الأكشاك المتعددة الخدمات KMS والمخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني، المحاورة الثلاثية تحويل النداء ، الفاتورة المفصلة و الأصدقاء الخمس ...الخ.





المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالمنهج المستخدم وعينة الدراسة، كما سنتطرق أيضا الأدوات جمع البيانات وذلك في مطلبين كالتالي :

- المطلب الأول: المنهج المستخدم وعينة الدراسة
- المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

### المطلب الأول: المنهج المستخدم وعينة الدراسة

#### أولا : المنهج المستخدم

استخدمنا منهج دراسة الحالة باعتباره الأنسب لهذا الفصل، ويعرف "بأنه المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر و الحالات الفردية بموقف واحد فبأخذ فرد أو فريق كوحدة للدراسة المفضلة بفرض الوصول الى تعميمات تنطبق على غيرها من الوحدات المشابهة لها ،وهو بتعبير آخر دراسة متعمقة لجميع البيانات المجمعة عن الوحدة سواء كانت فرد او مؤسسة ، ومنهج الحالة هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العملية المتعلقة بأية وحدة، ويستخدم من اجل الحصول على المعلومات و الحقائق التفصيلية بفرد ما أو موقف معين"<sup>1</sup> .

ولهذا فان منهج دراسة الحالة يمكننا من أن تكون نظرة كلية شاملة عن الحالة التي ندرسها و الحالات المشابهة لها بحيث تؤدي دراسة عدد من الحالات وتجميع البيانات و المعلومات بطريقة علمية سليمة .

واعتمدنا أيضا المنهج الوصفي في تحليل نتائج الاستمارة وفي التعليق عليها ، ويعرف بأنه "التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع و الاتجاهات و الميول و الرغبات و التطور بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية"<sup>2</sup> .

و المنهج الوصفي "هو إجراء من اجل الحصول على حقائق وبيانات مع تفسير لكيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة ،و البحوث الوصفية هي التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كيفيا أو كميًا"<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم ،أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،2000 ،ص133 .

<sup>2</sup> - وجيه محجوب ،أصول البحث العلمي ومناهجه ،دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن ،2004،ص 243 .

## ثانيا :عينة الدراسة

فضلنا اختيار عينة الدراسة بطريقة احتمالية (عشوائية)، وفيها يختار أفراد العينة بشكل عشوائي بحيث يعطي لكل فرد من المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره عند الاختيار ، وهنا يكون لكل فرد من أفراد المجتمع فرص متكافئة في الاختيار ،أو يكون نصيب كل فرد من احتمال أن يسأل أو يستجوب مساويا لنصيب أي فرد آخر للمجتمع .

أن العينة العشوائية ليست طريقة تعسفية يختارها الباحث، وهي أيضا ليست طريقة ارتجالية ولكن هي طريقة منتظمة لأنها تعطي فرصا متساوية لمجتمع الأصل للفحص .فالعينة العشوائية طريقة آلية لمنع الباحث من التحيز إلى العينات<sup>2</sup>.

ويتميز هذا النوع بمايلي<sup>3</sup> :

\_ يمكن الباحث من التحكم في حجم الخطأ الناتج عن العينة .

\_ أن معالم المجتمع يمكن تقديرها بدقة أما عن طريق الاسترشاد بالدراسات السابقة عن ظواهر ذات صلة بالظاهرة موضوع البحث أو عن طريق الدراسات الاستطلاعية للمجتمع.

\_ يعطي هذا النوع نتائج أفضل وأكثر دقة واقل تحيزا.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ،وتم اختيار ثلاثة وكالات على مستوى الولاية تم توزيع استمارة الاستبيان على مستواها وهي المديرية العملية و الوكالة التجارية (الحضنة) و الوكالة التجارية المسيلة ،وبالبلغ عددهم 87 فردا موزعين حسب الجدول التالي :

## الجدول رقم (7) :يبين عدد الموظفين في مجتمع الدراسة

الوكالة	عدد الموظفين
---------	--------------

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم ، مرجع سابق ،ص 126 .

<sup>2</sup> - وجيه محجوب ، مرجع سابق ،ص 152 .

<sup>3</sup> - محمد عبد الفتاح الصريفي ،البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،ط 2،

2008،ص 190 .

49	المديرية العملية
16	الوكالة التجارية(الحضنة)
22	الوكالة التجارية المسيلة
87	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، إحصائيات 10 مارس 2016.

واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة و الذي بلغ عددها 55 فردا أي ما يعادل نسبة 63,2 % من مجتمع الدراسة ، وتم توزيع الاستبيان عليهم واسترداد 50 استبيان ، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 5 منهم، نظرا لعدم توفرها على شروط الإجابة الصحيحة وعليه فان عدد العينة التي تم الدراسة عليها هو 45 فردا إي ما يمثل نسبة 51,7% وهي نسبة كافية لدراسة الموضوع و الوصول إلى نتائج وتقديم اقتراحات .

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

#### أولا: البيانات الأولية

قمنا في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS و استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### ثانيا: الأدوات المستخدمة في الجمع

تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات و المعلومات.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات .
- تم عرض الاستبيان على محكمين و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة خلال الفترة 2016/04/6 حتى 2016/04/11 على موظفي الوكالات التالية:المديرية العملية والوكالة التجارية (الحضنة) والوكالة التجارية المسيلة.

### ثالثا: بناء الاستبيان

صمم الاستبيان بطريقة مبسطة و احتوى على أسئلة واضحة و سهلة،احتوى على ما يلي:

#### 1-مقدمة الدراسة:

تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات و الأبحاث ضرورية في الاستبيان، و كانت مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت للمؤسسة وذلك لتقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم، و قد تم تحديد الهدف من الدراسة و المتمثل في الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر.

#### 2-محتوى الدراسة:

تم تقسيم الاستبيان كما يلي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ويتكون من 4 عناصر العنصر الأول العمر والعنصر الثاني للمستوى التعليمي، في حين العنصر الثالث الوظيفة والعنصر الرابع سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتناول الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في تحقيق التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: رأس المال المعرفي ويتكون من 27 سؤال تتضمن هذه الأسئلة على النقاط التالية:

- رأس المال البشري.
- رأس المال الزبائني.

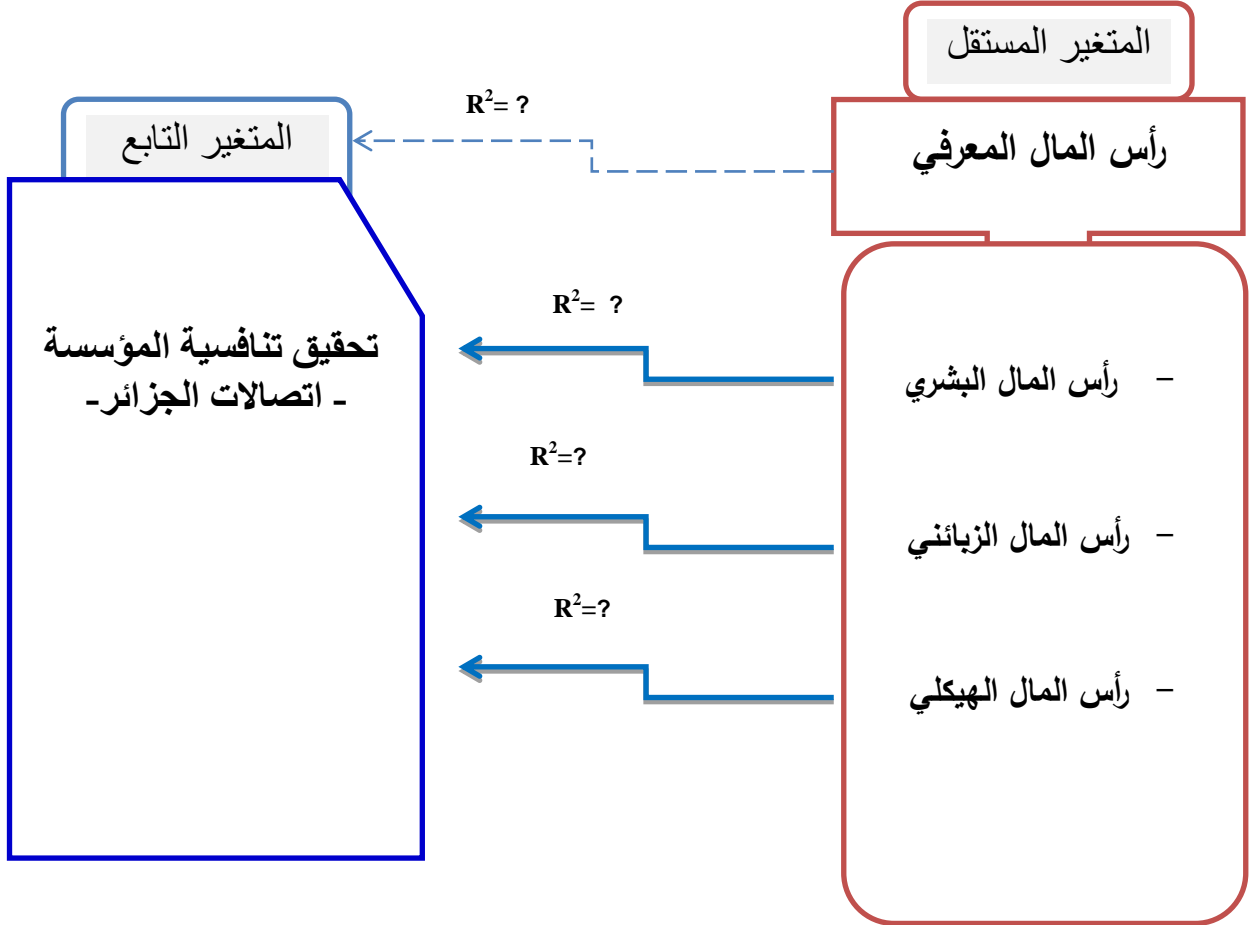
- رأس المال الهيكلي.

المحور الثاني: الميزة التنافسية وتتضمن 18 عبارة.

## نموذج الدراسة

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

الشكل رقم (14): يبين نموذج افتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الدراسة النظرية، والدراسات السابقة

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لاتصالات الجزائر بالمسيلة المطلب الاول: اختبار صدق وثبات الأداة الدراسة (الاستبيان)

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات. **أولاً** : **صدق الاستبيان**: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس العبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

#### **01- صدق الظاهري**

ويقوم على فكرة مدى مناسبة العبارة الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل، ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص، لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

#### **02 - صدق الاتساق الداخلي :**

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة .

و جرى التحقق من الصدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيق على عينة استطلاعية مكونة من 15 فرد (استمارة)

#### **01-02 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: رأس المال المعرفي**

## - رأس المال البشري

## الجدول رقم (8) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات رأس المال البشري

النتيجة	Sig (مستوى المعنوية)	معامل الارتباط بيرسون (المحسوب) r	الرقم الفقرة
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,001	0,760**	1. تستخدم المؤسسة العاملين ذوي المهارات التقنية.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,946**	2. تبحث المؤسسة عن العناصر البشرية ذات القدرات الإبداعية
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,955**	3. تشجع المؤسسة التنافس بين العاملين ذوي القدرات الإبداعية .
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,015	0,615*	4. تحتفظ المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل .
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,046	0,522*	5. الوظائف المهمة لدى المؤسسة تشغل من طرف العاملين أصحاب الخبرة .
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,039	0,529*	6. يساهم استمرار في التعلم في تكوين خبرات جديدة .
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,796**	7. تساهم المؤسسة في تنمية الموظفين عن طريق التدريب
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,001	0,770**	8. تخصص إدارة المؤسسة ميزانية محددة لتطوير الموظفين
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,876**	9. تنتظر المؤسسة إلى الموظف على انه جزء هام من أصولها وليس تكلفة .
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,909**	10. تعتبر العناصر البشرية هي الرأس المال الحقيقي للمؤسسة .

