

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

فرع: علوم التسيير



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان

## دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة (جيون إلكترونيك) برج بوعريديج.

تحت إشراف:

د. زواوي حميدة.

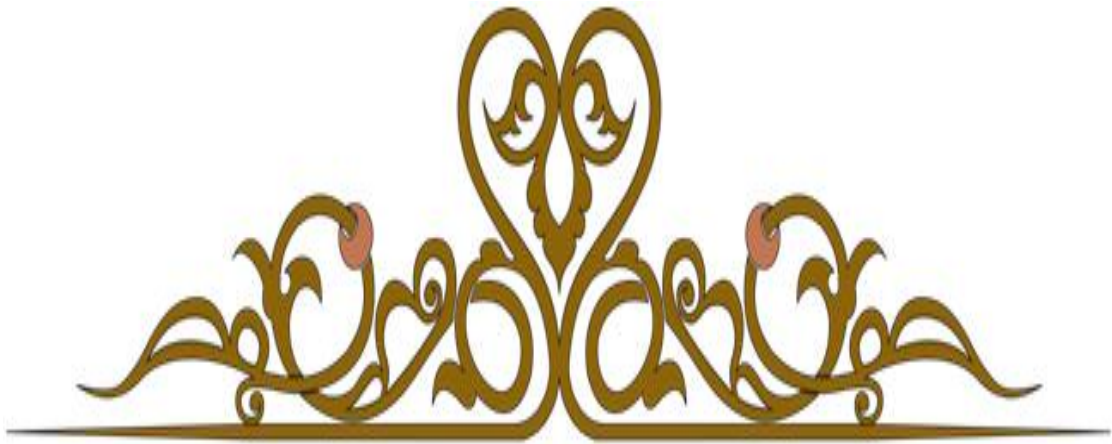
إعداد الطالبة:

بشيري فاطمة الزهراء.

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	بعيطيش شعبان
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	زواوي حميدة
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	فراحتية لعيد

السنة الجامعية: 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هداء:

إلى من أحمل اسمه بكل فخر،

إلى من تجرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب،

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة،

إلى القلب الكبير والدي العزيز "بشيرى عبد الحميد".

إلى من أرضعتني الحب والحنان،

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء،

إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الغالية "قندوز جميلة".

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله،

إلى من آثروني على أنفسهم،

إلى رياحين حياتي إخوتي "أمينة، لبنى، عواطف، خليل".

إلى الروح التي سكنت روعي زوجي "جغام أسامة".

إلى حفيدة العائلة الوحيدة ومدلّتي الصغيرة "بشيرى نورسين".

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه

الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات، ذكريات من أحببتهم وأحبوني،

من تذوقت معهم أجمل اللحظات،

من جعلهم الله أخواتي بالله ومن أحببتهم في الله صديقاتي "ريمّة، أميرة، دليلة، سميرة".

كما أهدي ثمرة جهدي إلى أستاذتي الكريمة "زواوي حميدة" التي كلما أظلمت الطريق أمامي ألجأ إليها

فتنيرها، وكلما سألت عن معرفة زودتني بها.

إلى رفاقي وزملائي بجامعة محمد بوضياف "المسيلة" التي كانت محطة كبيرة لتغييرات في حياتي

وإضافات كثيرة إلى وعيي وفكري وثقافتي العلمية والعملية والاجتماعية.



## شكر وعرافان

أشكر الله سبحانه وتعالى أولاً ونحمده كثيراً على أن يسر لي أمرى في القيام بهذا العمل وإتمام المشوار الدراسي بنجاح وتوفيق منه وحده.

كما أتقدم بخالص تشكراتي إلى الأستاذة الفاضلة "زواوي حميدة" التي أعانتني كثيراً في إنجاز هذه المذكرة ولم تبخل علي بنصائحها وتوجيهاتها القيمة فجزاها الله خيراً على كل ما قدمته.

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة الأساتذة المحترمين على توجيهاتهم القيمة التي وفرت عني الجهد الكثير.

إلى كل عمال مؤسسة "géant Électronics" بـرج بوعربريج على حسن الاستقبال وعلى مساعدتهم لي في إتمام هذا العمل.

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل المتواضع.

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة أثر أبعاد رأس المال الفكري البشري، الهيكلي، العلائقي (الزبوني) على أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع.

تم إجراء دراسة حالة لدراسة هذا الأثر على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة (جيون إلكترونيك) لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعريريج، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة.

أهم نتائج الدراسة هي أن مؤسسة (جيون إلكترونيك) تهتم بأبعاد رأس المال الفكري بمستوى متفاوت، بالإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع).

## Résumé:

L'étude visait à mettre en évidence le rôle du capital intellectuel dans l'obtention de l'avantage concurrentiel dans l'institution économique algérienne, en étudiant l'impact des dimensions du capital intellectuel humain, structurel, relationnel (clientélisme) sur les dimensions de l'avantage concurrentiel représenté en qualité, coût, flexibilité, créativité.

Une étude de cas a été menée pour étudier cet effet sur l'une des institutions économiques algériennes représentées par l'organisation (géant Électronics) pour la production d'électroménagers et d'électroménagers dans la wilaya de Bordj Bou Arreridj. Dans cette étude de terrain, le questionnaire a été utilisé comme un outil de collecte d'informations et de réponse au problème et aux hypothèses de cette étude.

Les résultats les plus importants de l'étude sont que (géant Électronics) s'intéresse aux dimensions du capital intellectuel à un niveau différent, en plus de cela cette étude a montré l'existence d'un effet statistiquement significatif du capital intellectuel sur les dimensions de l'avantage concurrentiel (qualité, coût, flexibilité, créativité).

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وعرفان
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-م	المقدمة
43-09	الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري والميزة التنافسية
09	تمهيد
10	المبحث الأول: رأس المال الفكري
10	المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال الفكري
10	أولاً: مفهوم وخصائص رأس المال الفكري
11	ثانياً: أهمية رأس المال الفكري
12	المطلب الثاني: مكونات وأدوار رأس المال الفكري
12	أولاً: مكونات رأس المال الفكري
17	ثانياً: أدوار رأس المال الفكري
17	المطلب الثالث: متطلبات وآليات بناء رأس المال الفكري
18	أولاً: متطلبات بناء رأس المال الفكري
19	ثانياً: آليات بناء رأس المال الفكري
21	المطلب الرابع: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري
22	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
22	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
22	أولاً: مفهوم، خصائص، أنواع الميزة التنافسية
25	ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

26	المطلب الثاني: المقاربات الفكرية التي تستند عليها الميزة التنافسية
26	أولاً: نموذج قوى التنافس الخمسة "porter"
27	ثانياً: نموذج سلسلة القيمة
30	ثالثاً: مقارنة الموارد والكفاءات
31	رابعاً: مقارنة الموارد البشرية
32	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية
33	أولاً: الجودة
33	ثانياً: التكلفة
34	ثالثاً: التسليم
34	رابعاً: المرونة
35	خامساً: الإبداع
35	المطلب الرابع: مؤشرات قياس وأساليب تطوير الميزة التنافسية
35	أولاً: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
36	ثانياً: أساليب تطوير الميزة التنافسية
39	المبحث الثالث: مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
39	أولاً: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
40	ثانياً: مساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية
41	ثالثاً: مساهمة رأس المال العلائقي (الزبوني) في تحقيق الميزة التنافسية
43	خلاصة الفصل
72-45	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي
45	تمهيد
46	المبحث الأول: منهجية الدراسة
46	المطلب الأول: المنهج المستخدم
46	أولاً: المنهج الوصفي
46	ثانياً: أسلوب دراسة الحالة
47	المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية
47	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
47	ثانياً: أدوات جمع البيانات

50	ثالثا: أساليب التحليل الإحصائي
51	المطلب الثالث: اختبار ملائمة الأداة للدراسة وطبيعة بياناتها
56	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
56	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة
56	أولا: تعريف المؤسسة
56	ثانيا: منتجات المؤسسة
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
59	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
59	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
61	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
65	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
77	قائمة المراجع
83	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
هـ	الدراسات السابقة	01
49	محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور	02
49	مقياس ليكرت الحماسي	03
50	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	04
52	نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)	05
53	نتائج الاتساق لأبعاد محور رأس المال الفكري	06
54	نتائج الاتساق لأبعاد محور الميزة التنافسية	07
55	اختبار طبيعة البيانات	08
59	توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب	09
60	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	10
60	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	11
61	تحليل معطيات أبعاد محور رأس المال الفكري	12
63	تحليل معطيات أبعاد محور الميزة التنافسية	13
65	نتائج اختبار الفرضية الأولى	14
66	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية	15
67	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية	16
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية	17
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية	18
70	نتائج اختبار الفرضية الثانية (أبعاد الميزة التنافسية ككل)	19

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	(1)
13	مكونات رأس المال الفكري	(2)
26	قوى التنافس الخمسة "porter"	(3)
28	سلسلة القيمة	(4)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
83	الاستبانة	01
88	قائمة المحكمين للاستبانة المعتمدة في الدراسة	02
89	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	03
90	نتائج الاتساق الداخلي للاستبانة	04
93	اختبار طبيعة البيانات	05
93	تحليل محور البيانات الشخصية	06
94	تحليل المحاور	07
95	نتائج تحليل الفرضية الأولى	08
95	نتائج تحليل الفرضية الثانية	09

---

---

# مقدمة

---

---

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والموارد الإستراتيجي لشروة المؤسسة وازدهارها، حيث أن العصر الذي تعيش حاليا به المؤسسات هو عصر اقتصاد المعرفة والعولمة، والإنتاج المعاصر، والمنافسة الحادة، فالاقتصاد المعرفي أصبح حقيقة واقعه التغيرات السريعة للحصول على الفاعلية المعرفية التي تضمن النمو والتوسع والنجاح المستمر. وبما أن منظمات الأعمال اليوم تنتمي إلى بيئة تتسم بالتغيير والديناميكية الشديدة، ونتيجة للضغوطات التي فرضتها هذه الأحداث كان على المؤسسات ضرورة التحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة وتركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة أو ما يسمى رأس المال الفكري في توليد القيمة.

حيث يمثل رأس المال الفكري الإمكانيات المتاحة لإدارة المؤسسة المتعلقة بقدرات وكفاءة العاملين والعلاقات مع الزبائن، التي تمكن المؤسسة من خلق الإبداعات ومن ثم التفوق والتميز عند استخدامها مع الموارد المادية الأخرى، لذا أصبح رأس المال الفكري أحد مصادر ثروات الأمم، وأصبح لزاما على المؤسسات أن تقوم بتحديدته وتعلم كيفية تحويله إلى أرباح أو ميزة تنافسية. ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسات اليوم تبحث عن معنى مضمون لرأس المال الفكري والطرق الأفضل لاستثماره وتحقيق الفاعلية وإضافة قيمة للمؤسسة وتحقيق ميزتها التنافسية.

لذلك تعمل المؤسسات اليوم على تنمية وتطوير ميزتها التنافسية من خلال استغلال كل الإمكانيات المتاحة لتحسين موقعها في ظل هذه البيئة التي تمتاز بشدة المنافسة وكسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط والعمل على المحافظة عليها من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز، عن طريق استغلال الطاقات الفكرية والعقلية لأفرادها.

### أولا- إشكالية البحث:

لقد أدركت المؤسسات اليوم أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة في ظل تحولات البيئة المنافسة هو رأس مالها الفكري، الذي يؤدي دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية.

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل لرأس المال الفكري دور في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

ويتفرع منها التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- هل تعمل المؤسسة محل الدراسة على الاهتمام برأس المال الفكري؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

### ثانياً-فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من أسئلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تعمل مؤسسة (جيون إلكترونيك) على الاهتمام برأس المال الفكري.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في مؤسسة (جيون إلكترونيك).
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية في مؤسسة (جيون إلكترونيك).

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

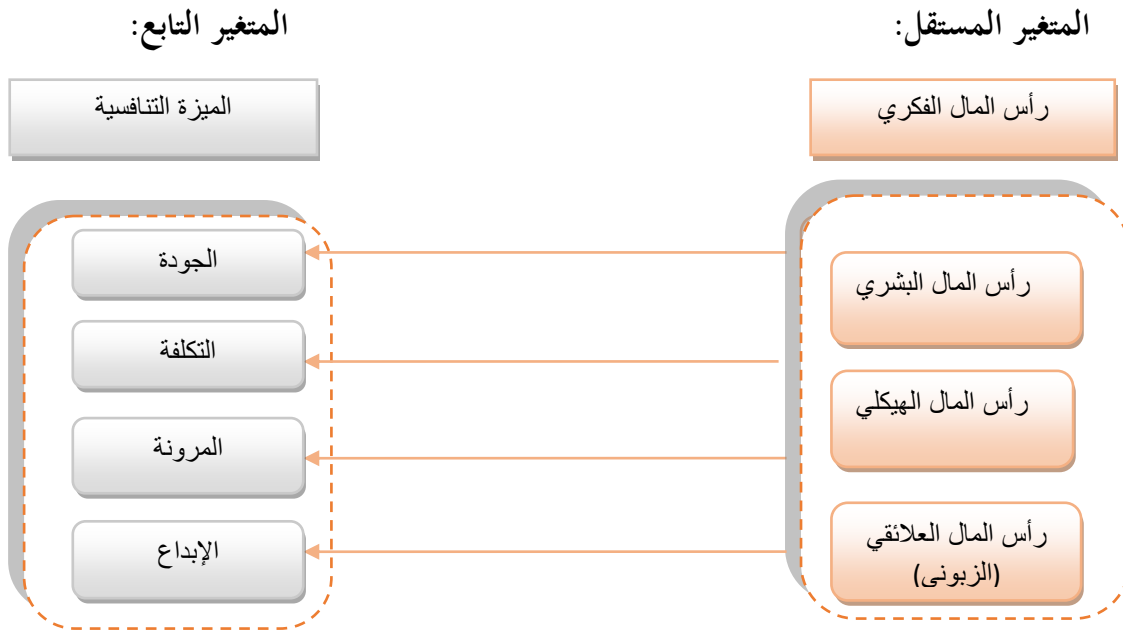
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الميزة التنافسية في مؤسسة (جيون إلكترونيك)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية في مؤسسة (جيون إلكترونيك)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على الميزة التنافسية في مؤسسة (جيون إلكترونيك).

### ثالثاً- نموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة الذي تم استخدامه لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير

التابع.

## الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



## رابعاً- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وتستمد الدراسة أهميتها من خلال:

1. يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات المهمة والتي تكتسب أهمية متزايدة اليوم في خلق قيمة للمؤسسة، وتحسين قدراتها الإبداعية وتحسين سمعتها، ومن ثم توسيع الحصة السوقية للمؤسسة من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، واكتسابها لميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات؛
2. يعد رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة في ظل اقتصاد يطلق عليه (اقتصاد المعرفة) لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات؛
3. توضيح مختلف العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية، وتفسير العلاقة التي تربط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

## خامساً-أهداف الدراسة:

تهدف من هذه الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

1. التعرف على مستوى اهتمام مؤسسة (جيون إلكترونيك) برأس المال الفكري؛

2. التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية بمؤسسة (جيون إلكترونيك)؛
3. التعرف على درجة تأثير أبعاد رأس المال الفكري على الميزة التنافسية بمؤسسة (جيون إلكترونيك).

#### سادسا- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دعت الباحثة إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

1. يعتبر هذا الموضوع من اهتماماتنا البحثية؛
2. تقدير أهمية هذا الموضوع خصوصا مع تنامي اتجاه فكري حديث يرجع سبب تحقيق المؤسسات الاقتصادية ميزة تنافسية إلى تسيير الموارد البشرية؛
3. توجيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو الاهتمام برأس مالها الفكري وتطويره كونه العنصر الفعال في تحقيق الأهداف المنشودة وبناء ميزة تنافسية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة (جيون إلكترونيك) بولاية برج بوعريريج؛
4. الرغبة في الوصول إلى نتائج مجدية تتعلق بهذا الموضوع والتي يمكن للمنظمات الاقتصادية الجزائرية الاستفادة منها.

#### سابعا: منهج البحث:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة والمتعلقة برأس المال الفكري والميزة التنافسية تم الاعتماد في جانبه النظري على المنهج الوصفي التحليلي لضبط مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتحليل ماهية رأس المال الفكري والميزة التنافسية والوقوف على مجمل ما يرتبط بهما.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة وذلك لدراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة (جيون إلكترونيك) لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعريريج.

#### ثامنا-مجال الدراسة:

تمثل مجال الدراسة في:

1. المجال المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مؤسسة (جيون إلكترونيك) لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج.
2. المجال الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة رأس المال الفكري في مؤسسة (جيون إلكترونيك) ببرج بوعرييج ودرجة تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية من خلال معرفة درجة تأثيره على ابعادها من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة.
3. المجال الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر مارس 2020 إلى شهر أوت 2020.

#### تاسعا: الدراسات السابقة:

في حدود ما تم الاطلاع عليه من بحوث في مجال رأس المال الفكري والميزة التنافسية، يمكن القول بأن هناك جملة من الدراسات التي تناولت جوانب من هذه الدراسة والتي تمثلت في:

#### الدراسة الأولى:

الدراسة	دراسة فرحاتي لويزة 2016
عنوان الدراسة	دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه
مجتمع الدراسة	شركة الاسمنت عين التوتة "باتنة"
هدف الدراسة	- التأكد من وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري وبين الميزة التنافسية. - التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة. - إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية. - تحديد أثر رأس المال الفكري بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية.
خطوات الدراسة	قسم البحث إلى أربعة فصول جاءت الفصول الثلاثة الأولى كإطار نظري اقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري بالإضافة إلى الميزة التنافسية، والفصل الرابع دراسة ميدانية لمؤسسة الاسمنت.
حجم العينة	مديري وإطارات في المؤسسة تقدر ب 90 إطار.

الأدوات	الاستبانة.
أهم النتائج	وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	-هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) بينما الدراسة الحالية هدفت لتحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية وأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع). - هذه الدراسة مطبقة في مؤسسة الاسمنت بباتنة أما الدراسة الحالي فهي مطبقة بمؤسسة (جيون إلكترونيك) ببرج بوعريريج.
نقاط التشابه	استعمال نفس الأداة في البحث.
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من الجانب النظري والتطبيقي.

## الدراسة الثانية:

الدراسة	دراسة فواز بدوي عبد الله 2017
عنوان الدراسة	رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
نوع الدراسة	بحوث ومقالات
مجتمع الدراسة	بنك فلسطين
هدف الدراسة	-التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (الهيكلي، البشري، العلائقي). -التعرف على مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة. -إبراز دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.
خطوات الدراسة	قسم البحث إلى فصلين الأول تناول الإطار النظري لرأس المال الفكري والميزة التنافسية، أما الفصل الثاني دراسة ميدانية في بنك فلسطين.
حجم العينة	عمال البنك والبالغ عددهم 40 موظف.
الأدوات	الاستبانة.
أهم النتائج	توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى بنك فلسطين التي مستوى عالي من الميزة

التنافسية.	
<p>–هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية بينما الدراسة الحالية هدفت لتحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية وأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع).</p> <p>–هذه الدراسة مطبقة في بنك في فلسطين أما الدراسة الحالية فهي مطبقة بمؤسسة (جيون إلكترونيك) في الجزائر كما أن بيئة المؤسسة الجزائرية تختلف عن الفلسطينية.</p>	نقاط الاختلاف عن الدراسة
استعمال نفس الأداة في البحث.	نقاط التشابه
الاستفادة من الجانب النظري والتطبيقي.	الفائدة من الدراسة

#### عاشرا: صعوبات الدراسة

أثناء قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- صعوبة إيجاد مؤسسات لإجراء الدراسة، فبعد التواصل مع العديد من المؤسسات التي تنشط في قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة (جيون إلكترونيك) وهذا راجع لكون هذه المؤسسات رفضت استقبالنا تماما؛
- صعوبة الوصول لمجتمع الدراسة نظرا لأنه في ولاية مختلفة وفي ظل أزمة صحية في البلاد؛
- الأزمة الصحية التي واجهت الدولة الجزائرية والعالم أجمع "covid 19"؛
- تحفظ بعض المسؤولين في الإفصاح على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها؛
- السياسة الداخلية لمؤسسة (جيون إلكترونيك) تنص على عدم السماح للمتربصين بتوزيع الاستثمارات يدا بيد، بل عن طريق قنوات المؤسسة وهو ما يضيع على المتربص فرصة الاحتكاك المباشر مع المستجوبين.

---

---

# الفصل الأول

الإطار النظري لرأس المال الفكري والميزة التنافسية

---

---

## تمهيد:

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المؤسسات الأهمية القصوى، وأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسات، باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الابتكارية والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، لأنه رأس المال الذي لا ينفذ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه.

كما أن اكتساب ودعم المزايا التنافسية كان ولا يزال الشغل الشاغل بالنسبة لأصحاب القرار في مؤسسات الأعمال، وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية والضعغوطات التي تفرضها شدة المنافسة، لم تعد صناعة المزايا التنافسية خيارا بل أصبحت شيء إجباري لتحقيق التميز والتفوق على منافسيها وتنال رضا وولاء زبائنها. كما لا ننسى ضرورة تنمية وتطوير هذه المزايا التنافسية من أجل الحفاظ عليها وإستمراريتها.

لهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تناولنا فيها ما يلي:

المبحث الأول: رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: رأس المال الفكري

إن الثروة والقيمة والتطورات الحاصلة في المجتمعات والاقتصاديات المتقدمة أصبحت تعتمد على رأس المال الفكري وجوهره الأساسي هو المعرفة، أي أصبحت تركز على توليد القيمة والثروة على العمل المعرفي واستغلال الأصول الفكرية.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال الفكري

تأتي أهمية التعرف على مفهوم رأس المال الفكري من الدور الفعال الذي تؤديه في المؤسسة، ولذلك تم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وخصائص وأهمية رأس المال الفكري.

## أولاً- مفهوم وخصائص رأس المال الفكري:

## 1- تعريف رأس المال الفكري:

يوجد تعدد في المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، لذلك سوف نتطرق لأهم المفاهيم:<sup>1</sup>

- عرفه "Theodor & Schultz" بأنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية.

- كما يعرفه "Stayer" على أنه القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها.

- يشير "Guthrie" إلى أن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة.<sup>2</sup>

- يتمثل رأس المال الفكري في نخبة من العاملين في المؤسسة تمتلك مجموعة من القدرات المعرفية والمواهب الفكرية والتنظيمية دون غيرهم، والتي تمكنهم من توليد أفكار جديدة وأساليب متطورة تضمن للمنظمة تحويل القيمة الفكرية إلى قيمة اقتصادية، ومن ثم يمثلون ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.<sup>3</sup>

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص التعريف الشامل لرأس المال الفكري: هو مجموعة من

الطاقات البشرية المتواجدة في المؤسسة، بحيث يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي تساعد

<sup>1</sup> سعد على حمود العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال، دار اليازوري، بغداد، الأردن، 2008، ص 146.

<sup>2</sup> برعمة شيرين موسى علي، رأس المال الفكري في المكتبات وعلاقته ببعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة دار المؤسسة، مجلد 16، العدد 01، مصر، 2015، ص 14.

<sup>3</sup> ولاء محمود عبد الله محمود، تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، مجلد 29، العدد 116، بنها، مصر، 2018، ص 37.

على تحسين كفاءة المؤسسة وتحويل تلك المعرفة والخبرات إلى قيمة تظهر في شكل سلع وخدمات ومنتجات مادية وفكرية مختلفة.

## 2- خصائص رأس المال الفكري:

يمكن تلخيص خصائص رأس المال الفكري في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- شيء معنوي غير ملموس؛
- يتواجد في البيئة التنظيمية بما تتضمنه من موارد ومرافق؛
- يعتمد في نمط الثروة على الأفراد؛
- يتزايد بالمشاركة والاستغلال؛
- يعتمد في إدارته على تأهيل وتدريب منتظم مع المحافظة عليه وضمان استمراره في المؤسسة؛
- يقاس بمعيار الكفاءة والفعالية؛
- يعتمد على الجهود الذاتية قبل المشاركات الخارجية في عملية تنميته وتطويره.

## ثانيا- أهمية رأس المال الفكري:

تتمثل أهمية رأس المال الفكري في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- أن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات المعاصرة حيث أن العمل بإستراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العناصر الفكرية والمتمثلة في الإبداع وتقديم ما هو جديد في مجال البحث والتطوير؛

<sup>1</sup> حسين محمد فتحي عبد الفتاح، علي محمد مسلم حسن، تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال الفكري بجامعة تبوك في ضوء الاقتصاد المعرفي، مجلة التربية، العدد 166، جامعة الأزهر، مصر، 2015، ص 764.

<sup>2</sup> دبة شبيما، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 13 14.

- يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المؤسسة والأفراد حيث أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة؛

-زيادة القدرة الإبداعية؛

-خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية؛

-تحسين الإنتاجية؛

- كما أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال مؤسساتهم؛

- التعرف على الأطر المتواجدة لأهم العوامل والمعايير التنافسية مع القيام بتحديد كيفية تدقيق تلك المعايير وخاصة ما يتعلق منها بالكفاءات الأساسية لرأس المال الفكري والذي يمثل أهم المصادر الرئيسية للتنافسية المستدامة للمؤسسات.

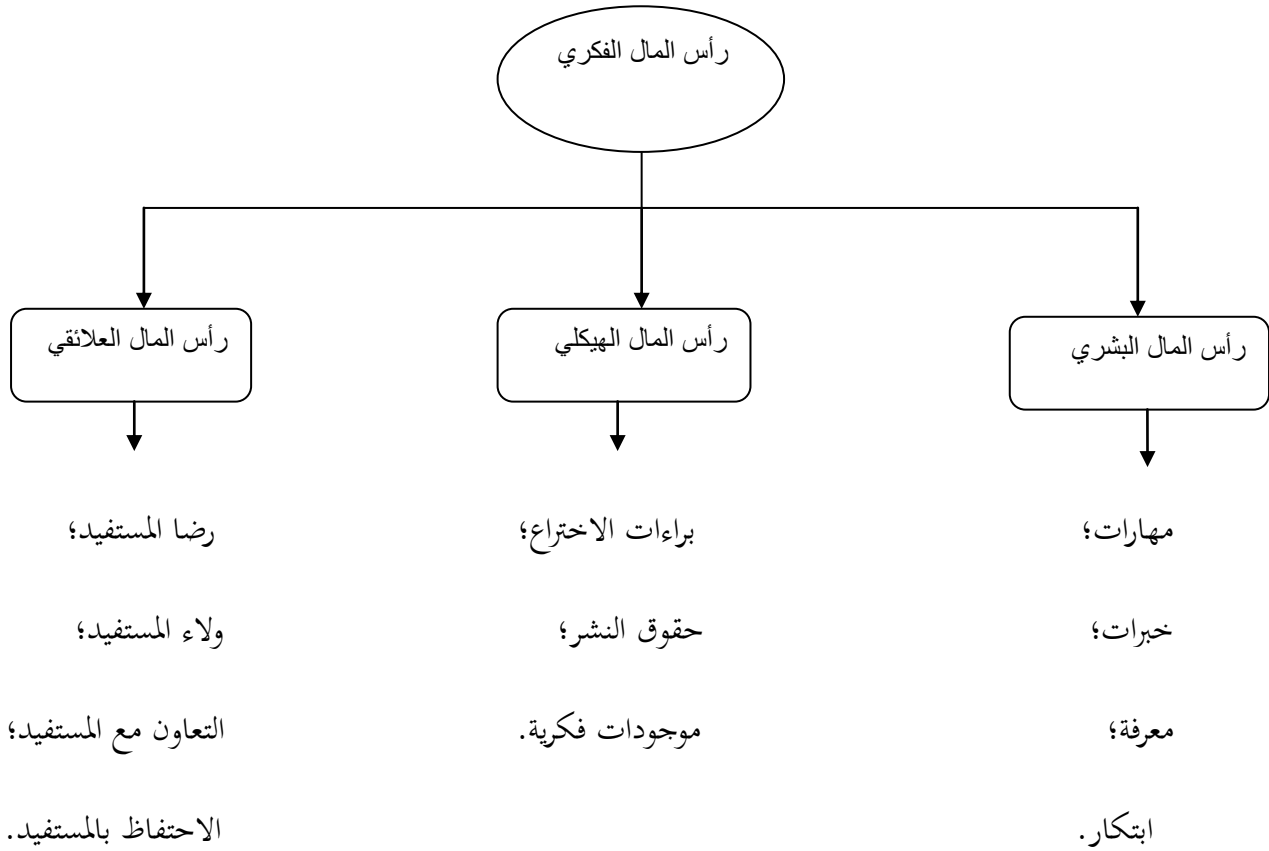
### المطلب الثاني: مكونات وأدوار رأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري من عدة مكونات يمكن اعتبار كل واحد منها رأس مال في حد ذاته، لذلك سنتناول في هذا المطلب مكونات وأدوار رأس المال الفكري.