قيمة r الجدولية : 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 // قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

✓ قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

\*\* تعني مقارنة قيمة ( مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01

\* تعني مقارنة قيمة ( مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05

✓ أو قاعدة أخرى : إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value ، Sig) أقل من أو تساوي مستوى

الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع محور رأس المال البشري: أي أن

فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r

الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.01، 0.05 في جميع فقرات محور رأس المال البشري أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات محور رأس المال البشري صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### - رأس المال الزبائني

#### الجدول رقم (9) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات رأس المال الزبائني

النتيجة	Sig (مستوى المعنوية)	معامل الارتباط بيرسون (المحسوب) r <sup>2</sup>	الفقرة	الرقم
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,915**	ترى المؤسسة أن كل زبائنها راضين عنها .	11
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,030	0,500*	تعمل المؤسسة من اجل إرضاء زبائنها .	12
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,020	0,505*	تهتم إدارة المؤسسة بتحقيق حالة الولاء لدى زبائنها .	13
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,001	0,592*	تهتم المؤسسة بتزويد الزبائن بالمعلومات حول السعر و النوعية .	14
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,001	0,785**	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء زبائنها وتعمل بها .	15
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,903**	تمتاز المؤسسة بسرعة الاستجابة للزبائن .	16
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,914**	تمتلك المؤسسة نظاما جيدا لمعالجة الشكاوي .	17
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,934**	تشجع المؤسسة كل موظف ليكون مسوق لها.	18
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,857**	تقيم المؤسسة مردودية موظفيها على أساس جودة الخدمة المقدمة وليس عدد الزبائن المستفيدين.	19
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,915**	تمتلك المؤسسة ميزات تنافسية معرفية من حيث خدمات الزبون تؤهلها للتميز عن المؤسسات المنافسة .	20
قيمة r الجدولية : 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 // قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

- ✓ قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي
- \*\* تعني مقارنة قيمة ( مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01
- \* تعني مقارنة قيمة ( مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05
- ✓ أو قاعدة أخرى : إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value ، Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع محور رأس المال الزبائني : أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.01، 0.05 في جميع فقرات محور رأس

المال الزبائني أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات محور رأس المال الزبائني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### - رأس المال الهيكلي

الجدول رقم (10) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات رأس المال الهيكلي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون (المحسوب) r	Sig (مستوى المعنوية)	النتيجة
21.	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة.	0,919**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
22.	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها.	0,890**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
23.	الأنظمة الإدارية المطبقة في المؤسسة تساعد الإدارة على الاحتفاظ بالخبرات و المعارف التنظيمية.	0,842**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
24.	العلاقات الداخلية في المؤسسة توفر الظروف الملائمة لعمل الموظفين كفريق .	0,703**	0,003	يوجد ارتباط معنوي (دال)
25.	تنظيم أقسام العمل في المؤسسة يتلاءم و عمل الموظف وطلب الزبون	0,687**	0,005	يوجد ارتباط معنوي (دال)
26.	توفر إدارة المؤسسة أقصى المعلومات لطالبيها من الزبائن المتوقعين و الفعليين .	0,522*	0,046	يوجد ارتباط معنوي (دال)
27.	تؤكد إدارة المؤسسة على أن الموظفين جزء هام من الخدمات المقدمة .	0,794**	0,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)

قيمة r الجدولية : 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية14 // قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

- ✓ قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي
- \*\* تعني مقارنة قيمة ( مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01
- \* تعني مقارنة قيمة ( مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05
- ✓ أو قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig , P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، فإنه يوجد ارتباط معنوي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع محور رأس المال الهيكلي: أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.01، 0.05 في جميع فقرات محور رأس

المال الهيكلية أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات محور رأس المال الهيكلية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

## 02-02- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (11) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية

النتيجة	Sig (مستوى المعنوية)	معامل الارتباط بيرسون (المحسوب) r	الفقرة	الرقم
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,049	0,522*	تقدم المؤسسة الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	1.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,030	0,500*	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية	2.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,032	0,555*	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها.	3.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,004	0,693**	لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة و التميز.	4.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,839**	يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل وبغياهم يتوقف العمل .	5.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,841**	ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة إلى الكفاءات العاملة بها.	6.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,810**	تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها	7.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,001	0,765**	تهتم المؤسسة بأراء ومقترحات زبائنها.	8.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,819**	تخصص المؤسسة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة..	9.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,839**	تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	10.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,901**	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها	11.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,829**	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين .	12.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,809**	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في خفض تكاليف العمليات والخدمات..	13.

يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,029	0,562*	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات بأسعار تتلاءم مع قدرات الزبائن ..	14.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,000	0,880**	لدى المؤسسة برامج سنوية للمشروعات الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة .	15.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,004	0,697**	تشجع المؤسسة العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما تميزها عن غيرها من المنافسين.	16.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,007	0,662**	تتوفر المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها و استنساخها من طرف المؤسسات الأخرى	17.
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,002	0,721**	كلما استثمرت المؤسسة في رأس المال المعرفي انعكس ذلك ايجابيا على تنافسية المؤسسة ..	18.
قيمة r الجدولية : 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 // قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

- ✓ قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي
- \*\* تعني مقارنة قيمة ( مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01
- \* تعني مقارنة قيمة ( مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05
- ✓ أو قاعدة أخرى : إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value ، Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع محور الميزة التنافسية : أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.01، 0.05 في جميع فقرات محور الميزة التنافسية أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات محور الميزة التنافسية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### 03- صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة.

وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل للمحور والدرجة الكلية الاستبيان. والجدول التالي يوضح ذلك.

## جدول رقم (12): يوضح صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

النتيجة	sig	معامل الارتباط	محاور الاستبيان	
يوجد ارتباط	0,000	0,957**	1	رأس المال المعرفي
يوجد ارتباط	0,000	0,972**	2	
يوجد ارتباط	0,000	0,872**	3	
يوجد ارتباط	0,000	0,980**	المحور الأول: رأس المال المعرفي	
يوجد ارتباط	0,000	0,960**	المحور الثاني: الميزة التنافسية.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط "بيرسون" لكل المحور من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية ، حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة ، لما وضعت لقياسه. **ثانياً: ثبات وصدق أداة الدراسة:**

**ثبات الاستبيان :** يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

## جدول رقم (13) : يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

معامل Cronbach's Alpha		محاور الاستبيان	
عدد العبارات	القيمة		
10	0,917	1	المحور الأول: رأس المال المعرفي
10	0,910	2	
7	0,868	3	
27	0,964	جميع عبارات المحور الأول: رأس المال المعرفي	
18	0,935	جميع عبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية.	
45	0,974	جميع عبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.868- 0.964) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان معا بلغ 0.974 وهذا يدل على أن لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ ، تتراوح بين ( 0-1) ، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو : 0.6 .

■ ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة

في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية

المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

تضمنت المتغيرات الديمغرافية للدراسة كلا من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي،

الوظيفة، سنوات الخبرة، حيث تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم: (14) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

المتغيرات	%	التكرار
السن	17,8	8
	60,0	27
	11,1	5
	11,1	5
المستوى التعليمي	13,3	6
	68,9	31
	17,8	8
الوظيفية	35,6	16
	33,3	15
	22,2	10
	2,2	1
	6,7	3

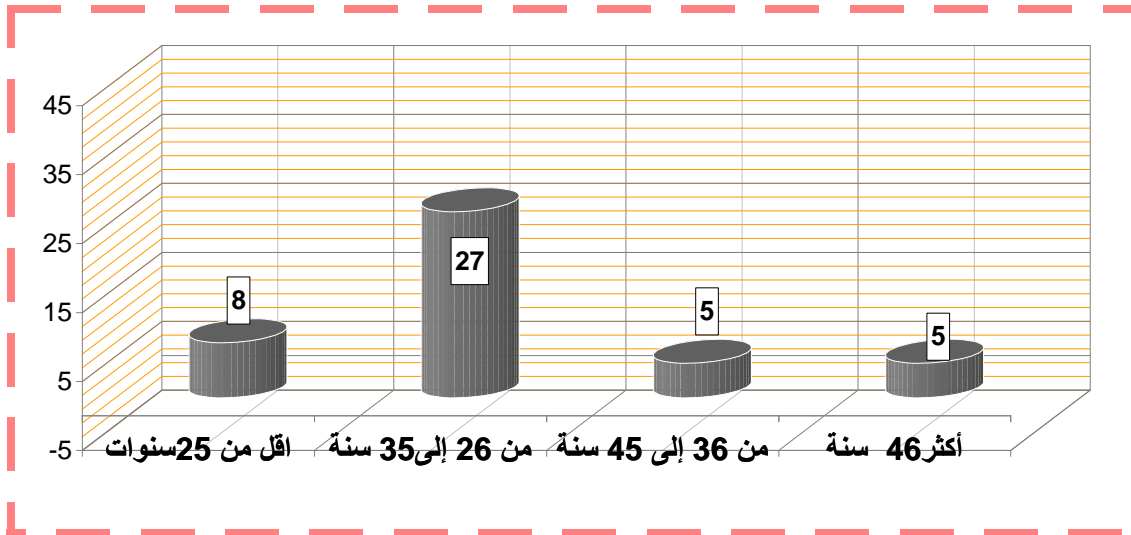
29	64,4	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
8	17,8	من 6 إلى 15 سنة	
4	8,9	من 16 إلى 25 سنة	
4	8,9	أكثر من 26 سنة	
45	100.00	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

### توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

يتضح من الجدول أعلاه : هناك تنوع في الفئات العمرية لدى المستجوبين الفئة العمرية (اقل من 25 سنة) بنسبة 17.80 % والفئة العمرية (من 26 إلى 35 سنة) بنسبة 60.0 % والفئة (من 36 إلى 45 سنة) بنسبة 11.10 % والفئة (أكثر 46 سنة) بنسبة 11.10 % ، وهو ما يوضحه الشكل أدناه :

الشكل رقم (15): عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

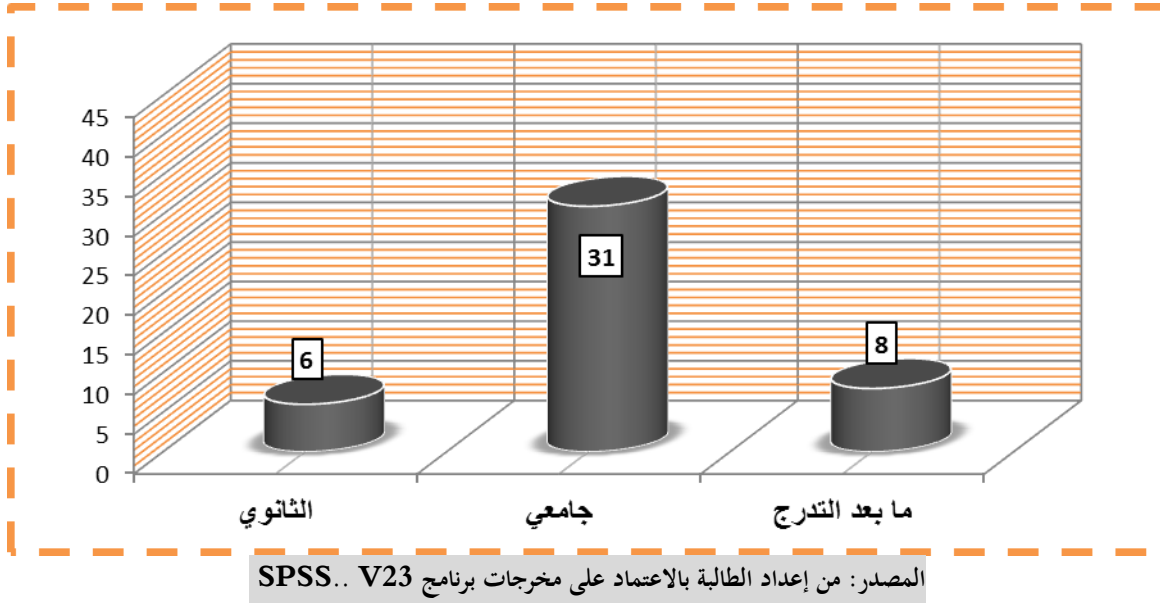


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.. V23

### توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

يتضح من الجدول أعلاه: هناك تنوع في أفراد العينة يتوزعون حسب المتغير المستوى التعليمي فمستوى الثانوي يمثل نسبة 13,3% أما نسبة المستوى الجامعي فتمثل 68,9% أما ما بعد التدرج بنسبة 17,8% ، وهو ما يوضحه الشكل أدناه :

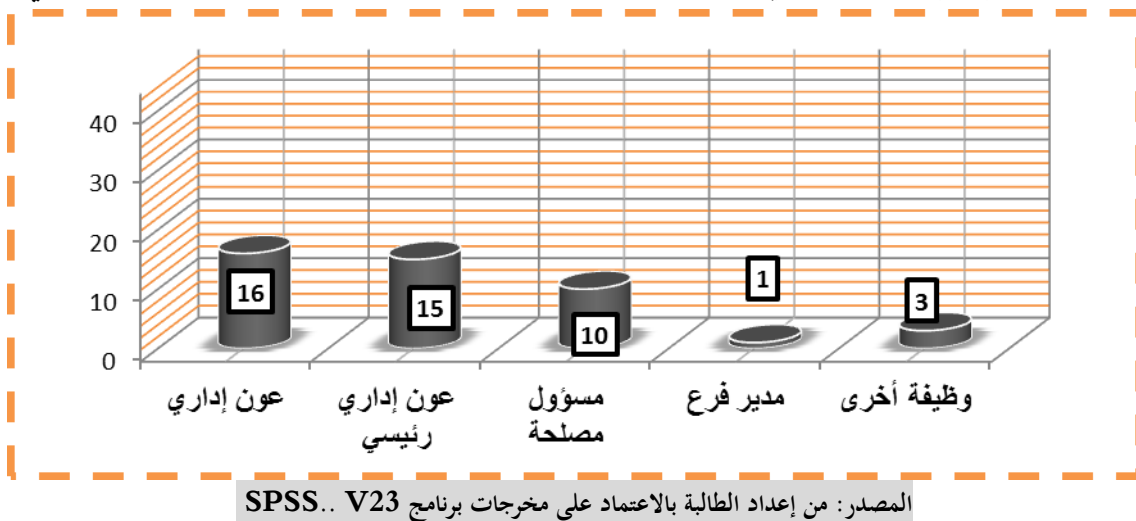
الشكل رقم (16): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



### توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

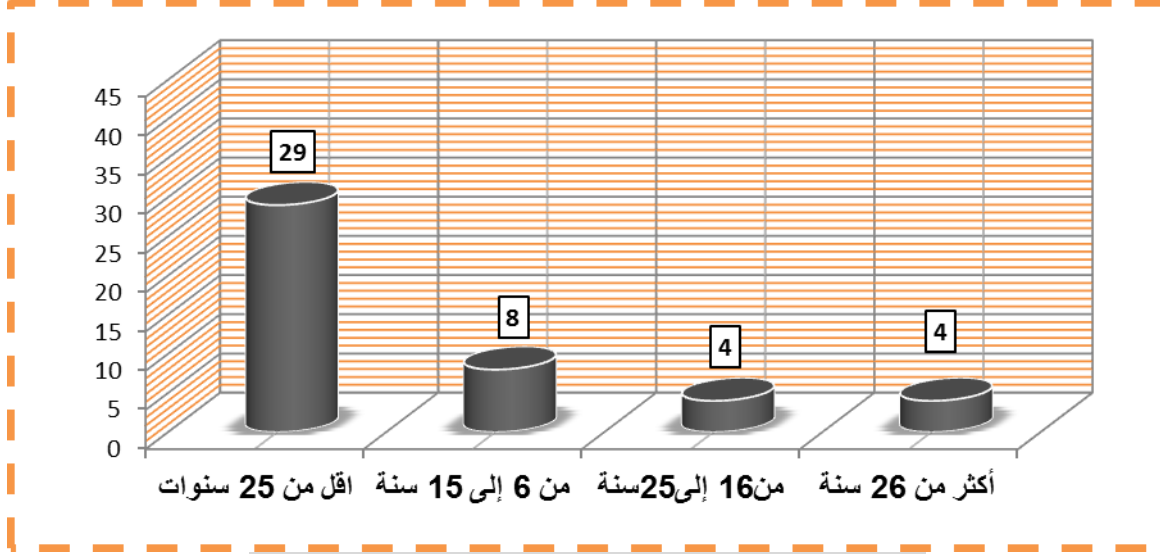
يتضح من الجدول أعلاه: هناك تنوع في أفراد العينة يتوزعون حسب المتغير الوظيفية بنسبة 35,6% لوظيفة عون إداري ونسبة 33,3% لوظيفة عون إداري رئيسي أما وظيفة مسؤول مصلحة فنسبة 22,2% أما نسبة وظيفة مدير فرع بنسبة 2,2% أما نسبة الوظيفة الأخرى فتمثل 6,7% ، وهذا ما يوضحه الشكل أدناه :

الشكل رقم (17): عرض بياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



**توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:**

يتضح من الجدول أعلاه : هناك تنوع في أفراد العينة يتوزعون حسب المتغير سنوات الخبرة .فالذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات يمثلون نسبة 64,4% أما فئة (من 6 إلى 15 سنة) فتمثل 17,8% أما فئة ( من 16 إلى 25 سنة ) فتمثل نسبة 8,9% والذين تزيد خبرتهم على 26 سنة فيمثلون نسبة 9,8% ، وهذا ما يوضحه الشكل أدناه :

**الشكل رقم (18): عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.. V23

**المطلب الثالث: اختبار توزيع بيانات أفراد العينة و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة**  
 وهو اختبار هام حيث يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجابتهم على المتغيرات الدراسة (رأس المال المعرفي، الميزة التنافسية) التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع ( طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفطح) حيث هناك نوعان من الطرق الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:  
 أ. الاختبارات المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.  
 ب. الاختبارات غير المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي  
 طبيعي

**01- اختبار التوزيع الطبيعي بطريقة اختبار كولمغوروف سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)**

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع البيانات العينة، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية. و عليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة:

$H_0$ : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

$H_1$ : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي

جدول رقم : (15) يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

مستوى المعنوية Sig	القيمة الإحصائية	محاور المقياس
0,200*	0,084	1 رأس المال البشري
0,200*	0,065	2 رأس المال الزبائني
0,065	0,127	3 رأس المال الهيكلي
0,200*	0,075	رأس المال المعرفي
0,176	0,114	الميزة التنافسية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية sig أكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات العينة للتوزيع الطبيعي ومن ثم سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية لاختبار الفرضيات.

### الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS:V23) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية،

الانحرافات المعيارية، من أجل لوصف المتغيرات العامة ومتغيرات البحث

2. المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها،

وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي

المقدر ب (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05)، وهو يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط.

**3. الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

**4. تحليل الانحدار البسيط:** يقوم بتوضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها.

**5. معامل التحديد  $R^2$ :** يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

**6. اختبار الصدق و الثبات :** بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

**7. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov):** لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.

### عرض وتحليل إجابات أفراد عينة حول مستويات توفر وأهمية متغيرات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان هل في اتجاه : المحاد أو سلبي ( غير موافقين ،غير موافقين تماما) أو ايجابي ( موافقين ، موافق تماما) وذلك باستخدام أدوات الإحصائية التالية :

✓ اختبار : ستيودنت ( 'ت' ، 'T' ) للعينة الواحدة ( One Sample T test ) حول متوسط فرضي (حياد) يساوي 3 أي المتوسط الفرضي 3 حيث تمثل الحياد في مقياس ليكرت ، المتوسط الحسابي + الانحراف المعياري لكل عبارة.

✓ المدى لتحديد طول الفئة :  $( 5-1)/5 = 0.8$  نحصل على مجالات كما يلي :

4.20	من 3.40	من 2.60	من 1.80	من 01	مجال المتوسط الحسابي
5	إلى 4.19	إلى 3.39	إلى 2.59	إلى 1.79	الحسابي
موافق بشدة	موافق	الحياد	غير موافق	غير موافق بشدة	مستوى الموافقة

- ✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.
- ✓ حالات الحكم على اتجاهات وأراء أفراد العينة على عبارات الاستبيان (حياد ، سلبية ، ايجابية) :

- إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات وأراء أفراد العينة حول العبارة ضمن مجال من 2.61 إلى 3.40 فاتجاهات أفراد العينة محايدة وفي هذه الحالة تكون القيم أدوات الإحصائية المستخدمة كما يلي:

قيمة T	المتوسط الحسابي للعبارة	قيمة الفرق بين المتوسط العبارة والمتوسط الفرضي 3	اتجاهات الأفراد العينة	دلالة (معنوية) الإحصائية للعبارة
تكون قيمة T اقل من الجدولية وأيضاً قيمة SIG (مستوى المعنوية) أكبر من 0.05	من 2.60 إلى 3.39	يساوي 0 أو قريبة منه	محايدة	العبارة غير دالة إحصائياً

- إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات وأراء أفراد العينة حول العبارة ضمن مجال المتوسط الحسابي من 01 إلى 2.59 درجة ومجال متوسط الحسابي: من 3.40 إلى 5 درجات فاتجاهات وأراء أفراد تختلف عن الحياد وهنا تظهر لنا حالتان:
- 01- المتوسط الحسابي ضمن مجال من 01 إلى أقل من 3 درجة فان اتجاهات أفراد العينة سلبية أي غير موافقين وغير موافقين تماماً على العبارة وفي هذه الحالة تكون القيم أدوات الإحصائية المستخدمة كما يلي:

قيمة T	المتوسط الحسابي للعبارة	قيمة الفرق بين المتوسط العبارة والمتوسط الفرضي 3	اتجاهات الأفراد العينة	دلالة (معنوية) الإحصائية للعبارة
تكون قيمة T سالبة وأكبر من الجدولية وأيضاً قيمة SIG اقل من 0.05	01 إلى أقل من 3 درجة	سالبة	سلبية ( غير موافقين ، غير موافقين تماماً)	العبارة دالة إحصائياً

- 02- المتوسط الحسابي ضمن مجال من 3.40 إلى 5 درجات فان اتجاهات أفراد العينة ايجابية أي موافقين، وموافقين تماماً على العبارة وفي هذه الحالة تكون القيم أدوات الإحصائية المستخدمة كما يلي:

قيمة T	المتوسط الحسابي للعبارة	قيمة الفرق بين المتوسط العبارة والمتوسط الفرضي 3	اتجاهات الأفراد العينة	دلالة (معنوية) الإحصائية للعبارة
تكون قيمة T موجبة وأكبر من الجدولية وأيضاً قيمة SIG اقل من 0.05	من 3.40 إلى 5 درجات	موجبة	ايجابية ( موافقين ، موافق تماماً)	العبارة دالة إحصائياً

- 01- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير رأس المال المعرفي (متغير المستقل)

## [X] رأس المال البشري

جدول رقم (16): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رأس المال البشري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	متوسط الفرق عن متوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	مستوى الموافقة	الترتيب أهمية العبارة
1	تستخدم المؤسسة العاملين ذوي المهارات التقنية.	3,289	1,2902	0,2889	1,502	0,140	الحياد	7
2	تبحث المؤسسة عن العناصر البشرية ذات القدرات الإبداعية	3,133	1,3751	0,1333	0,650	0,519	الحياد	9
3	تشجع المؤسسة التنافس بين العاملين ذوي القدرات الإبداعية.	3,022	1,2879	0,0222	0,116	0,908	الحياد	10
4	تحتفظ المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل	3,756	1,2276	0,7556	4,129	0,000	موافق	1
5	الوظائف المهمة لدى المؤسسة تشغل من طرف العاملين أصحاب الخبرة .	3,711	1,1989	0,7111	3,979	0,000	موافق	3
6	يساهم استمرار في التعلم في تكوين خبرات جديدة .	3,733	1,0745	0,7333	4,578	0,000	موافق	2
7	تساهم المؤسسة في تنمية الموظفين عن طريق التدريب	3,578	1,0111	0,5778	3,833	0,000	موافق	4
8	تخصص إدارة المؤسسة ميزانية محددة لتطوير الموظفين	3,311	1,1643	0,3111	1,793	0,080	الحياد	6
9	تنظر المؤسسة إلى الموظف على أنه جزء هام من أصولها وليس تكلفة .	3,356	1,2820	0,3556	1,861	0,070	الحياد	5
10	تعتبر العناصر البشرية هي الرأس المال الحقيقي للمؤسسة .	3,289	1,3077	0,2889	1,482	0,145	الحياد	8
	رأس المال البشري	3,417	0,9141	0,4177	3,066	0,004	موافق	

قيمة T المجدولة : 2.0168 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44115 . درجة الحرية = 45 - 1 = 44

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

## من خلال الجدول أعلاه نجد :

**احتلت الفقرة رقم : 4** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 3,756 والانحراف المعياري بلغ 1,2276، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 4,129 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد ( الوسط الفرضي=3) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,7556، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون ودرجة موافق على إجاباتهم على العبارة : " تحتفظ المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل " .

**احتلت الفقرة رقم : 6** المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 3,733 الانحراف المعياري بلغ 1,0745، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 4,578 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد ( الوسط الفرضي=3) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,7333، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق على إجابتهم على العبارة : " يساهم استمرار في التعلم في تكوين خبرات جديدة . "

**احتلت الفقرة رقم : 5** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 3,711 الانحراف المعياري بلغ 1,1989، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 3,979 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد ( الوسط الفرضي=3) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,7111، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق على إجابتهم على العبارة : " الوظائف المهمة لدى المؤسسة تشغل من طرف العاملين أصحاب الخبرة . "

**احتلت الفقرة رقم : 7** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,578 الانحراف المعياري بلغ 1,0111، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 3,833 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد ( الوسط الفرضي=3) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,5778، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق على إجابتهم على العبارة : " تساهم المؤسسة في تنمية الموظفين عن طريق التدريب . "

**احتلت الفقرة رقم : 9** المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,356 الانحراف المعياري بلغ 1,282، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 1,861 وهي أقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن الحياد ويزيد عن ( الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,3556، أي أن اتجاهات مفردات العينة حيادية في إجابتهم على العبارة : "تتظر المؤسسة إلى الموظف على انه جزء هام من أصولها وليس تكلفة" .

**احتلت الفقرة رقم : 8** المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,311 الانحراف المعياري بلغ 1,1643، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 1,793 وهي أقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 غير دالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد ويزيد عن ( الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,3111، أي أن اتجاهات مفردات العينة حيادية في إجابتهم على العبارة : " تخصص إدارة المؤسسة ميزانية محددة لتطوير الموظفين" .

**احتلت الفقرة رقم : 1** المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,289 الانحراف المعياري بلغ 1,2902، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 1,502 وهي أقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 غير دالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد ويزيد عن الوسط (الفرضي=3)

بفارق بلغ 0,2889، أي أن اتجاهات مفردات العينة حيادية في إجاباتهم على العبارة: "تستخدم المؤسسة العاملين ذوي المهارات التقنية".

**احتلت الفقرة رقم: 10** المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ: 3,289 الانحراف المعياري بلغ 1,3077، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 1,482 وهي أقل من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 10 غير دالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,2889، أي أن اتجاهات مفردات العينة حيادية على إجاباتهم على العبارة: "تعتبر العناصر البشرية هي الرأس المال الحقيقي للمؤسسة".

**احتلت الفقرة رقم: 2** المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ: 3,133 الانحراف المعياري بلغ 1,3751، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 0,65 وهي أقل من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 2 غير دالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,1333، أي أن اتجاهات مفردات العينة حيادية على إجاباتهم على العبارة: "تبحث المؤسسة عن العناصر البشرية ذات القدرات الإبداعية".

**احتلت الفقرة رقم: 3** المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ: 3,022 الانحراف المعياري بلغ 1,2879، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 0,116 وهي أقل من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 3 غير دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,0222، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة الحياد على إجاباتهم على العبارة: "تشجع المؤسسة التنافس بين العاملين ذوي القدرات الإبداعية".

### وبصفة عامة نجد أن:

متوسط الحسابي لأجمالي عبارات رأس المال البشري: بلغ 3,417 وهو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) وان قيمة الاختبار T (9,581) دالة إحصائيا، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية وهذا يدل على أفراد العينة يوافقون على توفر رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة وبدرجة مرتفعة. أي أن مجموع المهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة عالية.

### - رأس المال الزبائني

جدول رقم (17): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رأس المال الزبائني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	متوسط الفرق عن متوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	مستوى الموافقة	الترتيب أهمية العبارة
11	ترى المؤسسة ان كل زبائنها راضين عنها	3,022	1,1964	0,0222	0,125	0,901	الحياد	10
12	تعمل المؤسسة من اجل إرضاء زبائنها .	4,022	1,0973	1,0222	6,249	0,000	موافق	1

5	موافق	0,012	2,622	0,5111	1,3077	3,511	تهتم إدارة المؤسسة بتحقيق حالة الولاء لدى زبائنها .	13
2	موافق	0,000	4,480	0,7556	1,1313	3,756	تهتم المؤسسة بتزويد الزبائن بالمعلومات حول السعر و النوعية	14
3	موافق	0,000	3,822	0,6000	1,0531	3,600	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء زبائنها وتعمل بها .	15
7	موافق	0,022	2,367	0,4222	1,1964	3,422	تمتاز المؤسسة بسرعة الاستجابة للزبائن	16
9	الحياد	0,160	1,431	0,2667	1,2505	3,267	تمتلك المؤسسة نظاما جيدا لمعالجة الشكاوي .	17
4	موافق	0,002	3,317	0,6000	1,2136	3,600	تشجع المؤسسة كل موظف ليكون مسوق لها .	18
6	موافق	0,008	2,780	0,4889	1,1798	3,489	تقيم المؤسسة مردودية موظفيها على أساس جودة الخدمة المقدمة وليس عدد الزبائن المستفيدين .	19
8	موافق	0,020	2,406	0,4222	1,1772	3,422	تمتلك المؤسسة ميزات تنافسية معرفية من حيث خدمات الزبون تؤهلها للتميز عن المؤسسات المنافسة .	20
	موافق	0,000	3,871	0,51111	0,8858	3,5111	رأس المال الزبائني	
قيمة ت المجدولة : 2.0168 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44115 . درجة الحرية = 45 - 1 = 44								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

### من خلال الجدول أعلاه نجد :

**احتلت الفقرة رقم : 12** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 4,022 الانحراف معياري بلغ 1,0973، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 6,249 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 1,0222، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون ودرجة موافق على إجابتهم على العبارة : " تعمل المؤسسة من اجل إرضاء زبائنها " .

**احتلت الفقرة رقم : 14** المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 3,756 الانحراف معياري بلغ 1,1313، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 4,48 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,7556 ، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون ودرجة موافق على إجابتهم على العبارة : " تهتم المؤسسة بتزويد الزبائن بالمعلومات حول السعر و النوعية" .

**احتلت الفقرة رقم : 15** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 3,6 الانحراف معياري بلغ 1,0531، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 3,822 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 15 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3)

بفارق بلغ 0,6، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق على إجابتهم على العبارة : " تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء زبائننا وتعمل بها " .

**احتلت الفقرة رقم : 18** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,6 الانحراف معياري بلغ 1,2136، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 3,317 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,6، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق على إجابتهم على العبارة : " تشجع المؤسسة كل موظف ليكون مسوق لها " .

**احتلت الفقرة رقم : 13** المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,511 الانحراف معياري بلغ 1,3077، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 2,622 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,5111، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق على إجابتهم على العبارة : " تهتم إدارة المؤسسة بتحقيق حالة الولاء لدى زبائننا" .

**احتلت الفقرة رقم : 19** المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,489 الانحراف معياري بلغ 1,1798 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 2,78 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 19 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,4889، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق على إجابتهم على العبارة : " تقييم المؤسسة مردودية موظفيها على أساس جودة الخدمة المقدمة وليس عدد الزبائن المستفيدين" .

**احتلت الفقرة رقم : 16** المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,422 الانحراف معياري بلغ 1,1964، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 2,367 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,4222، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجابتهم على العبارة : " تمتاز المؤسسة بسرعة الاستجابة للزبائن " .

**احتلت الفقرة رقم : 20** المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ : 3,422 الانحراف معياري بلغ 1,1772، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 2,406 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 20 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,4222، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجابتهم على

العبارة : " تمتلك المؤسسة ميزات تنافسية معرفية من حيث خدمات الزبون تؤهلها للتميز عن المؤسسات المنافسة" .

**احتلت الفقرة رقم : 17** المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,267 الانحراف المعياري بلغ 1,2505، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 1,431 وهي أقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 17 غير دالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن ( الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,2667، أي أن اتجاهات مفردات العينة حيادية في إجاباتهم على العبارة : " تمتلك المؤسسة نظاما جيدا لمعالجة الشكاوي" .

**احتلت الفقرة رقم : 11** المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ : 3,022 الانحراف المعياري بلغ 1,1964، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 0,125 وهي أقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن ( الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,0222، أي أن اتجاهات حيادية في إجاباتهم على العبارة : " ترى المؤسسة ان كل زبائنها راضين عنها" .

### وبصفة عامة نجد أن :

متوسط الحسابي لأجمالي عبارات رأس المال الزبائني : بلغ 3.5111 وهو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) و ان قيمة الاختبار T (3.871) دالة إحصائيا ، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية وهذا يدل على أفراد العينة يوافقون على توفر رأس المال الزبائني بالمؤسسة محل الدراسة وبدرجة مرتفعة. أي أن العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والأطراف الخارجية التي تسهل العمل وتعمل على خلق القيمة، هي علاقة عالية و وطيدة .

### - رأس المال الهيكلي

جدول رقم (18): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رأس المال الهيكلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	متوسط الفرق عن متوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	مستوى الموافقة	الترتيب أهمية العبارة
21	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة.	3,111	1,318 1	0,1111	0,56 5	0,575	الحياد	7
22	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها.	3,511	1,140 6	0,5111	3,00 6	0,004	موافق	1
23	الأنظمة الإدارية المطبقة في المؤسسة	3,333	1,187	0,3333	1,88	0,066	الحياد	4

			4		1		تساعد الإدارة على الاحتفاظ بالخبرات و المعارف التنظيمية.
24	العلاقات الداخلية في المؤسسة توفر الظروف الملائمة لعمل الموظفين كفريق .	3,489	1,254 5	0,4889	2,61 4	0,012	موافق
25	تنظيم أقسام العمل في المؤسسة يتلاءم و عمل الموظف وطلب الزبون	3,289	1,254 5	0,2889	1,54 5	0,130	الحياد
26	توفر إدارة المؤسسة أقصى المعلومات لطالبيها من الزبائن المتوقعين و الفعليين .	3,222	1,165 6	0,2222	1,27 9	0,208	الحياد
27	تؤكد إدارة المؤسسة على إن الموظفين جزء هام من الخدمات المقدمة .	3,489	1,358 8	0,4889	2,41 3	0,020	موافق
	رأس المال الهيكلي	3,349	1,032 2	0,34921	2,26 9	0,028	موافق
قيمة ت المجدولة : 2.0168 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44115 . درجة الحرية = 45 - 1 = 44							

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

### من خلال الجدول أعلاه نجد :

**احتلت الفقرة رقم : 22** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 3,511 الانحراف معياري بلغ 1,1406، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 3,006 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 22 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,5111، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة : " تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها " .

**احتلت الفقرة رقم : 24** المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 3,489 الانحراف معياري بلغ 1,2545، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 2,614 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 24 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,4889، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة : " العلاقات الداخلية في المؤسسة توفر الظروف الملائمة لعمل الموظفين كفريق " .

**احتلت الفقرة رقم : 27** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 3,489 الانحراف معياري بلغ 1,3588، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 2,413 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 27 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3)

بفارق بلغ 0,4889، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة: " تؤكد ادارة المؤسسة على ان الموظفين جزء هام من الخدمات المقدمة ".  
**احتلت الفقرة رقم: 23** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: 3,333 الانحراف معياري بلغ 1,1871، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 1,884 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 23 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,3333، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة الحياد في إجاباتهم على العبارة: " الانظمة الادارية المطبقة في المؤسسة تساعد الادارة على الاحتفاظ بالخبرات و المعارف التنظيمية".

**احتلت الفقرة رقم: 25** المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,289 الانحراف معياري بلغ 1,2545، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 1,545 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 25 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,2889، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة الحياد في إجاباتهم على العبارة: " تنظيم أقسام العمل في المؤسسة يتلاءم و عمل الموظف وطلب الزبون".

**احتلت الفقرة رقم: 21** المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ: 3,111 الانحراف معياري بلغ 1,3181، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 0,565 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 21 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,1111، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة الحياد في إجاباتهم على العبارة: " يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة".

**احتلت الفقرة رقم: 26** المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,222 الانحراف معياري بلغ 1,1656، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 1,279 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 26 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,2222، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة الحياد في إجاباتهم على العبارة: " توفر ادارة المؤسسة اقصى المعلومات لطالبيها من الزبائن المتوقعين و الفعليين".