#### أولاً- مكونات رأس المال الفكري:

تعددت وجهات نظر الباحثين في مكونات رأس المال الفكري، إلا أن معظم الباحثين اتفقوا على أن مكونات رأس المال الفكري هي رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي "الزبوني"، وهذا التقسيم هو الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة حالياً، ويمكن عرض هذا التقسيم في الشكل التالي:

الشكل (02): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: حامد هاشم محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار طبية الخضراء للنشر، مكة المكرمة، 2017، ص 41.

ونظرا لكون هذا التقسيم هو الأكثر شيوعا من بين التقسيمات الأخرى فستتناوله بشيء من التفصيل في

الجزء التالي:

1- رأس المال البشري **Human Capital** : هو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون بما فيها المهارات، الخبرات، الابتكارات.

- حسب (Bontis): رأس المال البشري هو "مجموعة قدرات المؤسسة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني، وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية".<sup>1</sup>

- كما يمثل "مجموعة المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة، وبالتالي فهو نتيجة تراكمات مختلفة الطاقات والإبداعات وجميع الصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة".<sup>2</sup>

### 1-1 مؤشرات قياس رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري، وتمثل مؤشرات قياسه في العناصر التالية:<sup>3</sup>

أ- كفاءات الأفراد: وتتضمن العناصر التالية

- القيادة الإستراتيجية؛

- نوعية الأفراد؛

- القدرة على التعلم لدى الأفراد؛

- كفاءة عمليات تدريب الأفراد؛

- قدرة الأفراد على المشاركة في صنع القرارات.

ب- إبداع الأفراد العاملين: وتتضمن العناصر التالية

- القدرة الإبداعية للأفراد؛

- الدخل المتأتي من أفكار الأفراد الأصلية.

Study: **Intellectual Capital : An explanatory study that develops measures and** . N.<sup>1</sup> Bontis

.65models, Journal of Management decision, Vol, (36), N(2), 1998, p

<sup>2</sup> سحمدي عماد، دور رأس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة \_دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر AT وأوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA -رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص24.

<sup>3</sup> بربطل فطيمة الزهرة، بربطل هاجر، أهمية رأس المال الفكري في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مجلة مركز الإصلاح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مجلد19، العدد57، جامعة الأزهر، مصر، 2015، ص26.

ج- سلوك وموقف الأفراد: وتتضمن العناصر التالية

-التفاعل مع القيم المؤسسية؛

-درجة الرضا؛

-معدل دوران الأفراد؛

-متوسط سنوات الخدمة.

2- رأس المال الهيكلي **Structural Capital**:

يعرف رأس المال الهيكلي على أنه: "أي شيء في المؤسسة يدعم العاملين في أداء عملهم، ويتمثل في البنية التحتية والداعمة للعاملين، ويتضمن الأشياء التقليدية كالبنائيات، والأجزاء المادية للحاسبات، والبرمجيات، والعمليات، وبراءة الاختراع، والعلامات التجارية"<sup>1</sup>.

كما يعرفه Mc Elory: "أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري لكنه يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلى بيوتهم"<sup>2</sup>.

2-1 مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي: يمكن قياسه من خلال العناصر التالية<sup>3</sup>

- مستوى القدرات الإبداعية للمنظمة متمثلة في الأصول الفكرية والملكية الفكرية؛

- مدى الاهتمام بالتحديد المستمر في التكنولوجيا المستخدمة؛

- مدى الاهتمام بحقوق الأفراد في إبداعاتهم وتسجيلها باسمهم؛

- مدى الاهتمام بالإنفاق على البحوث والتطوير؛

- مدى توافر قواعد وأنظمة المعلومات.

<sup>1</sup> لطيف عبد الرضا عطية، دراسة بعنوان : رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص 150.

<sup>2</sup> سحمدي عماد، مرجع سابق، ص 25.

<sup>3</sup> مرسي سوسن عبد الحميد، رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، مجلة التجارة والتمويل، العدد 01، جامعة طنطا، مصر، 2008، ص 199.

### 3- رأس المال العلائقي "الزبوني" Customer Capital:

هو الذي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.<sup>1</sup>

هو قيمة العلاقات التي تقيّمها المؤسسة مع زبائنها من خلال زيادة رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته، والاستماع إلى الشكاوي المقدمة من قبله، وإيجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة، ومشاركتها في أعمالها وصفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية.<sup>2</sup>

### 3-1 أبعاد رأس المال العلائقي:

تتمثل أبعاد رأس المال العلائقي في العناصر الآتية:<sup>3</sup>

أ- **الثقة**: تعد الثقة أمرا مهما في إدارة العلاقات مع الآخرين، فهي تعد مفتاحا جوهريا ورئيسيا في تحسين سمعة وصورة المؤسسة التسويقية والتنافسية والحفاظ عليها، كذلك تساعد المؤسسات على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة مما يزيد من رغبة الزبائن بإعادة التعامل مع المؤسسة؛

ب- **الشفافية**: تشير إلى وضوح الأهداف والإجراءات بين العاملين في المؤسسة للحفاظ على العلاقات بينهم في ضوء التحديات التي تواجه المؤسسة؛

ت- **التفاعل**: يعد التفاعل العامل المهم الذي يؤثر في خصائص العلاقات المختلفة بين الأفراد، إذ يسهم وبصورة مؤثرة في تبادل ونقل المعلومات وتطوير الاتصال بين العاملين.

### 3-3 مؤشرات قياس رأس المال العلائقي: تتمثل مؤشرات قياس رأس المال العلائقي في العناصر التالية<sup>4</sup>

- **القدرات التسويقية الأساسية**: مثل القدرة على خدمة الزبون، تحديد حاجات الزبائن... الخ؛

- **كثافة السوق**: مثل الحصة السوقية، الأسواق المحتملة، بناء قنوات البيع والتوزيع... الخ؛

<sup>1</sup> زروحي فيروز، كنزة سكر، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، ملتقى رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، أيام 13 14 ديسمبر، ص07.

<sup>2</sup> فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص75.

<sup>3</sup> العبيدي أزهار عزيز وآخرون، استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لأراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد31، جامعة الكوفة، العراق، 2014، ص232.

<sup>4</sup> بريطل فطيمة الزهرة، بريطل هاجر، مرجع سابق، ص28.

- ولاء الزبائن: مثل رضا وشكاوي الزبائن، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن... الخ.

### ثانيا- أدوار رأس المال الفكري:

إن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا متعددة يفرضها عليه مركزه في المؤسسة، أي أن هذه الأخيرة تسعى دائما لتحصيل قيمة مضافة من رأسمالها الفكري وهذه الأدوار حددها "Harrison & Sellivan 2000" بأنها تتمثل في:

#### 1- الأدوار الدفاعية: وتشمل العناصر التالية<sup>1</sup>

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة؛

- حماية حرية التصميم والإبداع؛

- تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي.

#### 2- الأدوار الهجومية: وتشمل العناصر التالية<sup>2</sup>

- توليد العائد عن طريق: المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري، الملكية الفكرية للمنظمة؛

- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة، الخدمات والمنتجات الجديدة؛

- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛

- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛

- صياغة إستراتيجية إعاقه دخول المنافسين الجدد.

### المطلب الثالث: متطلبات وآليات بناء رأس المال الفكري

إن بناء رأس المال الفكري داخل المؤسسة يتطلب مجموعة من الشروط والظروف الملائمة، لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى عنصرين مهمين وهما متطلبات وآليات بناء رأس المال الفكري.

<sup>1</sup> فرحاتي لويبة، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> سحمدي عماد، مرجع سابق، ص 28.

أولاً- متطلبات بناء رأس المال الفكري:

يتطلب بناء رأس المال الفكري ما يلي:<sup>1</sup>

- خلق أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض مؤسسات الأعمال الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في التكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة؛
- خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية؛
- أن يكون هناك جامعات ومراكز بحوث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية التي سبق وأن أشير إليها وأن يكون هناك تعاون كبير بين القطاع العام والقطاع الخاص بشأن خلق وتكوين المعرفة والاستفادة منها؛
- ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمؤسسات بأن العصر الحالي هو عصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح في سوق محلية فقط؛
- التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة لرأس المال المعرفي للمنظمة فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تشتت الجهود وتبعثر الموارد؛
- التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلاً قبل تشتت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تستفيد منها المؤسسة، فالبداية الصحيحة مهمة جداً في مجال إدارة رأس المال الفكري؛
- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث أن هناك إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها مورداً معرفياً وحيداً في المؤسسة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى؛
- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية، أو تكوين رأس المال المعرفي الخاص بالمؤسسة، حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالباً ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها متجسداً في بعض الأصول المعرفية ومساهماتاً في بناء رأس المال المعرفي للمنظمة.

<sup>1</sup> صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمؤسسات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، صص 13-14.

## ثانيا: آليات بناء رأس المال الفكري

تعددت آليات بناء رأس المال الفكري لكن يمكن حصر العناصر الأساسية كالآتي:

## 1- استقطاب رأس المال الفكري:

هو قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح، وتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي:<sup>1</sup>

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

**ب- شجرة الكفايات:** إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، حيث يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمله، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفايات فهي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وإستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية "استقطاب الكتروني" لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

**ج-مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم:** تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية "مدارس، معاهد، كليات، جامعات" تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، بدلا من الاكتفاء بالتعيين من خارج المؤسسة، ثم خضوعهم لفترة تدريبية.

<sup>1</sup> سعد علي حمود العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 267-273.

## 2- صناعة رأس المال الفكري:

أكدت دراسة "Nahapiet & Ghoshal 1999" ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنافسية، والتي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة لها في السوق، ومن بين استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري ما يلي:

أ- **خريطة المعرفة:** هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدتها؟ وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها وتهدف المؤسسة عند استخدام خريطة المعرفة إلى تحديد المركز المعرفي لها مقارنة بمنافسيها.

ب- **بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة مبتكرة تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والمبتكرين، تؤدي إلى التعلم السريع.

ج- **القيادة الذكية:** المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم التنظيمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال.

3- **تنشيط رأس المال الفكري:** هي مجموع الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار كاستخدام آليات العصف الذهني والاهتمام بجميع الآراء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز أحمد محمد محمد، اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الإستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثية - رؤية إستشراافية -، مجلة دار المؤسسة، العدد 75، المجلد 19، مصر، 2012، ص110.

## المطلب الرابع: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

إن أساليب المحافظة على رأس المال الفكري متعددة لذلك سنتطرق إلى الأساليب الخمسة الأكثر أهمية:<sup>1</sup>

## - تنشيط الحافز المادي والاعتباري:

إن المفهوم المذكور يؤكد على الجوانب المادية مثل الأجور والرواتب والمكافآت والجوانب المعنوية وتشمل إشعار العاملين بأهميتهم وإشراكهم في الإدارة بالإضافة إلى الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي وتعزيز مكانتهم في المجتمع وتقديم الخدمات الطبية وتوفير السكن.... الخ؛

## - التصدي للتقادم التنظيمي:

تعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات وإمكانات وخبرات ومهارات العاملين فيها وباستمرار، بما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية؛

## - مواجهة الإحباط التنظيمي:

إن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي هي:

-مادية: تشمل التدخل الشخصي، تخريب الآلات والمعدات.... الخ؛

-نفسية: تضم عدم الرضا، الاستياء، التوتر والقلق، الفشل من التوافق، الانطواء.... الخ؛

-تنظيمية: الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي، ترك المؤسسة.

## - تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:

هو حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريبا عن نواحي واقعه الاجتماعي، وتقليل فرص الاغتراب التنظيمي يجب أن تكون من خلال وسائلها المختلفة: التحفيز، الثقة، التكيف، الكرامة، الاندماج؛

## - تعزيز التميز التنظيمي:

يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار.

<sup>1</sup> سامية بونيدر، زهية نواصية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال -دراسة حالة بنك BADR، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 45، قالة، الجزائر، 2012، ص21.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية

إن التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال نتيجة للتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية لها بالغ الأثر في تحديد المؤسسة لمجموعة الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء والاستمرار وتمكنها من تحقيق الأفضلية والأسبقية على المنافسين. حيث تسعى كل مؤسسة لتعزيز قدراتها التنافسية وجعلها تتلاءم مع قدراتها وميدان نشاطها لتمييزها عن غيرها من المنافسين.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

أصبحت المؤسسات المعاصرة تهتم أكثر ببناء مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد تسمح لها بالبقاء والاستمرارية، ومنه تم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وخصائص وأهمية الميزة التنافسية.

## أولاً- مفهوم الميزة التنافسية:

يعرف Porter الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".<sup>1</sup>

- يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".<sup>2</sup>

- تعرف أيضاً على أنها: "العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها".<sup>3</sup>

- إضافة إلى ما سبق يمكن تعريفها أنها: "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة".<sup>4</sup>

48. <sup>1</sup> M. Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, inter-éditions, 1993, p

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 37.

<sup>3</sup> بسام منيب علي الطائي، إسراء وعد الله قاسم السبعواوي، دور مراكز التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، العراق، 2012، ص 311.

<sup>4</sup> هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، 2014، ص 112.

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكننا القول أن: الميزة التنافسية هي شيء يميز المؤسسة بشكل إيجابي عن منافسيها، أي قدرتها على تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى وتحقيق التميز بتقديم سلع وخدمات أفضل من نظيراتها في السوق.

## 2- خصائص الميزة التنافسية:

- تبنى المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، ومن أهم خصائص الميزة التنافسية هي:<sup>1</sup>
- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
  - أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
  - الميزة التنافسية ليست حكرا على منظمة ما؛
  - طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
  - تشتق من رغبات وحاجات الزبائن؛
  - تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.

## 3- أنواع الميزة التنافسية:

حدد Porter نوعين من الميزة التنافسية تتمثل في ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

### 1- ميزة التكلفة الأقل:<sup>2</sup>

تلعب التكاليف دورا هاما في تحقيق استراتيجيات التميز، فعلى المؤسسة التي ترغب في أن تتميز على منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم. مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجال التكاليف بالمقارنة مع منافسيها.

<sup>1</sup> فرحاتي لويذة، مرجع سابق، ص154.

<sup>2</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، خروبة، الجزائر، 2005، ص109.

ويمكن لمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين.

تعتبر التكلفة حجر الأساس للتنافسية المؤسسة، ذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات.

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق؛
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

## 2-ميزة التمييز:

تتميز المؤسسة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وتمنح ميزة التمييز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، وتستمد ميزة التمييز من خلال عوامل التفرد، التي تشمل العناصر التالية:<sup>1</sup>

- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكاملة بين الأنشطة، مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛
- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا الموقع الذي تحتله وحداتها التابعة لها؛
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة؛
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

## ثانيا- أهمية الميزة التنافسية:

تتجسد أهمية امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية من خلال:<sup>2</sup>

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

كما يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يلي:<sup>3</sup>

- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسة المناظرة؛
- تمثل معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها؛

<sup>1</sup> فرحاتي لويوة، مرجع سابق، ص 155 - 156.

<sup>2</sup> محمد بوطاعة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2008، ص 88.

<sup>3</sup> مباركة زروق، دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "أوماش"-، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 33.

- تمثل مؤشرا ايجابيا نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر.

### المطلب الثاني: المقاربات الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية

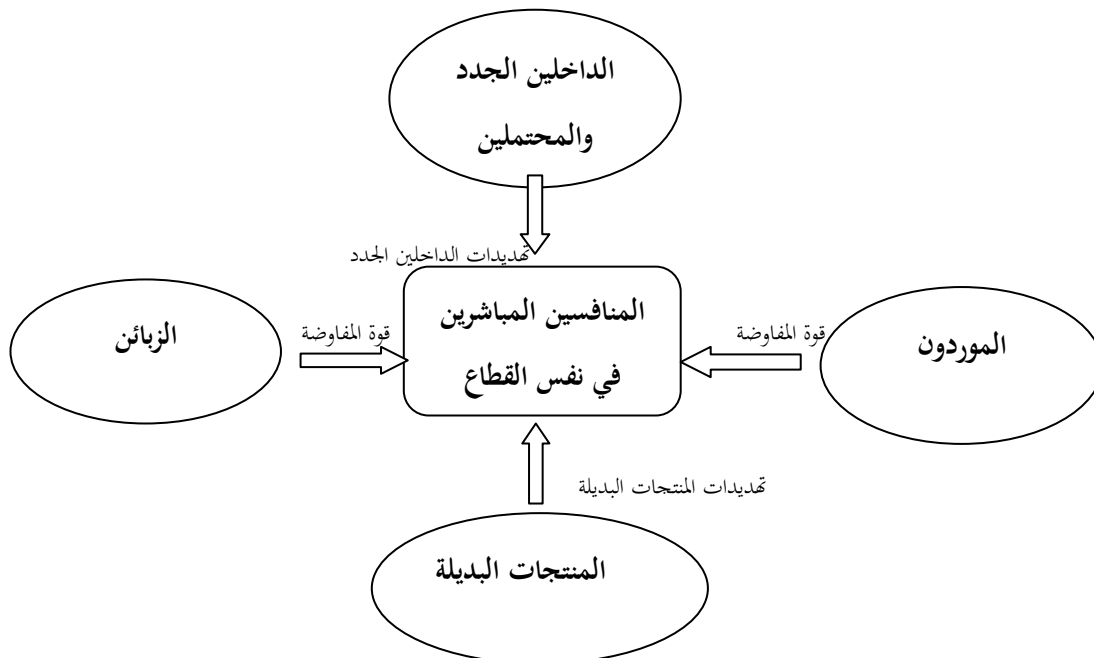
تعددت المقاربات التي أشارت إلى المصادر التي يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها المزايا التنافسية، وذلك حسب تطور الفكر الاستراتيجي وتغيرات المعطيات البيئية الاقتصادية، لذلك سنتطرق إلى المقاربات الأكثر أهمية :

### أولا- نموذج قوى التنافس الخمسة ل Porter:

قدم "بورتر" ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمنظمة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة ل "بورتر"، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية منظمة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع.<sup>1</sup>

إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة، قدمها "بورتر" ضمن خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي:

### الشكل (03): قوى التنافس الخمسة ل "بورتر"



المصدر: العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص100.

<sup>1</sup> هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، مرجع سابق، ص144.

سنتطرق لشرح هذه القوى الخمسة المقدمة من طرف "بورتر"<sup>1</sup>:

**1- التهديد بدخول منافسين جدد في قطاع الصناعة:** والذي يؤدي إلى زيادة الرغبة في الحيازة على حصة سوقية أكبر وحجم ملائم من الموارد، مما يشكل تهديدا للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق لدخول الصناعة، مثل اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، متطلبات رأس المال الضخمة؛

**2- المنافسين المباشرين في قطاع الصناعة:** ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة؛

**-تهديدات المنتجات أو الخدمات البديلة:** وهي تلك السلع والخدمات التي تبدو مختلفة عن ما تقدمه المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات، وبالتالي تشكل تهديدا على الحصة السوقية للمنظمة؛

**4- قوة المشترين أو العملاء على المساومة:** إذ يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة السلع أو الخدمات المشتراة؛

**5- قوة الموردين على المساومة:** ويؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة.

إن تحديد البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة يمكن هذه الأخيرة من تحديد الفرص ونقاط القوة التي ستقوم باستثمارها في ظل القيود، التهديدات ونقاط الضعف التي تشكل خطرا عليها، وكذا وضع الاستراتيجيات التنافسية التي من خلالها ستواجه حدة المنافسة الكامنة في قطاع نشاطها، والتي ستمكنها من خلق وبناء ميزات تنافسية قوية ودائمة.

### ثانيا- نموذج سلسلة القيمة:

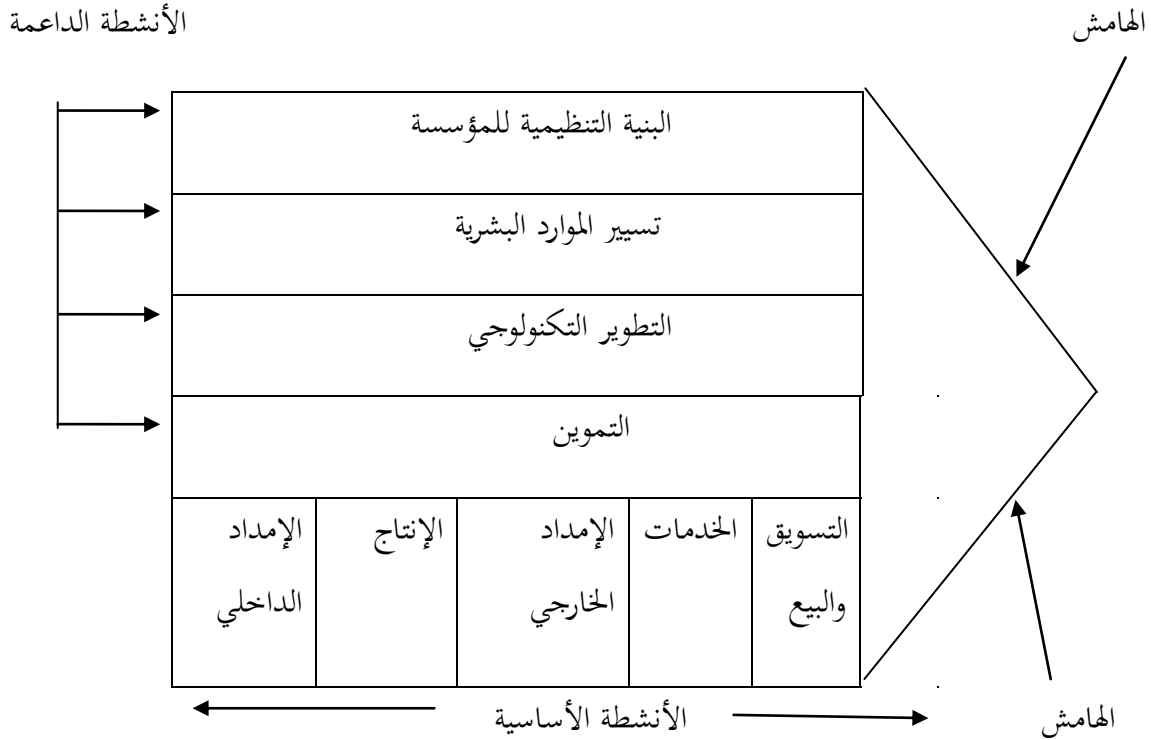
يعتبر مايكل بورتر أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية" ويمكن تعريفها على أنها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية "الرئيسية"، والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الغيبهار فلة، مرجع سابق، ص100.

<sup>2</sup>شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية. مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص205.

وفي ما يلي توضيح لسلسلة القيمة:

الشكل (04): سلسلة القيمة



المصدر: هشام حرير، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة 01، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، 2014، ص 132.

وفقا للشكل السابق تمثل أنشطة سلسلة القيمة في:

1- الأنشطة الأساسية: هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج، وتشمل:

أ- الإمداد الداخلي: يتعلق بنقل، استلام، تخزين، تحريك ومناولة المدخلات الأخرى اللازمة للمنظمة.<sup>1</sup>

ب- الإنتاج: ويتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة ملحقة مثل صيانة الأجهزة ومراقبة النوعية... الخ والتي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز وتخفيض التكاليف، ومن ثمة المساهمة في خلق القيمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 320.

<sup>2</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 207.

ج-الإمداد الخارجي: يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل، توزيع، تخزين، وتسليم المخرجات من سلع نصف مصنعة أو تامة الصنع، وفقا لجدول الطلبات.

د-التسويق والبيع: يتضمنان الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات، وكل ما يتعلق بالعملية البيعية والتسويقية.

هـ-الخدمات: تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع.

2-الأنشطة الداعمة: تمثل مهمة هذه الأنشطة في تدعيم النشاطات الرئيسية وتتقسم إلى أربعة أصناف هي:

أ-البنية التنظيمية للمؤسسة: تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل، المحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى؛

ب-تنمية التكنولوجيا: هي أنشطة تحسين المنتج، تصميمه، المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة؛

ج-التمويل: يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء، مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة؛

د-تسيير الموارد البشرية: هي أنشطة ضرورية لضمان اختيار، تدريب وتمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، تتغلغل هذه الأنشطة عبر الحلقة ككل.<sup>1</sup>

إن المؤسسة عبارة عن مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، كل حلقة فيها تساهم بدرجة معينة في خلق القيمة وتعطي للمؤسسة أفضلية أو ميزة تنافسية. كما أن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، وتدعيم أيضا تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية.

كما يكمن دور سلسلة القيمة في كونها:<sup>2</sup>

-مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها؛

-تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص89.

<sup>2</sup> بن جدو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة فندق الأوراسي-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص92.

-تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛

-التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛

-التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المأداة داخل المؤسسة.

### ثالثاً- مقارنة الموارد والكفاءات:

حسب هذه المقاربة تنشأ الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مصدرين إضافيين هما: الموارد والكفاءات.

**1-الموارد:** حسب "wernerfelt" فإن موارد المؤسسة في لحظة معينة تمثل مجموعة الأصول الملموسة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة طويلة نسبياً.<sup>1</sup>

وحسب "Barney" فقد عرف موارد المؤسسة على أنها كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعارف.... الخ، المراقبة من قبل المؤسسة والتي تسمح لها بتصوير ووضع الاستراتيجيات التي تحسن من تشغيلها وفعاليتها.

ويمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى نوعين: موارد ملموسة، وموارد غير ملموسة:

-**الموارد الملموسة:** هي الأشياء المادية مثل الأرض، المباني، المعدات، المخزون، الأموال.

-**الموارد غير الملموسة:** هي الكيانات غير المادية التي تخلقها المؤسسة وموظفوها، مثل الاسم التجاري، شهرة المؤسسة، الملكية الفكرية للمنظمة، براءة الاختراع وغيرها.<sup>2</sup>

ويكون المورد أساسياً بالنسبة للمنظمة ويحقق لها ميزة تنافسية، إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات، أهمها:<sup>3</sup>

**القيمة:** بمعنى هل يمتلك المورد قيمة تنافسية؟

**الندرة:** هل يمتلك المنافسون مثل هذا المورد؟

**عدم قابلية التقليد:** بمعنى عدم إمكانية امتلاك هذا المورد من قبل المنافسين بسهولة؛

**عدم قابلية الإحلال:** عدم القدرة على تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه التنافسية.

**2-الكفاءات:** تعرف على أنها "القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً".

<sup>1</sup> محمد بوطلاعة، مرجع سابق، ص104.

<sup>2</sup> قري شافية، دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016، ص30.

<sup>3</sup> محمد بوطلاعة، مرجع سابق، ص105.

وتعرف M.Parli & P.Gilbert الكفاءات "على أنها مجاميع المعارف، قدرات العمل، والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما."<sup>1</sup>

كما أن للكفاءة أربع محاور مميزة لها تتمثل في:<sup>2</sup>

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والدرايات؛
- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هو الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة؛

- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية والتي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، من خلال العمل على استغلال المعرفة الكامنة لدى هذه الكفاءات بغية الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

#### رابعا- مقارنة الموارد البشرية:

يفرض التوجه نحو الاقتصاد المعرفي على المؤسسات العمل من أجل تحقيق ميزة تنافسية بالتركيز على الموارد الداخلية والكفاءات، وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك الموارد التي تمكن المؤسسة من امتلاك هذه الميزة لأنه مصدر للابتكار والإبداع وخلق القيمة للمؤسسة، ويمتلك قدرة عقلية ومعرفية تعتبر رأس مال حقيقي لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل ايجابي.<sup>3</sup>

وفقا لهذه المقاربة تعد الموارد البشرية المصدر الأساسي للميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس فإن الموارد البشرية التي يمكن أ، تؤدي إلى خلق القيمة عادة ما تعتبر نادرة وغير قابلة للاستبدال أو للتقليد بشكل كامل،

<sup>1</sup> قرني شافية، مرجع سابق، ص32.

<sup>2</sup> موساوي زهية، الكفاءة وتجديدها: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة تلمسان، الجزائر، ص271.

<sup>3</sup> زواوي حميدة، الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص42.

وبالتالي يرى أصحاب هذه المقاربة أن الموارد البشرية تعد خزنا للرأس المال البشري والفكري الذي يتشكل من مختلف الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

بما أن الموارد البشرية تعتبر موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية، فإن الموارد البشرية يمكنها تحقيق ذلك على النحو التالي:<sup>2</sup>

1- مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة؛

2- أن تكون الموارد البشرية نادرة؛

3- أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد؛

4- عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للتبديل.

إن هذه المقاربة تعتبر الموارد البشرية موردا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية، وذلك بمساهمتها في خلق القيمة وكونها نادرة وغير قابلة للتقليد أو للتبديل. حيث يتأكد ضمن هذه المقاربة أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في جودة المخزون البشري والفكري داخل المؤسسة.

### المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالا وقابليات مستهدفة، هذه الحاجات والقابليات تدعى بأبعاد الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تلبية رغبات ومتطلبات زبائنها وعملائها. والتي سنتطرق إلى الأبعاد المتفق عليها وهي: الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة، الإبداع.

<sup>1</sup> سملاي مجضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص68.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص61.