### وبصفة عامة نجد أن :

متوسط الحسابي لأجمالي عبارات رأس المال الهيكلي: بلغ 3,3492 وهو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) وان قيمة الاختبار T (2,269) دالة إحصائيا، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية وهذا يدل على أفراد العينة يوافقون على توفر رأس المال الهيكلي بالمؤسسة محل الدراسة وبدرجة مرتفعة.

أي أن المخزون رأس المال الهيكلي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، والمتكون من برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها، تتوفر فيها بدرجة مرتفعة، وذلك من خلال كلام المدير العام الذي قال "أن التدريب و التكوين حق وواجب على كل موظف، وانه في الوقت الراهن يوجد 19 فرد يخضعون لعملية التدريب في ولايات مختلفة مثل الجزائر وقسنطينة .

## 02- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير الميزة التنافسية (متغير التابع) جدول رقم (19): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	متوسط الفرق عن متوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	مستوى الموافقة	الترتيب أهمية العبارة
1.	تقدم المؤسسة الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة .	4,067	1,074	1,0667	6,65	0,000	موافق	2
2.	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية	4,000	0,977	1,0000	6,86	0,000	موافق	3
3.	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها.	3,978	1,076	0,9778	6,094	0,000	موافق	4
4.	لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة و التميز.	3,933	1,156	0,9333	5,41	0,000	موافق	5
5.	يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل وبغياهم يتوقف العمل .	3,067	1,558	0,0667	0,28	0,775	الحياد	18
6.	ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة إلى الكفاءات العاملة بها.	3,556	1,289	0,5556	2,89	0,006	موافق	10
7.	تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها	3,756	1,131	0,7556	4,48	0,000	موافق	7
8.	تهتم المؤسسة بأراء ومقترحات زبائنها.	3,556	1,235	0,5556	3,01	0,004	موافق	11
9.	تخصص المؤسسة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة..	3,267	1,194	0,2667	1,49	0,141	الحياد	17
10.	تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	3,333	1,296	0,3333	1,72	0,092	الحياد	16
11.	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها	3,467	1,235	0,4667	2,53	0,015	موافق	13
12.	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت	3,422	1,138	0,4222	2,489	0,017	موافق	14

أسرع من المنافسين .								
13.	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في خفض تكاليف العمليات والخدمات..	3,733	1,250	0,7333	3,93	0,000	موافق	8
14.	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات بأسعار تتلاءم مع قدرات الزبائن ..	4,222	1,203	1,2222	6,81	0,000	موافق	1
15.	لدى المؤسسة برامج سنوية للمشروعات الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة .	3,778	1,363	0,7778	3,82	0,000	موافق	6
16.	تشجع المؤسسة العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما تميزها عن غيرها من المنافسين.	3,511	1,375	0,5111	2,49	0,017	موافق	12
17.	تتوفر المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها و استساخاها من طرف المؤسسات الأخرى	3,578	1,469	0,5778	2,63	0,011	موافق	9
18.	كلما استثمرت المؤسسة في رأس المال المعرفي انعكس ذلك ايجابيا على تنافسية المؤسسة .	3,356	1,351	0,3556	1,76	0,084	الحياد	15
الميزة التنافسية بالمؤسسة		3,6432	0,871	0,64321	4,953	0,000	موافق	
قيمة ت الجدولة : 2.0168 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44115 . درجة الحرية = 45 - 1 = 44								

### من خلال الجدول أعلاه نجد :

**احتلت الفقرة رقم : 14** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 4,222 الانحراف المعياري بلغ 1,203، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 6,81 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 1,2222، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة : " تهتم المؤسسة بتقديم خدمات بأسعار تتلاءم مع قدرات الزبائن".

**احتلت الفقرة رقم : 1** المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 4,067 الانحراف المعياري بلغ 1,074 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 6,65 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 1,0667، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة : " تقدم المؤسسة الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة " .

**احتلت الفقرة رقم : 2** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 4 الانحراف المعياري بلغ 0,977 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 6,86 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 1، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة : " تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية " .

**احتلت الفقرة رقم: 3** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,978 الانحراف معياري بلغ 1,076 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 6,094 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,9778، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة : " تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها " .

**احتلت الفقرة رقم: 4** المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,933 الانحراف معياري بلغ 1,156 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 5,41 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,9333، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة : " لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من اجل الحصول على جوائز الجودة و التميز " .

**احتلت الفقرة رقم: 15** المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,778 الانحراف معياري بلغ 1,363 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 3,82 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 15 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,7778، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة : " لدى المؤسسة برامج سنوية للمشروعات الابداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة"

**احتلت الفقرة رقم: 7** المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,756 الانحراف معياري بلغ 1,131 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 4,48 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,7556، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة : " تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها " .

**احتلت الفقرة رقم: 13** المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ : 3,733 الانحراف معياري بلغ 1,25 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 3,93 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,7333، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة : " تسهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في خفض تكاليف العمليات والخدمات"

**احتلت الفقرة رقم: 17** المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,578 الانحراف معياري بلغ 1,469 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 2,63 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 17 ذات دلالة

إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,5778، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة: " تتوفر المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها و استنساخها من طرف المؤسسات الأخرى " .

**احتلت الفقرة رقم : 6** المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ : 3,556 الانحراف معياري بلغ 1,289 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 2,89 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,5556، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة: " ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة إلى الكفاءات العاملة بها".

**احتلت الفقرة رقم : 8** المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3,556 الانحراف معياري بلغ 1,235 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 3,01 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,5556، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة: " تهتم المؤسسة بأراء ومقترحات زبائنها".

**احتلت الفقرة رقم : 16** المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3,511 الانحراف معياري بلغ 1,375 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 2,49 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,5111، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة: " تشجع المؤسسة العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما تميزها عن غيرها من المنافسين".

**احتلت الفقرة رقم : 11** المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3,467 الانحراف معياري بلغ 1,235 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 2,53 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,4667، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة: " للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها " .

**احتلت الفقرة رقم : 12** المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3,422 الانحراف معياري بلغ 1,138 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 2,489 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط

الفرضي=3) بفارق بلغ 0,4222، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجابتهم على العبارة: " للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين ".

**احتلت الفقرة رقم: 18** المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ: 3,356 الانحراف معياري بلغ 1,351، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 1,76 وهي أقل من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,3556، أي أن اتجاهات مفردات العينة حيادية في إجابتهم على العبارة: " كلما استثمرت المؤسسة في رأس المال المعرفي انعكس ذلك ايجابيا على تنافسية المؤسسة".

**احتلت الفقرة رقم: 10** المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي بلغ: 3,333 الانحراف معياري بلغ 1,296، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 1,72 وهي أقل من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,3333، أي أن اتجاهات مفردات العينة الحيادية في إجابتهم على العبارة: " تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون".

**احتلت الفقرة رقم: 9** المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ: 3,267 الانحراف معياري بلغ 1,194، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 1,49 وهي أقل من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,2667، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية حيادية في إجابتهم على العبارة: " تخصص المؤسسة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة".

**احتلت الفقرة رقم: 5** المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي بلغ: 3,067 الانحراف معياري بلغ 1,558، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 0,28 وهي أقل من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,0667، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية حيادية في إجابتهم على العبارة: " يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل وبغيابهم يتوقف العمل".

#### وبصفة عامة نجد أن :

متوسط الحسابي لأجمالي عبارات **الميزة التنافسية**: بلغ 3,6432 وهو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) وان قيمة الاختبار T (4,953) دالة إحصائيا، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية وهذا يدل على ان أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تحقق تنافسية وبدرجة مرتفعة. حيث تهتم المؤسسة بتقديم خدمات بأسعار تتلاءم مع قدرات الزبائن و الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة و

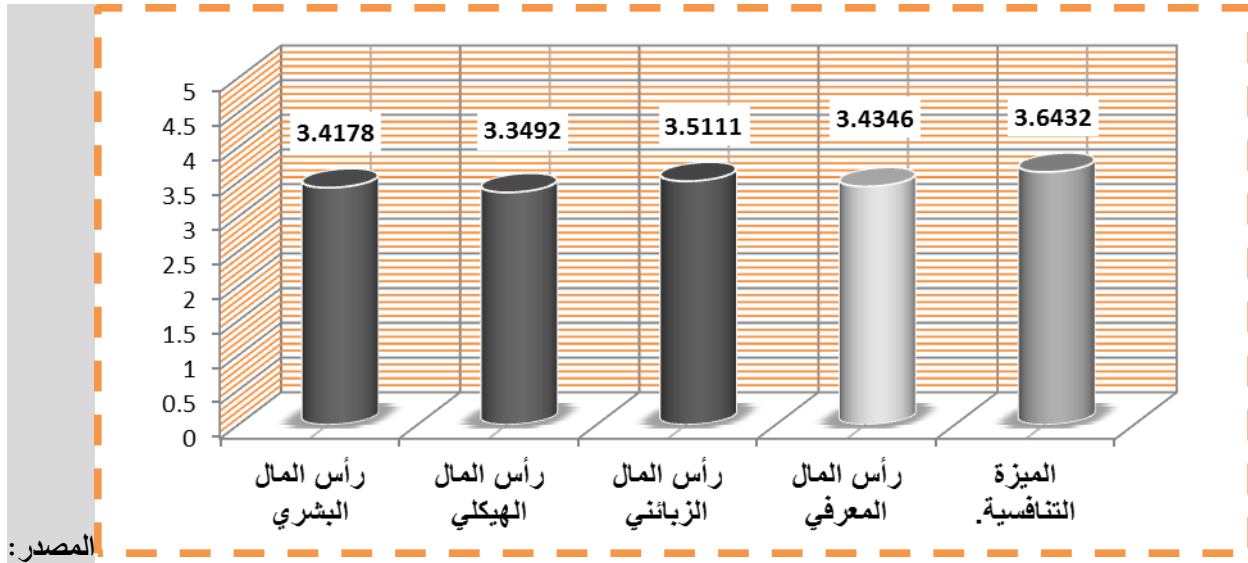
جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية والمؤسسة أيضا من خلال تميزها يظهر في تبنيتها مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها.

### 03- تحديد أكثر المتغيرات أهمية في المؤسسة ( أكثر توفرا )

جدول رقم (20) بين مستوى توفر وترتيب أهمية المتغيرات الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر

الترتيب	مستوى التوفر	الأهمية النسبية	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات	الرقم
02	مرتفع	68,356	0,91410	3,4178	رأس المال البشري	1.
01	مرتفع	70,222	0,88580	3,5111	رأس المال الزبائني	2.
03	مرتفع	66,984	1,03221	3,3492	رأس المال الهيكلي	3.
	مرتفع	68,692	0,81452	3,4346	رأس المال المعرفي	
	مرتفع	72,864	0,87107	3,6432	الميزة التنافسية.	
س = 72,864 %						5
س = 3,6432						

من خلال الجدول أعلاه : يتبين لنا مستويات والأهمية المتغيرات الدراسة وترتيبهم بالمؤسسة محل الدراسة كمايلي : بالنسبة لمتغيرات رأس المال المعرفي فإن متغير رأس المال الزبائني احتل المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت 70,222 % يليه متغير رأس المال البشري بنسبة 68,356 % يليه رأس المال الهيكلي يليه 66,984 % أن نسبة الإجمالية لمتغيرات رأس المال المعرفي بالمؤسسة اتصالات الجزائر هي 68,692 % في حين أن نسبة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بلغت 72,864 % . وعليه وجب علينا معرفة مدى مساهمة كل متغير في تميز المؤسسة اتصالات الجزائر عن باقي المؤسسات الأخرى الشكل رقم (19) بين مستوى توفر وترتيب وأهمية المتغيرات الدراسة بمؤسسة - اتصالات الجزائر -



المصدر:

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

## المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الدراسية

بعد تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات كل محور وتحديد مستوى أهمية النسبية لكل متغير ووجب علينا معرفة مدى مساهمة كل متغير (رأس المال المعرفي ، رأس المال البشري ، رأس المال الزبائني ، رأس المال الهيكلي) في تميز المؤسسة اتصالات الجزائر عن باقي المؤسسات الأخرى.

- وعليه سوف نحدد وجود علاقة المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع.

- نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

- قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع إذا تغير المستقل بوحدة واحدة.