## أولاً- الجودة:

يسعى الزبون للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة فأصبحت مؤسسات الأعمال الحالية تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه.<sup>1</sup> فالجودة تمثل مجموعة خصائص المنتج المميزة والتي تهدف إلى إقناع الزبون باقتناء هذا المنتج وشراءه، فالمؤسسات التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية تقوم على تقديم منتجات ذات جودة أعلى من منافسيها، وأحياناً أعلى مما يتوقعه الزبون نفسه.<sup>2</sup>

إن المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، ولغرض الاحتفاظ بالكلفة التنافسية تقوم المؤسسات الصناعية بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكلفة، وتتضمن الجودة ثلاث عناصر وهي:<sup>3</sup>

- **المطابقة:** وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها؛

- **الاستجابة:** وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية؛

- **الصلاحية:** ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

## ثانياً- التكلفة:

ويقصد بها قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في اكتساب ميزة تنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2011، ص 11.

<sup>3</sup> بعبطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 150.

<sup>4</sup> قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، دور الإستراتيجية التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع والعشرون، المعهد التقني الكوفة، العراق، 2013، ص 87.

ونظرا لانخفاض التكلفة فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبنية على انخفاض تكلفتها أو البيع بنفس الأسعار السائدة ولكن العائد يكون أعلى من بقية المؤسسات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكلفة المترتبة على خلق هذه المنتجات.<sup>1</sup>

### ثالثا- التسليم:

إن عنصر الوقت يعد من أهم المصادر في كسب أسبقية تنافسية عن بقية المنافسين، بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به، فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، وذلك بتقليصه ما أمكن لفائدة الزبائن.<sup>2</sup>

### رابعا- المرونة:

يقصد بها "قدرة المؤسسة على توليد اقتراحات وخيارات إنتاجية جديدة وحقيقة متفوقة بذلك عن بقية منافسيها."<sup>3</sup>

وهي كذلك "القدرة على تكيف الطاقة الإنتاجية للمتغيرات الحاصلة في البيئة وعملية الطلب."<sup>4</sup>

تعرف أيضا: أنها القدرة على التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون وتقديم المنتج حسب تفضيلات هذا الزبون، ويمكن الإشارة إلى أنواع المرونة كالتالي:<sup>5</sup>

- المرونة في العمليات الإنتاجية: من حيث القدرة على تغيير المعدات والأنظمة...

- مرونة مزيج المنتج: وتمثل استجابة الجودة لرغبات الزبون؛

- مرونة الحجم: لكي تتناسب مع تغيرات الطلب.

<sup>1</sup> محمود علي الروسان، مرجع سابق، ص162.

<sup>2</sup> Sabah Agha, and another one, Ibid, p195 .

<sup>3</sup> Sabah Agha, and another one, **Effect of Core Competence on Competitive and Organizational Performance**, Article published in International Journal of Business and Management, Vol 7, Middle University-MEU, Jordan, 2012, p195.

<sup>4</sup> محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني-، مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة أربد الأهلية، عمان، 2007، ص162.

<sup>5</sup> مصطفى محمد الدويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات-، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص74.

خامسا-الإبداع: يقصد به القدرة على النظر للأشياء من وجهات نظر متعددة، مختلفة وجديدة، حيث يمثل تلك الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار، أساليب، وأنه عمل ذهني بدايته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة، عن طريق تلقيح الأفكار وتبادلها.<sup>1</sup>

إن الإبداع يعتبر بعدا للميزة التنافسية من خلال استكشافه الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها باتجاه تطور معين، أو عمل خلاق سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجال نشاط المؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: مؤشرات قياس وأساليب تطوير الميزة التنافسية

يمكن قياس الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات، وذلك يساعد أيضا على معرفة أساليب تطوير هذه الميزة.

#### أولا- مؤشرات قياس الميزة التنافسية:

إن مفهوم الميزة التنافسية الأكثر وضوحا يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست لها تنافسية ومنه المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة تتمثل فيما يلي:

#### أ-مؤشر الربحية:

الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، غير أن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد لكل فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لهندسة المدينة والبناء-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص58.

<sup>2</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد11، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007، ص254.

<sup>3</sup> نبيلة زيتوني، شتوح مريامة، التحالفات الإستراتيجية ودورها في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال "1996-2016"، مذكرة ماستر، اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالة، 2019، ص42.

**ب- مؤشر تكلفة الإنتاج:**

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الإنتاج المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويكون ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين معاً.

إن تكلفة الإنتاج المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع.

**ج- الحصة السوقية:**

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين.

ويعطى مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المؤسسة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.

**د- حجم المبيعات:**

يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المؤسسة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المؤسسات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

**ثانياً- أساليب تطوير الميزة التنافسية:**

إن أهم ما تواجهه المؤسسات المعاصرة الضغوطات التنافسية التي امتدت إلى المستوى العالمي، مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، لذلك يجب على المؤسسات أن تسعى إلى الحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيزها، لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان وزمان من خلال الآليات التالية:

<sup>1</sup> محمد فوزي علي العتوم، رسالة المؤسسة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 46-47.

**1- التركيز على مصادر و أبعاد الميزة التنافسية:**

حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على ميزتها التنافسية فمن الضروري أن تركز على مصادر الحصول عليها وبالتحديد أن تركز على مصادرها الداخلية المتمثلة في مواردها الإستراتيجية وكفاءاتها المحورية والتي تعتبر بمثابة نقاط قوة تمكنها من تحقيق أداء متميز في أبعادها التنافسية المتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة وكذلك الإبداع، وأن تسعى لاستغلال هذه الموارد والكفاءات في إطار إستراتيجية تنافسية واضحة تبنى على أساس الفهم الدقيق لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

**2- التعلم التنظيمي:**

يمثل أحد أشكال القدرات الإستراتيجية في المؤسسة، ويكمن الهدف الأساسي منه في اكتساب الكفاءات المحورية الجديدة والمعارف المتنوعة، بهدف الاستجابة للتغيرات الديناميكية، كما أنه يعبر عن قدرة المؤسسة على توجيه وإدارة مواردها في استجابات تنافسية، فالمؤسسات الناجحة هي التي تعمل باستمرار لتحسين عملياتها استنادا إلى التعلم من التجارب السابقة.<sup>1</sup>

**3-المقارنة المرجعية:**

تعتبر المقارنة المرجعية من الأساليب الهامة في تتبع الأداء الصناعي المتميز والافتداء بالمؤسسات الناجحة، فهي تمكن المؤسسة من تطوير وتحسين أدائها، وبالتالي ضمان تعزيز ميزتها التنافسية واستمرارها.

تعرف المقارنة المرجعية على أنها: "عملية منظمة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد جوانب هذا الأداء (المعرفة)، من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج المؤسسة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها، إلى الأداء الأفضل".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زواوي حميدة، مرجع سابق، ص70.

<sup>2</sup> صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات-دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص61.

## 4- التكيف المنظمي:

يقصد به قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات بيئتها، حيث يفترض بالمؤسسات التي امتلكت قدرات حققت من خلالها مزايا تنافسية أن تمتلك القدرة على التوافق السريع مع المتغيرات البيئية حتى تحذ من آثار المخاطر التي قد تفقدها تلك المزايا.

من بين أهم الأساليب المستعملة من طرف المؤسسات في الحصول على هذا النوع من المعلومات التي تحقق لها التكيف المنظمي وتساعد على إدامة مزاياها التنافسية ما يلي:

أ- اليقظة: يعرف Michel Cartier اليقظة بأنها: "النشاط الذي يمكن المؤسسة من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تنشط فيه".<sup>1</sup>

ب- الذكاء الاقتصادي: يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه: "التحكم في المعلومات بهدف معرفة البيئة الخارجية واتخاذ السلوك الملائم، فالذكاء الاقتصادي يمكن من تحديد الفرص، محددات النجاح، توقع التهديدات، تقدير المخاطر واتخاذ القرارات للتأثير على المحيط الخارجي".<sup>2</sup>

5- التحسين المستمر: تفاديا لحظر تقليد الميزة التنافسية يجب أن تعمل المؤسسات وبشكل متواصل على تطوير مزاياها التنافسية تماشيا والتغيرات الحاصلة في بيئتها، وتعمل على تجديدها كضرورة ابتكارية للمحافظة على مكائنتها في السوق وضمان ولاء زبائنهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ولد عابد عمر، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" -دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف -، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص 04.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمحم، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المؤسسة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 أبريل، 2012، ص 346.

<sup>3</sup> زواوي حميدة، مرجع سابق، ص 78.

## المبحث الثالث: مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

لتوضيح طبيعة العلاقة والدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، نقوم بدراسة مكانة كل عنصر من مكونات رأس المال الفكري والمتمثلة في: " رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي " وعلاقته بالميزة التنافسية.

## المطلب الأول: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

لكي يساهم رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يكون متميز، أي أن يتمثل في الأشخاص والأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية في المؤسسة، وهم الأشخاص المبدعين الذين يستطيعون الإنتاج وتسيير الخدمات بتميز ولديهم القدرة على جذب المستفيدين وإنشاء قيمة لمنتج المؤسسة.

كما تعتمد وتهتم المؤسسات الناجحة بالعقول الخبيرة، حيث تعتبرها أهم مورد في إنشاء القيمة في المؤسسة، بالإضافة إلى مصادر أخرى كالاتكار الذي يتم بواسطة رأس المال البشري المتميز.<sup>1</sup>

بما أن رأس المال البشري هو مجموعة من الخبرات والكفاءات والمهارات والتعليم المتراكم في المؤسسة الذي يمكن تحويله إلى قيمة يمكن تلخيص مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية في العناصر التالية:

- رأس المال البشري يعتبر عامل إستراتيجي يساعد على إنجاح المشاريع؛
- إدراك قيمة رأس المال البشري وإدارته بفعالية وكفاءة، وتنمية الاستثمار فيه يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية وبالتالي الحصول على العوائد من الأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسة؛
- يتطلب رأس المال البشري الموائمة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية التنافس لاكتساب وتعزيز الميزة التنافسية، فهو يعتبر دعامة أساسية لبقاء المشروعات ونموها؛
- استقطاب المهارات والخبرات التي يمكن الاستفادة منها في توليد الأفكار المتعلقة بتطوير الأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات التسويقية بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الزهري إبراهيم عباس، رأس المال الفكري : الخيار الإستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، دار المنظومة، المنصورة، مصر، 2012، ص34.

<sup>2</sup>محمد عواد الزيادات وآخرون، أثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الأول، 2015، ص ص 128 129.

ولكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهي:<sup>1</sup>

- ✓ مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة؛
- ✓ أن تكون هذه الكفاءات نادرة وفريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسين الحاليين أو المحتملين، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها؛
- ✓ أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد، بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها بالتدريب أو التأهيل؛
- ✓ عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

يعتبر رأس المال البشري العامل الأكثر تأثيرا في اكتساب الميزة التنافسية باعتباره يشمل خبرات الأفراد وقدراتهم الإبداعية، فلما تمتلك المؤسسة رأس مال بشري فعال فإن ذلك يساعدها على تعزيز تنافسيته وهذا انطلاقا من القاعدة القائلة " أفضل الأفراد يكونون أفضل المؤسسات".<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية

يهدف رأس المال الهيكلي إلى توفير الإطار الملائم للاتصال والعمل الجماعي وتنمية القيم في إطار ثقافة تنظيمية ملائمة، وهو ما يسمح لها بخلق مناخ محفز للعمل من أجل التطوير المستمر للمنظمة وبالتالي ضمان تنافسيته وتحقيق الميزة.<sup>3</sup>

كما يعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المؤسسة عندما لا يؤخذ العنصر البشري في عين الاعتبار، ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية يجب على المؤسسة أن تقوم بالاهتمام بكل هذه العناصر لرفع قيمتها السوقية.

<sup>1</sup> بوجان عادل، قريشي محمد، الأصول اللاملموسة مصدر جوهري للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص186.

<sup>2</sup> حوجو مصطفي، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المؤسسات المتعلمة -دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص176.

<sup>3</sup> الرجوع نفسه، ص176.

ويمكن للمنظمة أن تمتلك رأس مال هيكلية متميز يساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال:<sup>1</sup>

- تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين؛
- تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات ومواكبة التطورات التكنولوجية؛
- اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يشجع الأفراد مهما كان موقعهم التنظيمي على العمل أكثر واستغلال المعارف التي لديهم أحسن استغلال؛
- ترسيخ أبعاد رأس المال الهيكلي في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالتكلفة المنخفضة؛<sup>2</sup>
- خفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية؛
- إمكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي تعطيلات أو إشراف في استخدام المورد؛
- رفع مستوى جودة الإنتاج وتقليل نسبة التلف.

### المطلب الثالث: مساهمة رأس المال العلائقي " الزبوني " في تحقيق الميزة التنافسية

إن قوة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها تنعكس من خلال رأس مالها العلائقي المتميز، إذ أنه نقطة الانطلاق لأي منظمة دائمة هي السوق "الزبائن"، وهي نقطة الوصول أيضا على اعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء وتلبية حاجات المستهلكين... الخ، هي أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة، والتي مهما كلفت فان عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ويمكن القول أنه في بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة منظمة ما استنادا إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فرحاتي لوزية، مرجع سابق، ص 224.

<sup>2</sup> مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، العراق، 2009، ص 176.

<sup>3</sup> بوجمان عادل، قريشي محمد، مرجع سابق، ص 187.

كما يعتبر رأس المال العلائقي عاملاً مهماً في تحسين تنافسية المؤسسة وذلك لما يضمنه من تحسين علاقات المؤسسات مع كافة الأطراف المشاركة "أصحاب المصالح"، وبالتالي القدرة على الحصول على عقود جديدة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.<sup>1</sup>

ويمكن له تحقيق الميزة التنافسية من خلال:<sup>2</sup>

- تطوير علاقات المؤسسة مع الزبائن التي تتعامل معهم؛
- السعي لتحقيق رضا الزبائن؛
- الاحتفاظ بزبائنها من خلال تلبية رغباتهم واحتياجاتهم والاهتمام بمقترحاتهم وشكاويهم التي يقدمونها للمنظمة؛
- مشاركة زبائنها في أعمالها ومد جسور التعاون بينهم وبين المؤسسة.

<sup>1</sup> حوحو مصطفى، مرجع سابق، ص176.

<sup>2</sup> سعدي مجيد عاشور، عبد السلام علي حسين، إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المؤسسات المعاصرة، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد02، عدد04، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2010، ص04.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإمام بالحديث النظرية للموضوع عموماً وتطرقنا للمفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري، مكوناته، أهميته، خصائص وأنواع رأس المال الفكري، متطلبات وآليات بناءه.

بالإضافة إلى التطرق للمفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، خصائصها، أنواعها، أهميتها، المقاربات الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية، مصادرها وأبعادها، مؤشرات قياس وأساليب تطوير الميزة التنافسية.

في الأخير تطرقنا إلى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، مساهمة رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي (الزبوني) في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد خلصنا من خلال هذا الفصل إلى ما يلي:

- يعد رأس المال الفكري مصدراً لتوليد وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، وقوة محركة لمختلف الموارد ومصدر للابتكار والإبداع.

- تنشأ الميزة التنافسية بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانياً.

---

# الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

---

## تمهيد:

بعد العرض النظري الذي قمنا به في الفصل الأول من خلال تناول المفاهيم النظرية حول متغيرات الدراسة حيث تطرقنا إليها فيما يخص رأس المال الفكري والميزة التنافسية، ومن أجل توضيح هذه المفاهيم أكثر بهدف إبراز مدى تطابق موضوع بحثنا مع الواقع، قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة **géant Électronics** وذلك باختيار عينة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة حيث في هذا الفصل وخطوة أولى تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة تليها خطوة إعداد الاستبيان وتوزيعه على المستجوبين تليها خطوة جمع البيانات وفحصها وتحليلها وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS، ومنه فانه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

تم التطرق في هذا المبحث إلى المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية بالإضافة إلى عينة البحث وأدوات جمع البيانات وأساليب البحث الإحصائي.

#### المطلب الأول: المنهج المستخدم

لكل دراسة منهج علمي يتبعه الباحث لخلق انسجام بين فرضيات البحث، وعملية اختبارها ميدانيا حيث يعرف هذا المنهج على انه الطريقة العلمية المنظمة التي يستخدمها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة في أي موقف ومحاولة اختباره لتأكد من صلاحية المواقف الأخرى<sup>1</sup>.

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة ودراسة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها والإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي.

#### أولاً- المنهج الوصفي:

يهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر والأحداث كما هي من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة فيها، فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها من جميع الجوانب والأبعاد، ويهدف لاستخلاص الحلول وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر والأحداث، وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها والعوامل الخارجية المؤثرة بها، للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر<sup>2</sup>.

يقوم هذا المنهج على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما يهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل<sup>3</sup>.

#### ثانياً- أسلوب دراسة الحالة:

يقوم هذا الأسلوب على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر، حيث يتم جمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة المدروسة وكذلك عن ماضيها وعلاقتها من أجل فهم أعمق وأفضل للمجتمع الذي تمثله.

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص32.

<sup>2</sup> كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حماة، سوريا، 2016، ص61.

<sup>3</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999، ص29.

نظرا لأهمية هذا الأسلوب تم الاعتماد عليه أثناء القيام بالدراسة الميدانية بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطي وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل هذه البيانات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية

في هذا المطلب تم تحديد عينة البحث وأدوات جمع المعلومات التي تمكن من تحقيق أهداف الدراسة.

#### أولا-مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل ميدان الدراسة في مؤسسة Géant Electronics بولاية برج بوعريريج التي تحتوي على 1350 عامل منهم 56 عامل في الإدارة العليا و200 عامل في الإدارة الوسطى و1094 عامل في الإدارة التنفيذية. تم في هذه الدراسة استهداف العاملين في كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى للمؤسسة محل الدراسة حسب ما أملت طبيعة الموضوع وعليه أصبح حجم مجتمع الدراسة 256 مفردة.

تعرف العينة من طرف موريس أنجرس على أنها: "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث"، كما تعرف على أنها: "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره وفق قواعد وطرق علمية بحيث يمثل المجتمع تمثيلا صحيحا". تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة غير العشوائية القصدية حيث تم تحديدها ب 256 مفردة من العاملين على مستوى الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة محل الدراسة، وترجع الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا النوع من العينات إلى:

-الاعتقاد بأن العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى أكثر دراية بشؤون المؤسسة؛

-بإمكان العينة القصدية أن توفر معلومات أكثر عمقا وتحليلا أفضل من التحليلات السطحية التي تتم لعينات أكبر حجما.

تم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة ب 60 مفردة، وبعد أن تم توزيع الاستبانة على هذه العينة تم استرجاع 58 استبانة في حين كانت منها 52 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

#### ثانيا-أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للتمكن من تحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص69.

## 1- الاستبانة:

استخدمت الاستبانة في هذه الدراسة كأداة بحثية رئيسية لكونها تمكن من الحصول على المعلومات الأساسية حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة (جيون إلكترونيك) والإجابة على فرضيات هذه الدراسة.

## أ- تعريف الاستبانة:

مصطلح الاستبانة هو المصطلح الصحيح لمصطلح (الاستبيان)، لأن مصدر المصطلح هو (استبيان) أي استوضح وطلب البيان حول سؤال معين، والاستبانة هي عبارة عن: مجموعة من الأسئلة المدونة ورقيا أو رقميا بهدف الحصول على معلومات لظاهرة معينة ويتم إرسالها إما عن طريق البريد العادي أو تسليم مباشرة للفرد المعني بالدراسة ومن أهم مميزاته أنه يترك حرية أكبر للمستجوب دون أي تأثير من قبل الباحث.<sup>1</sup>

ب- تصميم الاستبانة: تم إعداد الاستبانة بشكل يساعد على جمع البيانات و زوعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة ومراعاة بعض النقاط كوضوح العبارات لتسهيل فهمها، كما تم عرضه من أجل مراجعته مع الأستاذة المشرفة ومن خلال آرائها وتوجيهاتها التي تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد أن عباراته تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وعليه قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات وفي ضوء اقتراحاتها والتعديلات التي طلبتها (المشرفة) كما تم عرضه على مجموعة من الأستاذة في الاختصاص لتحكيمه و في الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية المتكون من 35 عبارة تم تقسيمها إلى ثلاث محاور، حسب ما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة IMRAD، الطبعة الرابعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص86.

الجدول رقم (02): محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور

عدد العبارات	أقسام الاستبيان
	القسم الأول
	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة
05 عبارات	المحور 01: رأس المال البشري
05 عبارات	المحور 02: رأس المال الهيكلية
05 عبارات	المحور 03: رأس المال العلائقي
05 عبارات	المحور 02: الميزة التنافسية
05 عبارات	المحور 01: الجودة
05 عبارات	المحور 02: التكلفة
05 عبارات	المحور 03: المرونة
05 عبارات	المحور 04: الإبداع
35 عبارة	مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

يوضح الجدول رقم (02) أن أداة الدراسة تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية المنصب، الخبرة، المستوى التعليمي.
- المحور الثاني: يتعلق برأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقي.
- المحور الثالث: يتعلق بالميزة التنافسية بأبعادها الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع.

صيغت أسئلة الاستبانة في المحور الثاني والثالث على شكل أسئلة مغلقة، وتم الاعتماد على مقياس

(ليكرت) خماسي الأبعاد موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة كمقياس للإجابة على عبارات

الاستبانة المتعلقة بالقسمين الثاني والثالث للاستبانة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	افق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale).

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور

الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي

(0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح إلى غاية

الوصول إلى القيمة العظمى للمقياس (القيمة 5).

وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:<sup>1</sup>

**جدول رقم (04): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي**

مستوى الموافقة	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: د.طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ”أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي –“، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير – جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط : <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>. ص 110-111.

**ثالثا-أساليب التحليل الإحصائي:**

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الفرضيات ومن أجل تحليل بيانات الدراسة الميدانية يتم حساب مجموعة من المقاييس وإجراء بعض الاختبارات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم -26-، حيث يمكن توضيح هذه المقاييس كما يلي:

**1-مقاييس التحليل الوصفي:**

أ- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على مفردات عينة الدراسة ووصف خصائصهم.

ب-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للتعرف على مدى استجابة مفردات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة وللتعرف كذلك على مدى استجابتهم نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة.

<sup>1</sup>د.طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ”أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي –“، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير – جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط : <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>. ص 110-111.

## 2-الأدوات الإحصائية التحليلية:

أ-معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل ألفا كرونباخ هي:  $a > 0.6$  (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين  $0.6 < a < 0.65$  (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين  $0.65 < a < 0.70$  (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين  $0.70 < a < 0.85$  (حسنة) وإذا كانت قيمه بين  $0.85 < a < 0.90$  (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

ب). اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى إتباع البيانات المعالجة للتوزيع الطبيعي.

ج). معامل الارتباط بيرسون **Pearson Correlation** وشرحه كما يلي<sup>1</sup>:

يستخدم معامل الارتباط بيرسون للإجابة عن ثلاثة أسئلة هي:

- هل هناك ارتباط بين المتغيرين؟

- ما هو اتجاه هذا الارتباط؟

- ما هي قوة ودلالة هذا الارتباط

د). معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد قيمته واتجاهه ومدى معنويته مع الاستعانة بكل من:

- 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. وقيمته تتراوح بين 0 و 1.

-اختبار فيشر (Fisher) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية.

-اختبار ستودنت (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة T فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من 0.05 التأثير معنوية، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي ( دال إحصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 12.

## المطلب الثالث: اختبار ملائمة الأداة للدراسة وطبيعة بياناتها

فيما يلي عرض مفصل لمختلف الأدوات المستخدمة في عملية التأكد من صلاحية الأداة مشتملة على: اختبارات صدق وثبات الاستبيان، اختبار الاتساق الداخلي للفقرات بالإضافة إلى تحديد شكل البيانات (طبيعة التوزيع).

## أولاً-الصدق الظاهري للاستبانة:

بعد تصميم الاستبانة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة التي قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين من أهل الاختصاص في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة كما هو مبين في الملحق رقم ( )، وقد استفدنا من الملاحظات والاقتراحات في بناء الاستبانة والتعرف على مدى صلاحية العبارات.

## ثانياً-صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد استبانة الدراسة، وفي دراستنا تم الاستعانة ببرنامج SPSS في حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وتحصلنا على النتائج التالية:

## الجدول رقم (05): نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

نتيجة الثبات	قيمة الثبات		
ثابت	0.818	البعد 01-رأس المال البشري	محور رأس المال الفكري
ثابت	0.684	البعد 02-رأس المال الهيكلي	
ثابت	0.663	البعد 03-رأس المال العلائقي	
ثابت	<b>0.873</b>	إجمالي المحور	
ثابت	0.683	البعد 01-الجودة	محور الميزة التنافسية
ثابت	0.798	البعد 02-التكلفة	
ثابت	0.885	البعد 03-المرونة	
ثابت	0.879	البعد 04-الإبداع	
ثابت	<b>0.926</b>	إجمالي المحور	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) بلغ (0.873) متزاوحا بين (0.663) و(0.818) للأبعاد: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، في حين تراوح بين (0.683) و(0.885) بالنسبة لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع) بدرجة كلية تقدر بـ: (0.926)، وهي قيم تفوق القيمة المعيارية (0.65) وعليه فإن الأداة تتسم بخاصية الثبات.

### ثالثا-الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة (المدرجة في ملحق الاستبيان وملحق مخرجات برنامج SPSS) من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

#### 1-محور رأس المال الفكري

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات أبعاد محور رأس المال الفكري والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج الاتساق لأبعاد محور رأس المال الفكري

البد	رقم الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الإحصائية	البد	رقم الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الإحصائية
رأس المال البشري	01	0.684	0.000	رأس المال العلائقي	11	0.756	0.000
	02	0.757	0.000		12	0.510	0.000
	03	0.750	0.000		13	0.551	0.000
	04	0.514	0.000		14	0.658	0.000
	05	0.861	0.000		15	0.827	0.000
رأس المال الهيكلي	06	0.932	0.000	-			
	07	0.506	0.000				
	08	0.484	0.000				
	09	0.738	0.000				
	10	0.932	0.000				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور رأس المال الفكري في المؤسسة (المتغير المستقل) والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليها تراوحت بين نسبة (51.4%) ونسبة (86.1%) بالنسبة لبعد رأس المال البشري، أما بالنسبة لفقرات لبعد رأس المال الهيكلي فقد تراوحت بين (48.4%) و(93.2%)، وبين (51%) و(82.7%) لبعد رأس المال العلائقي، وهي ارتباطات طردية تميل من الارتباط المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل الفقرات، وعليه فإن الأداة فيما تتميز بوجود اتساق داخلي بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه بالنسبة لمحور رأس المال الفكري.

## 2-محور الميزة التنافسية

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات أبعاد محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتائج الاتساق لأبعاد محور الميزة التنافسية

البعد	رقم الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الإحصائية	البعد	رقم الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الإحصائية
الجودة	01	0.800	0.000	المرونة	11	0.812	0.000
	02	0.725	0.009		12	0.726	0.000
	03	0.504	0.030		13	0.761	0.000
	04	0.754	0.001		14	0.807	0.000
	05	0.841	0.000		15	0.905	0.000
التكلفة	06	0.828	0.000	الإبداع	16	0.903	0.000
	07	0.515	0.000		17	0.588	0.000
	08	0.587	0.000		18	0.736	0.000
	09	0.494	0.000		19	0.847	0.000
	10	0.866	0.000		20	0.682	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بينت نتائج اختبار الاتساق الداخلي أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور الميزة التنافسية في المؤسسة (المتغير التابع) والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليها تراوحت بين نسبة (50.4%) ونسبة (84.1%) بالنسبة لبعد الجودة، أما بالنسبة لفقرات لبعد التكلفة فقد تراوحت بين (49.4%) و(86.6%)، وبين (72.6%) و(90.5%) لبعد المرونة، وبين (58.8%) و(90.3%) لبعد الإبداع، وهي ارتباطات طردية بين

الاتجاه المتوسط إلى الاتجاه القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل الفقرات، وعليه فإن الأداة فيما تتميز بوجود اتساق داخلي بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه بالنسبة لمحور الميزة التنافسية.