ولإثبات ذلك (صحة الفرضيات) تم استخدام ومعامل ارتباط "بيرسون" ومعامل تحديد (التفسير  $r^2$ ) من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات، وكذلك عن مدى مساهمة ودور كل المتغير المستقل على حدا في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ، وذلك من خلال معامل التحديد (التفسير)  $R^2$ : وهو محصور بين 0 (أدنى قيمة) و 1 (أعلى قيمة)، حيث يكشف لنا النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارجة عن متغيرات الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

✓ وعليه نحدد مجالات  $R^2$  كما يلي : (  $0 - 1$  )  $= 3/0.333$  حيث (رقم 03 معناه ثلاثة مستويات للتفسير : منخفض، متوسط، مرتفع) ونحصل على المجالات كما يلي :

من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1	مجال معامل التحديد $R^2$
منخفض	متوسط	مرتفع	دور ومساهمة متغيرات الرأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية
اقل من 33.3 %	من 33.4 % إلى 66.6 %	أكثر من 66.7 %	النسبة المئوية

وتحديد قيمة تأثير من خلال معاملات الانحدار البسيط

■ الفرضية الرئيسية: يساهم رأس المال المعرفي في تحقيق تنافسية المؤسسة محل الدراسة أي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يساهم رأس المال المعرفي في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم رأس المال المعرفي في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر

جدول رقم (21) يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط بين رأس المال المعرفي والميزة التنافسية

معنوية الكلية لنموذج الانحدار	القدرة التفسيرية	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار
-------------------------------	------------------	------------------------------------

مستوى المعنوية (SIG)	t	B		R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,213	1,265	0,701	Constant				
0,000	5,406	0,794	رأس المال البشري	0,405	0,636	0,000	29,222

قيمة F الجدولة : 4.068 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 43)  
حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1-2 = 1 ، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 45 - 2 = 43

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط "بيرسون" بين رأس المال المعرفي والميزة التنافسية بلغ :  $R = 0,636$  وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 29,222 أكبر من قيمة F الجدولة : 4.068 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 43) . أي توجد علاقة بين المتغيرين.

وأن قيمة معامل التفسير R<sup>2</sup> بلغ : 0,405 وهذا يعني أن رأس المال المعرفي يفسر ويساهم ب 40.50% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية لمؤسسة - اتصالات الجزائر بالمسيلة - وهي قدرة تفسيرية متوسطة والباقي 59.50% راجع إلى عوامل أخرى .

من الجدول نجد أيضا قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل رأس المال المعرفي بلغ :  $B=0,794$  وهذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة في رأس المال المعرفي يؤدي إلى الزيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0,794 .

**الاستنتاج :** ومنه نرفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub> أي : يساهم رأس المال المعرفي في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر.

■ الفرضية الاولى: يساهم رأس المال البشري في تحقيق تنافسية المؤسسة محل الدراسة. أي:

الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>: لا يساهم رأس المال البشري في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية البديلة H<sub>1</sub>: يساهم رأس المال البشري في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم (22) يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط بين رأس المال البشري والميزة التنافسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية	t	B	R <sup>2</sup>	R	مستوى	قيمة F

(SIG)						المعنوية (SIG)	المحسوبة
0,048	2,036	1,186	Constant				
0,000	4,297	0,676	الرأس المال البشري	0,300	0,548	0,000	18,462
قيمة F الجدولة : 4.068 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 43) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 45 - 2 = 43							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين رأس المال البشري والميزة التنافسية بلغ :  $R = 0,548$  وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 18,462 أكبر من قيمة F الجدولة : 4.068 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 43) . أي توجد علاقة بين المتغيرين. وأن قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغ : 0,300 وهذا يعني أن رأس المال البشري يفسر ويساهم ب 30.00% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية لمؤسسة - اتصالات الجزائر - وهي قدرة تفسيرية متوسطة والباقي 70.00% راجع إلى عوامل أخرى.

من الجدول نجد أيضا قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل رأس المال البشري بلغ:  $B=0,676$  وهذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة في رأس المال البشري يؤدي إلى الزيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0,676 .

**الاستنتاج :** ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي : يساهم رأس رأس المال البشري في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر.

■ **الفرضية الثانية:** يساهم رأس المال الزبائني في تحقيق تنافسية المؤسسة محل الدراسة .  
أي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يساهم رأس المال الزبائني في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم رأس المال الزبائني في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم (23) يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط بين رأس المال الزبائني والميزة التنافسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة

0,000	4,859	1,452	Constant				
0,000	7,655	0,629	رأس المال الزبائني	0,577	0,759	0,000	58,605
قيمة F المجدولة : 4.068 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية ( 1 ، 43 ) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 ، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 45 - 2 = 43							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط "بيرسون" بين رأس المال الزبائني والميزة التنافسية بلغ :  $R = 0,759$  وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 58,605 اكبر من قيمة F المجدولة : 4.068 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية ( 1 ، 43 ) . أي توجد علاقة بين المتغيرين . وأن قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغ : 0,577 وهذا يعني أن رأس المال الزبائني يفسر ويساهم ب 57.70% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية لمؤسسة - اتصالات الجزائر - وهي قدرة تفسيرية متوسطة والباقي 42.30% راجع إلى عوامل أخرى .

من الجدول نجد أيضا قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل رأس المال الزبائني بلغ:  $B=0,629$  وهذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة في رأس المال الزبائني يؤدي إلى الزيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0,629 .

**الاستنتاج :** ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي : يساهم رأس المال الزبائني في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر .

■ الفرضية الثالثة: يساهم رأس المال الهيكلي في تحقيق تنافسية المؤسسة محل الدراسة أي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يساهم رأس المال الهيكلي في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر .

الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم رأس المال الهيكلي في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر .

جدول رقم (24) يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	$R^2$	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	
0,502	0,677	0,432	Constant	0,377	0,614	0,000	26,032

0,000	5,102	0,873	رأس المال الهيكلية
قيمة F المجدولة : 4.068 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 43) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة (N) = عدد المتغيرات - 2 = 43 - 2 = 43			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط "بيرسون" بين رأس المال الهيكلية والميزة التنافسية بلغ :  $R = 0,614$  وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 26,032 أكبر من قيمة F المجدولة : 4.068 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 43) . أي توجد علاقة بين المتغيرين . وأن قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغ : 0,377 وهذا يعني أن رأس المال الهيكلية مال الزبائني يفسر ويساهم ب 37.30% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية لمؤسسة - اتصالات الجزائر - وهي قدرة تفسيرية متوسطة والباقي 62.70% راجع إلى عوامل أخرى .

من الجدول نجد أيضا قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل رأس المال الهيكلية بلغ:  $B=0,873$  وهذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة في رأس المال الهيكلية يؤدي إلى الزيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0,873

**الاستنتاج :** ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي : يساهم رأس المال الهيكلية في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر .

### المطلب الخامس: خلاصة نتائج الفرضيات الدراسة

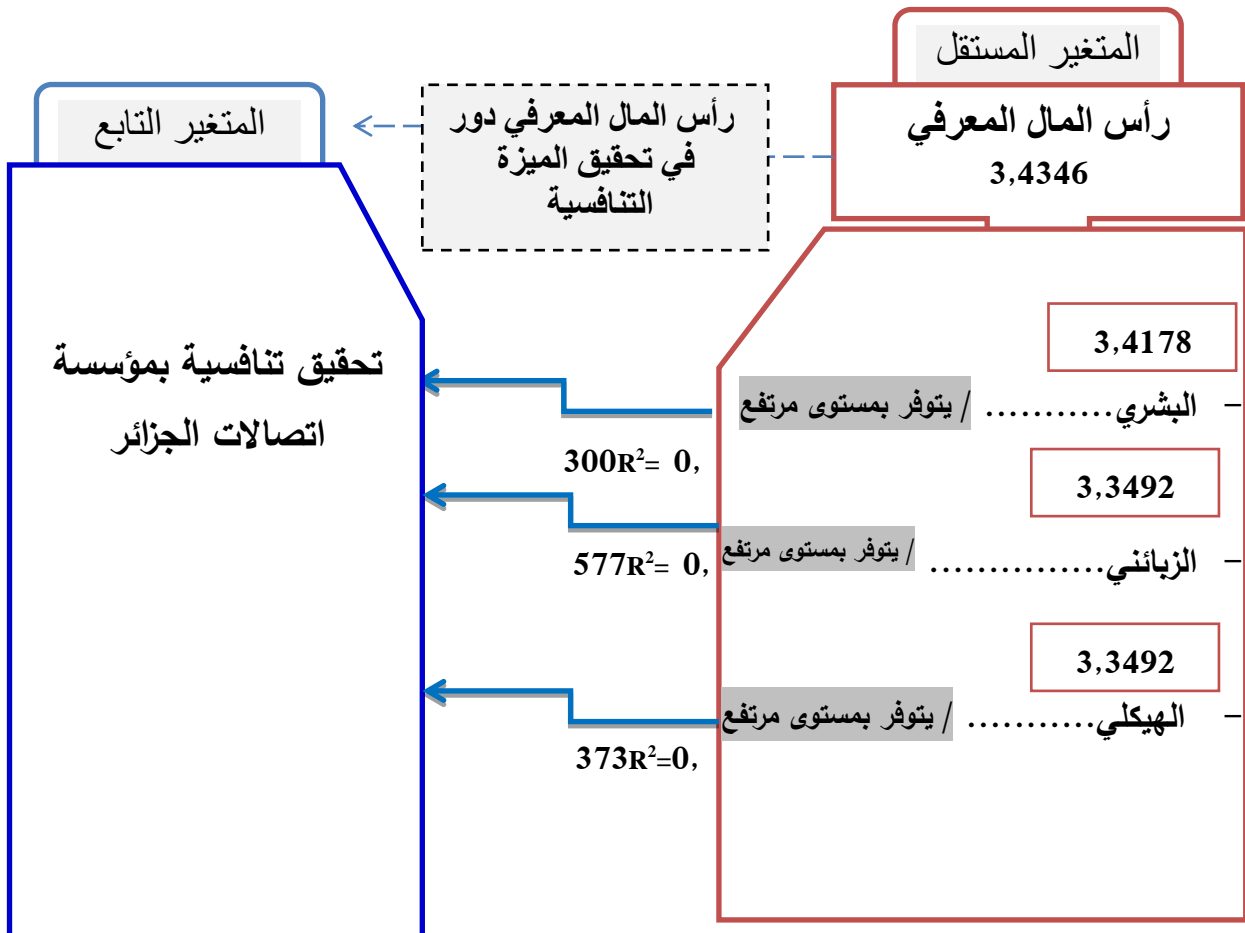
جدول رقم (25) يبين ملخص نتائج الفرضيات الدراسة

النتيجة	نتيجة الفرضية	المتغيرات الدراسة			المستقل	الفرضية الأولى
		التابع	مستوى التوفر بالمؤسسة	المتوسط الحسابي		
، للرأس المال البشري مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بنسبة 30.00%	قبول البديلة	الميزة التنافسية بمتوسط حسابي بلغ: 3,6432	مرتفع	3,4178	البشري	الفرضية الأولى
لرأس المال الزبائني مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	قبول البديلة	أي يتوفر لدى المؤسسة بمستوى	مرتفع	3,5111	الزبائني	الفرضية الثانية

بنسبة 57.70%		مرتفع				
للرأس المال الهيكلي مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	قبول البديلة		مرتفع	3,3492	الهيكلية	الفرضية الثالثة
بنسبة 37.30%						
للرأس المال الهيكلي مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	قبول البديلة		مرتفع	3,4346	المعرفي	الفرضية الرئيسية
بنسبة 40.50%						

### نموذج الدراسة

في ضوء إجابات وأراء واتجاهات أفراد العينة ونتائج اختبار الفرضيات ، توصلنا إلى نموذج الميداني للدراسة : حول " الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في تحقيق تنافسية المؤسسات . دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ، والشكل أدناه يوضح ذلك .  
الشكل رقم (20) يبين نموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج اختبار الفرضيات وأراء اتجاهات أفراد

### خلاصة

لقد حاولنا في هذا الجانب إبراز دور ومساهمة رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وهذا من خلال الاستبيان الموزع على مختلف أفراد العينة في المؤسسة ، حيث تم الاعتماد على برنامج SPSS كأداة مستخدمة من أجل تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج المطلوبة.