#### رابعا-اختبار طبيعية البيانات

لاختبار طبيعية البيانات يتم الاعتماد على اختبار كولنجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأكبر من (50) مفردة، حيث أن قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة أن الدلالة الإحصائية لاختبار كولنجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل خلاف باقي الاختبارات التي تشرط أن تكون قيمة الدلالة الإحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الطبيعة لبواقي معادلات الانحدار الدراسة (تطبيق معادلات الانحدار واختبار ستودنت "T-Test" يتطلب شرط توفر التوزيع الطبيعي):

#### الجدول رقم (08): اختبار طبيعية البيانات

الرقم	البواقي	قيمة k-s	الدلالة	طبيعة التوزيع
01	المتغير المستقل: رأس المال الفكري، المتغير التابع: الجودة	0.108	0.192	طبيعي
02	المتغير المستقل: رأس المال الفكري، المتغير التابع: التكلفة	0.109	0.179	طبيعي
03	المتغير المستقل: رأس المال الفكري، المتغير التابع: المرونة	0.111	0.153	طبيعي
04	المتغير المستقل: رأس المال الفكري، المتغير التابع: الإبداع	0.110	0.166	طبيعي
	المتغير المستقل: رأس المال الفكري، المتغير التابع: الميزة التنافسية	0.083	0.200	طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بلوغ قيم اختبار كولنجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) مستويات ذات دلالة إحصائية تتراوح بين (0.153) و(0.192) بالنسبة لبواقي المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغيرات الفرعية (الجودة، والتكلفة، المرونة، الإبداع)، أما قيمة الدلالة الإحصائية لبواقي المتغير المستقل والمتغير التابع ككل (الميزة التنافسية) فقد بلغت مستوى (0.200)، وهي قيم تفوق القيمة المعيارية (0.05) وعليه فإن البواقي تتبع توزيعاً إعتدالياً (طبيعي).

## المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة **Géant Electronics** كنموذج لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع إنتاج الأدوات الكهرومنزلية والتي تتميز بالمنافسة الشديدة مع عدة مؤسسات أين يكون لرأس المال الفكري دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

### المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

#### أولاً-تعريف المؤسسة:

جيون إلكترونيك بالفرنسية **Géant Electronics**: هي شركة جزائرية خاصة تابعة لمجموعة مباركية متخصصة في الصناعات الإلكترونية، يقع مقرها في ولاية برج بوعرييج بالجزائر.

بعد وفات الأب في سنة 1992 شرع الإخوة مباركية في التجارة بالآلات الإلكترونية بالاستيراد والتكيب، تأسست مؤسسة مباركية إلكترونيك في سنة 1998، ثم تم تأسيس شركة محدودة لشخص واحد للإلكترونيات تحت اسم لطفي إلكترونيك ويديرها لطفي مباركية بدل المؤسسة القديمة سنة 2005، ثم تم تغيير وضع الشركة لمحدودة بالأسهم وإطلاق علامة (جيون إلكترونيك) سنة 2007.

تشغل مؤسسة (جيون إلكترونيك) اليوم حوالي 1350 عامل، يوجد منها 06 مدراء، و50 إطار، و200 موظف مسير، وحوالي 1094 عامل تنفيذ.

تتميز منتجات المؤسسة بتكنولوجيا عالية مع مستوى نوعي استثنائي، كما أنها تتميز بسياسة نشطة في مجال الأسعار والموثوقية وخدمة ما بعد البيع، ومن خلال هذا تمكنت من رفع مستوى مؤسستها ضمن العلامات الجزائرية الأكثر أداء في البلاد ومن دخول قلوب الجزائريين.

تمثل المؤسسة اليوم إحدى أقوى وأنشط تكتلات المؤسسات الجزائرية في الساحة الاقتصادية في البلاد التي تعمل في مختلف ميادين النشاطات مع نتائج جديدة بالذكر.

#### ثانياً-منتجات المؤسسة:

تقوم المؤسسة بإنتاج مختلف الأدوات الإلكترونية والكهرومنزلية ومنها:

- DVD بلاير؛
- صمامات التلفزيون؛
- السينما المنزلية؛
- مبردات الماء للأرضية؛
- ستيريو؛

- أجهزة الاستقبال الفضائية؛
- أفران المايكروويف (بالموجات الدقيقة)؛
- الغاز والطباخات؛
- التلفزيون lcd-led؛
- أجهزة التلفاز البلازمية؛
- الثلاجات المنزلية؛
- الهواتف النقالة؛
- الغسالات؛
- المكيفات الهوائية؛
- الأدوات المنزلية (مستلزمات المطبخ).

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما هو إلا وسيلة للإعلام ويمكننا من معرفة تقسيم العمل والتركيب الإداري للدوائر والمصالح وفروع المؤسسة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات، المسؤوليات والمهام ويمكن أن نستخلص الفكرة العامة للمؤسسة من الهيكل التنظيمي الخاص بها من أجل تحديد طرق عملها بما يتناسب مع أهدافها. وفي ما يلي شرح للهيكل التنظيمي لمؤسسة (جيون إلكترونيك):

**1- المديرية العامة:** تتكون المديرية العامة من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام، وتمثل مهامهم في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
  - تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة؛
  - تحقيق السير العام لأعمال الأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- تندرج تحت المديرية العامة مجموعة من المديريات تمثلت في: مديرية الموارد البشرية، مديرية التسويق والتجارة، مديرية المحاسبة والمالية، مديرية الإنتاج.
- 2- مديرية الموارد البشرية:** تعمل هذه المديرية على توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة بالإضافة إلى معالجة الشؤون القانونية الخاصة بهم والتنسيق مع الهيكل الخارجية للعمل والشؤون العامة.
- 3- مديرية التسويق والتجارة:** تقوم بدراسة كل ما يتعلق بالسوق، والقيام بحملات الإشهار في مختلف وسائل الإعلام، وتنظيم المعارض الوطنية والدولية، كما أنها تعمل على تطوير أسواق المؤسسة، وتقوم بتطبيق سياسات فيما يخص المخططات التجارية، والبحث عن أسواق جديدة وغيرها من المهام.

- 4-مديرية المحاسبة والمالية:تمثل هذه المديرية في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها يوما بعد يوم، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة ودراسة الفروق وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.
- 5-مديرية الإنتاج:هذه المديرية تحتوي على وحدات ومركبات الإنتاج، وتتفرع من هذه المديريات عدة فروع وهي كالتالي:

- مصلحة ما بعد البيع؛
- مصلحة المستخدمين؛
- مصلحة الوسائل العامة؛
- مصلحة الأجرة؛
- مصلحة الإعلام الآلي؛
- مصلحة الوقاية والأمن الصناعي؛
- مصلحة الأمن.

### المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

لتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقا للمتغيرات الموضوعية في هذا المحور والمتمثلة في: المنصب، الخبرة، المستوى التعليمي.

#### أولاً- توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب:

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المنصب نستعرض كلا من الجدول والشكل

التاليين:

النسبة (%)	التكرار	المنصب
11.5	6	مدير
28.9	15	مسؤول (قسم/ دائرة)
59.6	31	مسير
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج Exel 2013.

تتوزع مفردات العينة حسب متغير المنصب إلى ما نسبته (59.6%) مسيرين، و(28.9%) مسؤولي الأقسام والدوائر وأخيرا المدراء بنسبة (11.5%)، وهي نسب منطقية تزداد بارتفاع المستوى الإداري على اعتبار انه كل ما اتجه الهرم التنظيمي إلى أعلى قلّ عدد المفردات، وما يهم هنا أن المستجوبين الذين تم توزيع الاستمارة عليهم لهم اطلاع ودراية حول الموضوع المعالج.

#### ثانياً- توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة:

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة نستعرض كلا من الجدول والشكل

التاليين:

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
05 سنوات فما أقل	31	59.6
06 - 10 سنوات	17	32.7
11 سنة فأكثر	4	7.7
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج Exel 2013.

تقوم المؤسسة محل الدراسة بتوظيف طاقات جديدة وفق ما يتضمنه الجدول والشكل أعلاه، حيث يتضح أن نصف عدد أفراد العينة المدروسة لهم خبرة تساوي أو تقل عن (05) سنوات ما نسبته (59.6%) أي أكثر من نصف عينة الدراسة، ثم تليها فئة (06-10) سنوات بنسبة (32.7%) وفئة (11) سنة فأكثر بنسبة (7.7%).

### ثالثاً-توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة نستعرض كلا من الجدول والشكل

التاليين:

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
بكالوريا	3	5.8
تقني	3	5.8
ليسانس	27	51.9
دراسات عليا	19	36.5
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج Exel 2013.

تشكل مفردات العينة ذوي مستوى ليسانس حوالي نصف العينة المدروسة بنسبة (51.9%) ثم فئة الدراسات العليا بنسبة (36.5%) وأخيرا ذوي مستوى البكالوريا والتقني بنسبة (5.8%) لكل منهما، وفي هذا دلالة على أن المؤسسة تميل إلى توظيف حاملي الشهادات الجامعية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نعمد في تحليل معطيات هذا المحور على حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن تحديد اتجاه المتوسط أخذنا بعين الاعتبار كل الأرقام بعد الفاصلة التي يظهرها برنامج (SPSS) حسب ملحق مخرجات البرنامج.

أولا-محور رأس المال الفكري :

كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات هذا المحور حسب ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): تحليل معطيات أبعاد محور رأس المال الفكري

البعد	الفقرة	M	SD	اتجاه M
رأس المال البشري	1. تعمل مؤسستنا على استقطاب الأفراد ذوي المعارف المتنوعة.	4.57	0.49	موافق بشدة
	2. تتناسب وظائف الأفراد في مؤسستنا مع المهام الموكلة لهم.	4.52	0.60	موافق بشدة
	3. تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد في مؤسستنا على حل مشاكل العمل.	4.26	0.62	موافق بشدة
	4. يمتلك الأفراد في مؤسستنا القدرة على الإبداع في العمل.	4.28	0.57	موافق بشدة
	5. تحافظ مؤسستنا على الأفراد ذوي الكفاءة.	4.13	0.71	موافق
الاتجاه العام		4.33	0.47	موافق بشدة
رأس المال الهيكلي	6. يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستنا بدرجة عالية من المرونة.	4.30	0.61	موافق بشدة
	7. يمتلك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض السلطات.	4.07	0.65	موافق
	8. تحرص مؤسستنا على توفير كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.	4.17	0.58	موافق
	9. تتسم قنوات الاتصال في مؤسستنا بالقدرة على نقل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.	4.01	0.67	موافق
	10. تدعم مؤسستنا الأفكار الإبداعية التي يمكن تسجيلها كبراءة اختراع.	4.30	0.61	موافق بشدة
الاتجاه العام		174.	0.57	موافق
رأس المال العلائقي	11. تعمل مؤسستنا على بناء علاقة طيبة مع زبائننا من خلال الحرص على تحقيق متطلباتهم.	4.53	0.54	موافق بشدة
	12. توفر مؤسستنا لزبائننا إمكانية الطلب الكترونيا	4.25	0.68	موافق بشدة
	13. تعمل مؤسستنا على بناء علاقة طيبة مع الموردين من خلال الحرص على تسديد مستحقاتها.	4.36	0.56	موافق بشدة
	14. تعمل مؤسستنا على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالف مع مؤسسات أخرى.	4.26	0.66	موافق بشدة
	15. تهتم مؤسستنا بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لمواكبة تطوراتها.	4.29	0.62	موافق بشدة
	الاتجاه العام		4.34	0.46
الاتجاه العام للمحور		4.28	0.40	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

**1- بالنسبة لبعده رأس المال البشري:**

زادت كل المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات هذا البعد عن الدرجة (4)، وهذا ما يؤكد المجال العام للمتوسط الذي بلغ (4.13) كأدنى قيمة في حين بلغت القيمة القصوى (4.57) بمتوسط عام بلغ (4.33) عند درجة الموافق بشدة، مع عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.62) للفقرات و(0.47) للدرجة الكلية للبعد وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يخص وجود اهتمام برأس المال البشري من طرف المؤسسة محل الدراسة.

**2- بالنسبة لبعده رأس المال الهيكلي:**

توزعت اتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص هذا البعد بين درجة الموافق والموافق تماما غير أن المتوسط العام اتجه نحو درجة الموافق عند القيمة (4.17)، كما تم تسجيل انحرافات معيارية صغيرة نسبيا تتراوح بين قيمتين صغيرى وعظمى بلغتا (0.58) و(0.67) على التوالي و (0.57) للدرجة الكلية للبعد مما يعني أن هنالك توجه عام متجانس يحكم إجابات أفراد العينة المدروسة فيما يخص وجود اهتمام برأس المال الهيكلي من طرف المؤسسة محل الدراسة.

**3- بالنسبة لبعده رأس المال العلائقي:**

تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الثالث إلى درجة الموافق بشدة بمتوسط قدره (4.34) بانحرافات معيارية مقبولة بين (0.54) و(0.68) للفقرات و(0.46) للدرجة الكلية للبعد، وهذا يدل على وجود توافق وانسجام يعكس تجانسا في إجابات مفردات العينة المدروسة فيما يخص وجود اهتمام برأس المال العلائقي من طرف المؤسسة محل الدراسة.

**4- بالنسبة لمحور رأس المال الفكري ككل:**

تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص الدرجة الكلية لمحور رأس المال الفكري ككل المحور إلى درجة الموافق بشدة بمتوسط قدره (4.28) بانحراف معيار يقدر ب: (0.40) مما يدل على وجود توجه عام يحكم الإجابات التي تتمتع بخاصية التجانس وعدم التشتت فيما يخص وجود اهتمام برأس المال الفكري وأبعاده الثلاث (البشري، الهيكلي، العلائقي) من طرف المؤسسة محل الدراسة.