وما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية، هو أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم رأس المال المعرفي بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وأن رأس مال الزبائني هو المكون الأكثر توفرا ثم يليه رأس المال البشري وأخيرا رأس مال الهيكلية، كما أنه توجد علاقة بين توافر متطلبات رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وهو الأكثر تأثير على تحقيق الميزة التنافسية وأنه توجد علاقة بين توافر متطلبات كل من رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة في المرتبة الثانية، ثم يليه رأس المال الهيكلية في المرتبة الثالثة من ناحية التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة.

خاتمة

أصبحت المعرفة من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر على المؤسسات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والاتصالات، كما أصبحت المعرفة من الأمور التنافسية المهمة الغير مباشرة لجميع المؤسسات التي تحاول أن تميز نفسها في أساليب خدمة الزبائن ، فمن الآن وصاعدا تكون المؤسسة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وجذب وتطوير وتدريب العاملين .

ونظرا لتزايد الاهتمام برأس المال المعرفي وذلك لدوره الفعال في ضمان بقاء المؤسسات وتحقيق النمو والتطوير فيها، خاصة في ظل تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال، أصبح من الضروري الاستثمار فيه وحسن استغلاله لتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين .

ولهذا قمنا بدراسة موضوع الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في تحقيق تنافسية المؤسسات في الجانب النظري ، وقمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج :

#### النتائج النظرية:

- 1- تحول الاقتصاد القائم على الأدوات التقليدية لخلق التميز إلى الاقتصاد القائم على المعرفة .
- 2- تعتبر المعرفة بالنسبة للمؤسسة قوة وثروة في أن واحد تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية لها .
- 3- تركيز الاهتمام على المعرفة الموجودة لدى الأفراد للارتقاء بالمؤسسة وهذا ما يسمى برأس المال المعرفي .
- 4- أن المؤسسات الحديثة تهتم برأس المال المعرفي أكثر من اهتمامها برأس المال المادي، مما يقود المؤسسة إلى التفوق والتميز .
- 5- هناك العديد من المصطلحات التي تطلق على رأس المال المعرفي وهي رأس المال الفكري، رأس المال اللامادي ، رأس المال الغير ملموس ، ورغم اختلاف التسميات إلا أن الحقيقة الوحيدة هي انه يمثل قوة و ثروة المؤسسة ومصدر ميزتها التنافسية .
- 6- أن قياس رأس المال المعرفي في المؤسسة هي عملية صعبة وشاقة ولكن لابد منها ، فهناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياسه ، وقدمت نماذج وأساليب متعدد لذلك ، إلا انه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق قياسه .

- 7- لقد اختلف الكتاب و الباحثين حول مكونات رأس المال المعرفي ، إلا أن المكونات الرئيسية هي رأس المال البشري، رأس المال الزبائني ، رأس المال الهيكلي.
- 8- الأهمية البالغة لرأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تنميته والاستثمار فيه والمحافظة عليه.
- 9- يعد الاستثمار في رأس المال المعرفي من الأساليب الحديثة التي يجب على المؤسسات أن تتبناها لخلق الميزة التنافسية.
- 10- الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التفرد و التميز على المنافسين في نفس القطاع.

### النتائج التطبيقية

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

حيث وجدنا أن لرأس المال المعرفي مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بنسبة 40,50% و الباقي 59,5% راجع إلى عوامل أخرى.

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

**الفرضية الجزئية الأولى :** يساهم رأس المال البشري في تحقيق تنافسية المؤسسة ، وبعد التحليل وجدنا انه يساهم بنسبة 30% في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر، والباقي 70% راجع إلى عوامل أخرى ، وان معامل الانحدار  $B=0,676$  وهذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة في رأس المال البشري يؤدي إلى الزيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة **0,676** وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الجزئية الثانية :** يساهم رأس المال الزبائني في تحقيق تنافسية المؤسسة، وبعد التحليل وجدنا انه يساهم بنسبة 57,7% في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر، والباقي 42,3% راجع إلى عوامل أخرى ، وان معامل الانحدار  $B=0,629$  وهذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة في رأس المال الزبائني يؤدي إلى الزيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة **0,629** وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية .

**الفرضية الجزئية الثالثة :** يساهم رأس المال الهيكلي في تحقيق تنافسية المؤسسة، وبعد التحليل وجدنا انه يساهم بنسبة 37,3% في تحقيق تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر، والباقي 62,7% راجع الى عوامل

أخرى ، وان معامل الانحدار  $B=0,873$  وهذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة في رأس المال الهيكلية يؤدي إلى الزيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة  $0,873$  وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية .

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

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

# المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة" الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
2. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 .
3. بهاء زكي العزاوي، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة، عن مدير قسم التدقيق الإداري في مكتب العام وزارة النفط،العراق، 2009..
4. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في الإدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
5. خضر مصباح إسماعيل طنطي، إدارة المعرفة"التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
6. الربعاوي سعدون حمود جثير، حسين وليد حسن عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
7. زغدار احمد، المنافسة -التنافسية و البدائل الإستراتيجية- ،دار جرير للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2011 .
8. سعد علي العنزري ،أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال، إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. عز الدين علي سويسي ،خفاجي نعمة عباس ،الميزة التنافسية(وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ) ،دار الأيام للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2015.
10. علاء فرجان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11. علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة . 2001

## قائمة المصادر والمراجع

12. محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
13. محمد عبد الفتاح الصريفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2008.
14. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
15. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 .
16. المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، 2011.
17. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
18. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
19. هيثم على الحجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
20. وجيه محجوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004..
21. صلاح الشناوي، اقتصاد الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.

### ثانيا: المذكرات والأطروحات:

1. إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، حالة دراسة الجامعة الإسلامية غزة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، غزة، جامعة الإسلامية، 2010.
2. بوران سمية "دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL بشار، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، تلمسان، جامعة أبي بكر بالقائد، 2011.
3. حريزي فاروق، " دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر " مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع

4. داسي وهيبة حسين، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
5. دوخي مقدم يمينه، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة عينة من البنوك الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.
6. زكية بن ممدوح فادي عبد الله طاشكندي، "إدارة المعرفة أهميتها و ومدى تطبيق عمليتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة تربية وتخطيط، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، 2007.
7. عبد الحكيم جري، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية و التنمية المستدامة، كلية الاقتصاد، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
8. عبد الرحمان خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، مذكرة ضمن نيل شهادة ماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية إدارة الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013.
9. عبد المالك بوكوة، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، قسنطينة، جامعة منتوري، 2012.
10. عثمان بودحوش، التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، كلية الاقتصاد، سكيكدة، جامعة 20 أوت 1955، 2008.

## قائمة المصادر والمراجع

11. عزيز دحماني، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية الاقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
12. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق التنافسية للمؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2005.
13. فهيمة عباس، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع البترول نפטال، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009.
14. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، غزة، الجامعة الإسلامية، 2011.

### ثالثا: الملتقيات والمداخلات والمجلات:

1. آين مختار عمر، حمدي معمر، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة المنعقد يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، كلية الاقتصاد، جامعة الشلف، الجزائر.
2. تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية الاقتصاد، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2011.
3. حريري بو شعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية الاقتصاد، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر.
4. سملاي يحضية، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة اقتصادية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي

## قائمة المصادر والمراجع

- الجديد للمؤسسات الاقتصادية، المنعقد يومي 12-13 نوفمبر 2005، كلية اقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.
5. الطيب داودي، مراد محجوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12 جامعة محمد خيضر، الجزائر، بسكرة، 2007.
6. مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة مقدمة ضمن ملتقى الدولي السابع بعنوان الصناعة التأمينية واقع عملي وآفاق التطوير \_ تجارب الدول \_، المنعقد يومي 3 و4 ديسمبر 2012، كلية الاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 2012.
7. الياس سالم، رحات عباس، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق و تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي بعنوان أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المنعقد يومي 10\_11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلد 2.
8. مسعود السكري، خليدة بلكبير، إشكالية الاستمرارية وتطوير الميزة التنافسية للتجارة الالكترونية في البيئة العربية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر \_ عرض تجارب دولية \_ المنعقد يومي 26\_27 افريل 2011، المركز الجامعي بخميس مليانة، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2011.
7. فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، دور اليقظة الاستراتيجية في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ورقة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة الشلف، المنعقد يومي 08-09 نوفمبر 2010، الجزائر.
8. لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة كلية إدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 03، العراق، 2008.
9. محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

## قائمة المصادر والمراجع

---

العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية الاقتصاد، جامعة حسنية بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2011.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Gilles balmissse ،Gestion des connaissances، paris،collectionom entreprendre inforntiquevinhret، 2002.

خامساً: المواقع الالكترونية:

1. [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) .

الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في

تحقيق تنافسية المؤسسات

. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر . المسيلة

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

الأستاذ المشرف:

الدكتور: بركاتي حسين

الطالبة:

طويل حفيظة

ضع علامة ( x ) على الإجابة المناسبة

### الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

العمر:

اقل من 25 سنوات  من 26 الى 35 سنة

من 36 الى 45 سنة  اكثر 46 سنة

2 - المستوى التعليمي:

الثانوي  جامعي  ما بعد التدرج

3 - الوظيفة :

عون إداري  عون إداري رئيسي  مسؤول مصلحة

مدير فرع  وظيفة أخرى

4 - سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات  من 6 الى 15 سنة

من 16 الى 25 سنة  اكثر من 26 سنة

## الجزء الثاني: الاستبيان

المحور الأول: رأس المال المعرفي					مضمون العبارة	رقم العبارة
الاختيارات						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تستخدم المؤسسة العاملين ذوي المهارات التقنية.	01
					تبحث المؤسسة عن العناصر البشرية ذات القدرات الإبداعية	02
					تشجع المؤسسة التنافس بين العاملين ذوي القدرات الإبداعية.	03
					تحتفظ المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل.	04
					الوظائف المهمة لدى المؤسسة تشغل من طرف العاملين أصحاب الخبرة.	05
					يساهم الاستمرار في التعلم في تكوين خبرات جديدة.	06
					تساهم المؤسسة في تنمية الموظفين عن طريق التدريب.	07
					تخصص إدارة المؤسسة ميزانية محددة لتطوير الموظفين.	08
					تنظر المؤسسة إلى الموظف على انه جزء هام من أصولها وليس تكلفة.	09
					تعتبر العناصر البشرية هي الرأس المال الحقيقي للمؤسسة.	10
					ترى المؤسسة ان كل زبائنها راضين عنها.	11
					تعمل المؤسسة من اجل إرضاء زبائنها.	12
					تهتم إدارة المؤسسة بتحقيق حالة الولاء لدى زبائنها.	13
					تهتم المؤسسة بتزويد الزبائن بالمعلومات حول السعر و النوعية.	14
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء زبائنها وتعمل بها.	15
					تمتاز المؤسسة بسرعة الاستجابة للزبائن.	16
					تمتلك المؤسسة نظاما جيدا لمعالجة الشكاوي.	17
					تشجع المؤسسة كل موظف ليكون مسوق لها.	18
					تقيم المؤسسة مردودية موظفيها على أساس جودة الخدمة المقدمة وليس عدد الزبائن المستفيدين.	19
					تمتلك المؤسسة ميزات تنافسية معرفية من حيث خدمات الزبون تؤهلها للتميز عن المؤسسات المنافسة.	20

					21	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة .
					22	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها .
					23	الانظمة الادارية المطبقة في المؤسسة تساعد الادارة على الاحتفاظ بالخبرات و المعارف التنظيمية .
					24	العلاقات الداخلية في المؤسسة توفر الظروف الملائمة لعمل الموظفين كفريق .
					25	تنظيم أقسام العمل في المؤسسة يتلاءم و عمل الموظف وطلب الزبون
					26	توفر ادارة المؤسسة اقصى المعلومات لطالبيها من الزبائن المتوقعين و الفعليين .
					27	تؤكد ادارة المؤسسة على ان الموظفين جزء هام من الخدمات المقدمة .

### المحور الثاني: الميزة التنافسية.

الاختيارات					رقم العبارة	مضمون العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					01	تقدم المؤسسة الخدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة .
					02	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية
					03	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها .
					04	لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من اجل الحصول على جوائز الجودة و التميز .
					05	يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل وغيابهم يتوقف العمل .
					06	ميزة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة راجعة إلى الكفاءات العاملة بها .
					07	تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها ..
					08	تهتم المؤسسة بأراء ومقترحات زبائنها .
					09	تخصص المؤسسة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة .
					10	تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون .
					11	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها
					12	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين .

					تسهل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في خفض تكاليف العمليات والخدمات ..	13
					تهتم المؤسسة بتقديم خدمات بأسعار تتلاءم مع قدرات الزبائن ..	14
					لدى المؤسسة برامج سنوية للمشروعات الابداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة .	15
					تشجع المؤسسة العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما تميزها عن غيرها من المنافسين.	16
					تتوفر المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها و استنساخها من طرف المؤسسات الأخرى	17
					كلما استثمرت المؤسسة في رأس المال المعرفي انعكس ذلك ايجابيا على تنافسية المؤسسة ..	18

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

الملحق رقم (02)

Frequency Table

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من اقل	8	17,8	17,8	17,8
Valid سنة 35 الى 26 من	27	60,0	60,0	77,8
Valid سنة 45 الى 36 من	5	11,1	11,1	88,9
Valid سنة 46 اكثر	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الثانوي	6	13,3	13,3	13,3
Valid جامعي	31	68,9	68,9	82,2
Valid التدرج بعد ما	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إداري عون	16	35,6	35,6	35,6
Valid رئيسي إداري عون	15	33,3	33,3	68,9
Valid مصلحة مسؤول	10	22,2	22,2	91,1
Valid فرع مدير	1	2,2	2,2	93,3
Valid أخرى وظيفة	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من اقل	29	64,4	64,4	64,4
Valid سنة 15 الى 6 من	8	17,8	17,8	82,2
Valid سنة 25 الى 16 من	4	8,9	8,9	91,1
Valid سنة 26 من اكثر	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	7	15,6	15,6	15,6
	2,0	6	13,3	13,3	28,9
	3,0	4	8,9	8,9	37,8
	4,0	23	51,1	51,1	88,9
	5,0	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	8	17,8	17,8	17,8
	2,0	8	17,8	17,8	35,6
	3,0	6	13,3	13,3	48,9
	4,0	16	35,6	35,6	84,4
	5,0	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**A3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	7	15,6	15,6	15,6
	2,0	11	24,4	24,4	40,0
	3,0	5	11,1	11,1	51,1
	4,0	18	40,0	40,0	91,1
	5,0	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**A4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	4	8,9	8,9	8,9
	2,0	3	6,7	6,7	15,6
	3,0	7	15,6	15,6	31,1
	4,0	17	37,8	37,8	68,9
	5,0	14	31,1	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**A5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	3	6,7	6,7	6,7
	2,0	6	13,3	13,3	20,0

	3,0	4	8,9	8,9	28,9
	4,0	20	44,4	44,4	73,3
	5,0	12	26,7	26,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**A6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
	Valid	1,0	3	6,7	6,7	6,7
		2,0	3	6,7	6,7	13,3
		3,0	6	13,3	13,3	26,7
		4,0	24	53,3	53,3	80,0
		5,0	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0		

**A7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
	Valid	1,0	3	6,7	6,7	6,7
		2,0	3	6,7	6,7	13,3
		3,0	9	20,0	20,0	33,3
		4,0	25	55,6	55,6	88,9
		5,0	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0		

**A8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
	Valid	1,0	4	8,9	8,9	8,9
		2,0	8	17,8	17,8	26,7
		3,0	8	17,8	17,8	44,4
		4,0	20	44,4	44,4	88,9
		5,0	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0		

**A9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
	Valid	1,0	5	11,1	11,1	11,1
		2,0	8	17,8	17,8	28,9
		3,0	6	13,3	13,3	42,2
		4,0	18	40,0	40,0	82,2

5,0	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**A10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	6	13,3	13,3	13,3
2,0	7	15,6	15,6	28,9
3,0	8	17,8	17,8	46,7
4,0	16	35,6	35,6	82,2
5,0	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**b11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	6	13,3	13,3	13,3
2,0	9	20,0	20,0	33,3
3,0	12	26,7	26,7	60,0
4,0	14	31,1	31,1	91,1
5,0	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**b12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	2	4,4	4,4	4,4
2,0	3	6,7	6,7	11,1
3,0	5	11,1	11,1	22,2
4,0	17	37,8	37,8	60,0
5,0	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**b13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	5	11,1	11,1	11,1
2,0	7	15,6	15,6	26,7
3,0	3	6,7	6,7	33,3
4,0	20	44,4	44,4	77,8
5,0	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## Regression

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	راس المال البشري <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,548 <sup>a</sup>	,300	,284	,73702

راس المال البشري. Predictors: (Constant),

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

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	10,028	1	10,028	18,462	,000 <sup>b</sup>
	Residual	23,357	43	,543		
	Total	33,386	44			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), راس المال البشري

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,186	,582		2,036	,048
	راس المال البشري	,676	,157	,548	4,297	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	راس المال الزبائني <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,759 <sup>a</sup>	,577	,567	,57322

راس المال الزبائني. Predictors: (Constant),

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

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	19,257	1	19,257	58,605	,000 <sup>b</sup>
	Residual	14,129	43	,329		
	Total	33,386	44			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. الميزة التنافسية. Predictors: (Constant),

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,452	,299		4,859	,000
	راس المال الزبائني	,629	,082	,759	7,655	,000

a. الميزة التنافسية. Dependent Variable:

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	راس المال الهيكلية <sup>b</sup>	.	Enter

a. الميزة التنافسية. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,614 <sup>a</sup>	,377	,363	,69543

راس المال الهيكلية. Predictors: (Constant),

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,590	1	12,590	26,032	,000 <sup>b</sup>
	Residual	20,796	43	,484		
	Total	33,386	44			

a. الميزة التنافسية. Dependent Variable:

b. الميزة التنافسية. Predictors: (Constant),

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,432	,638		,677	,502
	راس المال الهيكلية	,873	,171	,614	5,102	,000

a. الميزة التنافسية. Dependent Variable:

## T-Test

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A1	45	3,289	1,2902	,1923
A2	45	3,133	1,3751	,2050
A3	45	3,022	1,2879	,1920
A4	45	3,756	1,2276	,1830

A5	45	3,711	1,1989	,1787
A6	45	3,733	1,0745	,1602
A7	45	3,578	1,0111	,1507
A8	45	3,311	1,1643	,1736
A9	45	3,356	1,2820	,1911
A10	45	3,289	1,3077	,1949
البشري المال راس	45	3,4178	,91410	,13627

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A1	1,502	44	,140	,2889	-,099	,677
A2	,650	44	,519	,1333	-,280	,546
A3	,116	44	,908	,0222	-,365	,409
A4	4,129	44	,000	,7556	,387	1,124
A5	3,979	44	,000	,7111	,351	1,071
A6	4,578	44	,000	,7333	,411	1,056
A7	3,833	44	,000	,5778	,274	,882
A8	1,793	44	,080	,3111	-,039	,661
A9	1,861	44	,070	,3556	-,030	,741
A10	1,482	44	,145	,2889	-,104	,682
البشري المال راس	3,066	44	,004	,41778	,1432	,6924

### T-Test

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
b11	45	3,022	1,1964	,1783
b12	45	4,022	1,0973	,1636
b13	45	3,511	1,3077	,1949
b14	45	3,756	1,1313	,1686
b15	45	3,600	1,0531	,1570
b16	45	3,422	1,1964	,1783
b17	45	3,267	1,2505	,1864
b18	45	3,600	1,2136	,1809
b19	45	3,489	1,1798	,1759
b20	45	3,422	1,1772	,1755
الزبائني المال راس	45	3,5111	,88580	,13205

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
b11	,125	44	,901	,0222	-,337	,382
b12	6,249	44	,000	1,0222	,693	1,352
b13	2,622	44	,012	,5111	,118	,904
b14	4,480	44	,000	,7556	,416	1,095
b15	3,822	44	,000	,6000	,284	,916
b16	2,367	44	,022	,4222	,063	,782
b17	1,431	44	,160	,2667	-,109	,642
b18	3,317	44	,002	,6000	,235	,965
b19	2,780	44	,008	,4889	,134	,843
b20	2,406	44	,020	,4222	,069	,776
الزبائني المال راس	3,871	44	,000	,51111	,2450	,7772

### T-Test

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
c21	45	3,111	1,3181	,1965
c22	45	3,511	1,1406	,1700
c23	45	3,333	1,1871	,1770
c24	45	3,489	1,2545	,1870
c25	45	3,289	1,2545	,1870
c26	45	3,222	1,1656	,1738
c27	45	3,489	1,3588	,2026
الهيكلية المال راس	45	3,3492	1,03221	,15387

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
c21	,565	44	,575	,1111	-,285	,507
c22	3,006	44	,004	,5111	,168	,854
c23	1,884	44	,066	,3333	-,023	,690
c24	2,614	44	,012	,4889	,112	,866
c25	1,545	44	,130	,2889	-,088	,666

c26	1,279	44	,208	,2222	-,128	,572
c27	2,413	44	,020	,4889	,081	,897
الهيكلية المال راس	2,269	44	,028	,34921	,0391	,6593

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
d1	45	4,067	1,0745	,1602
d2	45	4,000	,9770	,1456
d3	45	3,978	1,0764	,1605
d4	45	3,933	1,1560	,1723
d5	45	3,067	1,5580	,2322
d6	45	3,556	1,2890	,1922
d7	45	3,756	1,1313	,1686
d8	45	3,556	1,2350	,1841
d9	45	3,267	1,1947	,1781
d10	45	3,333	1,2968	,1933
d11	45	3,467	1,2358	,1842
d12	45	3,422	1,1380	,1696
d13	45	3,733	1,2505	,1864
d14	45	4,222	1,2039	,1795
d15	45	3,778	1,3633	,2032
d16	45	3,511	1,3755	,2050
d17	45	3,578	1,4692	,2190
d18	45	3,356	1,3510	,2014
التنافسية الميزة	45	3,6432	,87107	,12985

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
d1	6,659	44	,000	1,0667	,744	1,389
d2	6,866	44	,000	1,0000	,706	1,294
d3	6,094	44	,000	,9778	,654	1,301
d4	5,416	44	,000	,9333	,586	1,281
d5	,287	44	,775	,0667	-,401	,535
d6	2,891	44	,006	,5556	,168	,943
d7	4,480	44	,000	,7556	,416	1,095
d8	3,018	44	,004	,5556	,185	,927
d9	1,497	44	,141	,2667	-,092	,626

d10	1,724	44	,092	,3333	-,056	,723
d11	2,533	44	,015	,4667	,095	,838
d12	2,489	44	,017	,4222	,080	,764
d13	3,934	44	,000	,7333	,358	1,109
d14	6,810	44	,000	1,2222	,861	1,584
d15	3,827	44	,000	,7778	,368	1,187
d16	2,493	44	,017	,5111	,098	,924
d17	2,638	44	,011	,5778	,136	1,019
d18	1,765	44	,084	,3556	-,050	,761
التنافسية الميزة	4,953	44	,000	,64321	,3815	,9049

## Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البشري المال راس	45	1,00	4,90	3,4178	,91410
الزبائني المال راس	45	1,40	5,00	3,5111	,88580
الهيكلي المال راس	45	1,00	5,00	3,3492	1,03221
المعرفي المال راس	45	1,33	4,96	3,4346	,81452
التنافسية الميزة	45	1,11	5,00	3,6432	,87107
Valid N (listwise)	45				

## الملخص:

في ظل التحول نحو الاقتصاد المعرفي، أدركت المؤسسات اليوم أهمية الطاقات الفكرية والعقلية للأفراد، وجعل رأس مالها المعرفي كمورد استراتيجي وكأحد أهم الأصول غير المادية ، يحقق لها أهدافها ويمكنها من اكتساب ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم على اكتساب وتدفق إمكانياتهم المحتملة .

ومن خلال هذه الدراسة تم تبين الدور الذي يلعبه رأس المال المعرفي في تحقيق التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .

**الكلمات المفتاحية :** المعرفة ، رأس المال المعرفي ، التنافسية .

## Abstract:

In light of the shift towards knowledge-based economy, enterprises realized today the importance of intellectual and mental capacities of individuals, making the capital of knowledge as a strategic resource and as one of the most important intangible assets, achieves its objectives and enable them to gain a competitive advantage by strengthening the possibilities of human energies and help them acquire and flow of the possible potential.

Through this study we demonstrate the role played by knowledge capital in the competitive achieving Foundation Algeria Telecom in Msila.

**Keywords:** knowledge, knowledge capital, competitive.