**ثانيا- محور الميزة التنافسية:**

كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات هذا المحور حسب ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): تحليل معطيات أبعاد محور الميزة التنافسية

البعد	الفقرة	M	SD	اتجاه M
الجودة	16. تركز مؤسستنا على متطلبات الزبون باستمرار.	4.55	0.50	موافق بشدة
	17. تمتلك مؤسستنا سياسة واضحة للجودة.	4.48	0.54	موافق بشدة
	18. تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي النوعي للعاملين باستمرار.	4.32	0.64	موافق بشدة
	19. تقوم مؤسستنا بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.	4.26	0.56	موافق بشدة
	20. تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار.	4.34	0.55	موافق بشدة
الاتجاه العام		<b>4.39</b>	<b>0.43</b>	موافق بشدة
التكلفة	21. تعتبر مؤسستنا التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية.	4.15	0.53	موافق بشدة
	22. تعمل مؤسستنا على ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج.	4.55	0.50	موافق بشدة
	23. تعمل مؤسستنا على زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة.	4.13	0.56	موافق
	24. تعمل مؤسستنا على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.	4.00	0.65	موافق
	25. تعمل مؤسستنا على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين.	4.09	0.60	موافق
الاتجاه العام		<b>4.18</b>	<b>0.48</b>	موافق
المرونة	26. التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغير في مواصفات المنتج.	4.19	0.59	موافق
	27. احتضان الأفراد لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة.	4.00	0.81	موافق
	28. القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات.	4.11	0.64	موافق
	29. القدرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغير حجم الطلب.	4.21	0.63	موافق بشدة
	30. قدرة عمليات الإنتاج على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات.	4.19	0.81	موافق
الاتجاه العام		<b>4.14</b>	<b>0.61</b>	موافق
الإبداع	31. تنتهج مؤسستنا سياسة واضحة لدعم الإبداع كجزء من ثقافتها التنظيمية.	4.17	0.75	موافق
	32. تشجع مؤسستنا الأفراد على الإبداع بشكل مستمر.	4.13	0.68	موافق
	33. توفر مؤسستنا المناخ المناسب للأفراد لتوليد أفكارهم الإبداعية.	4.07	0.78	موافق
	34. تحرص مؤسستنا على إشراك أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية.	3.98	0.67	موافق
	35. تخصص مؤسستنا مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير.	3.88	0.64	موافق
الاتجاه العام		<b>4.05</b>	<b>0.62</b>	موافق
الاتجاه العام للمحور		<b>4.19</b>	<b>0.45</b>	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

### 1- بالنسبة لبعده الجودة:

فاقت المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات هذا البعد عن القيمة (4.26) بمتوسط عام بلغ (4.39) عند درجة الموافق بشدة، مع عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.64) للفقرات و(0.48) للدرجة الكلية للبعد وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يخص وجود اهتمام بالجودة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

### 2- بالنسبة لبعده التكلفة:

توزعت اتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص هذا البعد بين درجة الموافق والموافق تماما غير أن المتوسط العام اتجه نحو درجة الموافق عند القيمة (4.18)، كما تم تسجيل انحرافات معيارية صغيرة نسبيا تتراوح بين قيمتين صغرى وعظمى بلغتا (0.50) و(0.65) على التوالي و (0.48) للدرجة الكلية للبعد مما يعني أن هنالك توجه عام متجانس يحكم إجابات أفراد العينة المدروسة فيما يخص وجود اهتمام بالتكلفة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

### 3- بالنسبة لبعده المرونة:

تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الثالث إلى درجة الموافق بمتوسط قدره (4.14) بانحرافات معيارية مقبولة بين (0.59) و(0.81) للفقرات و(0.61) للدرجة الكلية للبعد، وهذا يدل على وجود توافق وانسجام يعكس تجانسا في إجابات مفردات العينة المدروسة فيما يخص وجود اهتمام بالمرونة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

### 4- بالنسبة لبعده الإبداع:

تركزت كل إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد عند الموافق بمتوسط قدره (4.05) بانحرافات معيارية تنتمي إلى المجال (0.64-0.78) بالنسبة للفقرات و(0.62) للدرجة الكلية للبعد، وهذا يدل على وجود توافق وانسجام يعكس تجانسا في إجابات مفردات العينة المدروسة فيما يخص وجود اهتمام بالإبداع من طرف المؤسسة محل الدراسة.

### 5- بالنسبة لمحور الميزة التنافسية ككل:

تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص الدرجة الكلية لمحور الميزة التنافسية ككل المحور إلى درجة الموافق بمتوسط قدره (4.19) بانحراف معيار يُقدر ب: (0.45) مما يدل على وجود توجه عام يحكم الإجابات التي تتمتع

بخصيية التجانس وعدم التشتت فيما يخص وجود اهتمام من طرف المؤسسة بالميزة التنافسية وأبعادها الأربعة (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع).

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بمستوى دلالة (0.05) أي بنسبة ثقة لا تقل عن (95%) ونسبة خطأ لا تزيد عن (5%)، وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون ونموذج الانحدار البسيط المحسوب باستخدام برنامج (SPSS)، كما يلي:

#### أولاً- اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في مؤسسة (جيون إلكترونيك)" ، وقد أظهرت نتيجة اختبار هذه الفرضية النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

#### الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الأولى

الرقم	رأس المال الفكري	الميزة التنافسية	
		الارتباط	الدلالة
01	رأس المال البشري	0.493	0.000
02	رأس المال الهيكلي	0.403	0.003
03	رأس المال العلائقي	0.639	0.000
	رأس المال الفكري ككل	0.660	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية متوسطة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية بنسبة (49.3%)، وتسجيل علاقة بنفس القوة والاتجاه لكل من رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي بنسبة (40.3%) و(63.9%) على التوالي بدلالة إحصائية تقل عن النسبة المعيارية (0.05) لكل أبعاد رأس المال الفكري والذي بلغت قيمة معامل ارتباطه مع الميزة التنافسية نسبة (66%) بدلالة إحصائية عند مستوى (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في مؤسسة (جيون إلكترونيك)" ، والملاحظ أن أي زيادة في أحد المتغيرين بوحدة واحدة سيؤدي في المحصلة إلى زيادة إيجابية في نفس الاتجاه ب: (0.66) وحدة في المتغير الآخر.

ثانياً-اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية في مؤسسة (جيون إلكترونيك)"، ولمعالجة هذه الفرضية فقد تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية يتم التأكد منها قبل اتخاذ قرار نهائي حول قبولها أو عدم قبولها عند دلالة إحصائية تقدر ب: (0.05).

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد الجودة في مؤسسة (جيون إلكترونيك)"، وقد أظهرت نتيجة اختبار هذه الفرضية النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.881	0.602	25.504	0.000
النموذج المقدر	المعامل		قيمة اختبار T	دلالة T
الثابت	1.712		3.142	0.003
IC	0.626		5.050	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (88.1%) بين رأس المال الفكري (IC) والجودة (Qu) كأحد أبعاد الميزة التنافسية بحيث كلما تحسن رأس المال الفكري بالمؤسسة أدى ذلك إلى تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.60) أي أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته (60.2%) من التغيرات التي تطرأ على الجودة، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Qu = 1.712 + 0.626IC$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بامامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن الجودة ستأخذ القيمة (1.712) (حالة نظرية) في حالة غياب رأس المال الفكري والذي يؤثر إيجابياً بدرجة (0.626) على الجودة، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص

على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد الجودة في مؤسسة (جيون إلكترونيك)"، أي أن أي تحسن في رأس المال الفكري بوحدة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى تسجيل تحسن في مستوى الجودة بـ: (0.626) وحدة.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد التكلفة في مؤسسة (جيون إلكترونيك)"، للعلم فإن المقصود هنا هو مستوى التحكم في التكلفة وليست التكلفة كقيمة، وقد أظهرت نتيجة اختبار هذه الفرضية النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.656	0.419	37.710	0.000
النموذج المقدر	المعامل		قيمة اختبار T	دلالة T
الثابت	0.683		1.214	0.230
IC	0.789		6.141	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط بنسبة (65.6%) بين رأس المال الفكري (IC) والتكلفة (Co) كأحد أبعاد الميزة التنافسية بحيث كلما تحسن رأس المال الفكري بالمؤسسة أدى ذلك إلى تحسن مستوى التحكم في التكلفة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.419) أي أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته (41.9%) من التغيرات التي تطرأ على مستويات التكلفة، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Co = 0.683 + 0.789IC$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) عدا قيمة الثابت بهامش ثقة (95%)، أي أن رأس المال الفكري يؤثر إيجابيا بدرجة (0.789) على مستوى التحكم في التكلفة، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد التكلفة في مؤسسة (جيون

إلكترونيك"، أي أن أي تحسن في رأس المال الفكري بوحدة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى تسجيل تحسن في التكلفة ب: (0.789) وحدة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد المرونة في مؤسسة (جيون إلكترونيك)"، وقد أظهرت نتيجة اختبار هذه الفرضية النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.592	0.337	26.951	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.265	0.349	0.728	
IC	0.897	5.151	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط بنسبة (59.2%) بين رأس المال الفكري (IC) والمرونة (FI) كأحد أبعاد الميزة التنافسية بحيث كلما تحسن رأس المال الفكري بالمؤسسة أدى ذلك إلى تحسين مستوى المرونة بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.337) أي أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته (33.7%) من التغيرات التي تطرأ على مستويات المرونة، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$FI = 0.265 + 0.897IC$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) عدا قيمة الثابت بهامش ثقة (95%)، أي أن رأس المال الفكري يؤثر إيجابيا بدرجة (0.897) على مستوى المرونة، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد المرونة في مؤسسة (جيون إلكترونيك)"، أي أن أي تحسن في رأس المال الفكري بوحدة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى تسجيل تحسن في مستوى المرونة ب: (0.897) وحدة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد الإبداع في مؤسسة (جيون إلكترونيك)"، وقد أظهرت نتيجة اختبار هذه الفرضية النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.551	0.290	21.830	0.000
النموذج المقدر	المعامل		قيمة اختبار T	دلالة T
الثابت	0.311		0.389	0.669
IC	0.849		4.672	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط بنسبة (55.1%) بين رأس المال الفكري (IC) والإبداع (Cr) كأحد أبعاد الميزة التنافسية بحيث كلما تحسن رأس المال الفكري بالمؤسسة أدى ذلك إلى تحسين مستوى الإبداع بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.290) أي أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ على مستويات الإبداع، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Cr = 0.311 + 0.849IC$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) عدا قيمة الثابت بهامش ثقة (95%)، أي أن رأس المال الفكري يؤثر إيجابيا بدرجة (0.849) على مستوى الإبداع، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد الإبداع في مؤسسة (جيون إلكترونيك)"، أي أن أي تحسن في رأس المال الفكري بوحدة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى تسجيل تحسن في مستوى الإبداع بـ: (0.849) وحدة.

4- نتائج اختبار الفرضية الثانية (أبعاد الميزة التنافسية ككل):

أظهرت نتيجة اختبار هذه الفرضية الثانية النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.660	0.424	38.691	0.000
النموذج المقدر	المعامل		قيمة اختبار T	دلالة T
الثابت	1.011		1.938	0.048
IC	0.737		6.212	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط بنسبة (66%) بين رأس المال الفكري (IC) والإبداع (Ca) كأحد أبعاد الميزة التنافسية بحيث كلما تحسن رأس المال الفكري بالمؤسسة أدى ذلك إلى تحسين ميزتها التنافسية بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.424) أي أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته (42.4%) من التغيرات التي تطرأ على مستويات الميزة التنافسية، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

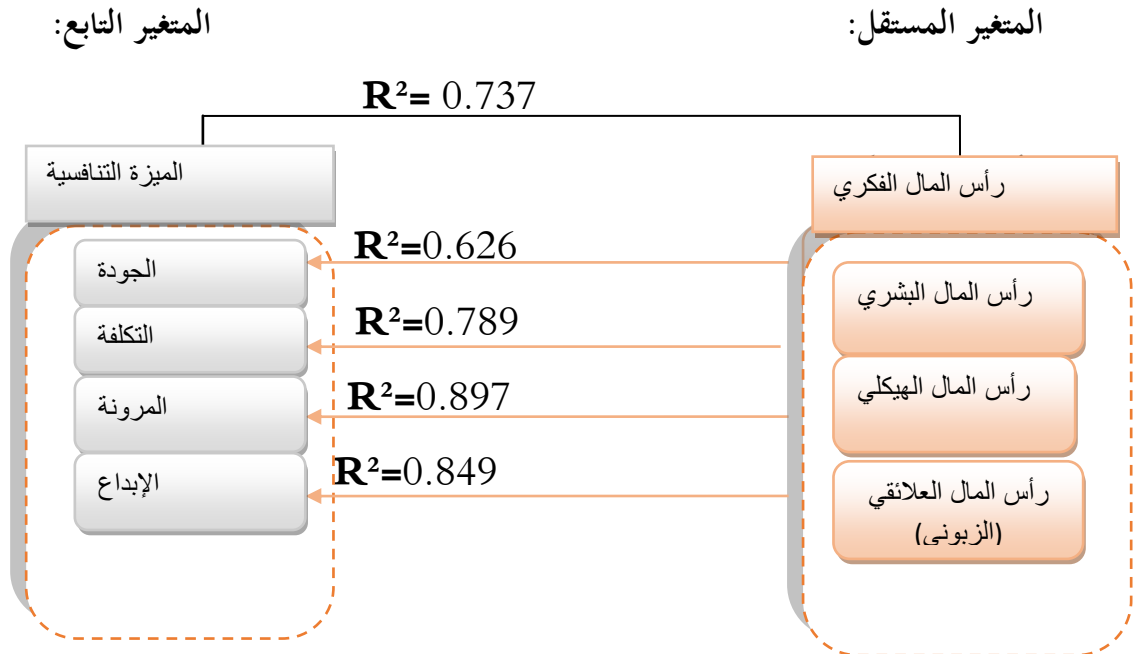
$$Ca = 1.011 + 0.849IC$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) بهامش ثقة (95%)، والميزة التنافسية ستأخذ القيمة (1.011) في حالة غياب رأس المال البشري (حالة نظرية)، أي أن رأس المال الفكري يؤثر إيجابياً بدرجة (0.737) على مستوى الميزة التنافسية، وعليه يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية في مؤسسة (جيون إلكترونيك)"، أي أن أي تحسن في رأس المال الفكري بوحدة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى تسجيل تحسن في الميزة التنافسية بـ: (0.737) وحدة.

5- النموذج الميداني للدراسة:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث والمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة كالتالي:

الشكل رقم 05: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل التطبيقي بمؤسسة (جيون إلكترونيك) بـ بـرج بوعريـبـرج، فقد قمنا بالإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات وتفسير النتائج من خلال دراستنا الميدانية، حيث اعتمدنا أداة الاستبانة في استطلاع آراء المستجوبين بالمؤسسة، حيث تضمنت محورين أساسيين هما رأس المال الفكري و الميزة التنافسية، وعند استرجاع الاستمارات ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS"، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لـ رأس المال الفكري على أبعاد الميزة التنافسية.

---

---

# الخاتمة

---

---

## الخاتمة

تمحورت الدراسة حول موضوع دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تم من خلاله معالجة إشكالية دور رأس المال الفكري في خلق ميزة تنافسية بالإضافة إلى إيجاد الصلة بين عناصر رأس المال الفكري وأبعاد الميزة التنافسية، وقد تمت معالجتها وفق فصلين يجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم تناول في الجانب النظري من هذه الدراسة كلا من الإطار النظري لرأس المال الفكري وكذلك الميزة التنافسية، أما الجانب التطبيقي فقد خصص لدراسة حالة مؤسسة اقتصادية تمثلت في مؤسسة (جيون إلكترونيك) لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بـ برج بوعربريج، حيث تم التوصل من هذا الجانب إلى مجموعة من النتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفي ما يلي الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي على أساسها تم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات.

## أولاً-النتائج:

تم التوصل من الجانب التطبيقي لهذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود اهتمام من طرف المؤسسة في ما يخص رأس المال الفكري ونجد أنها تهتم بدرجة كبيرة جدا برأس المال العلائقي ثم البشري ثم الهيكلي ؛
- وجود اهتمام من طرف المؤسسة بالميزة التنافسية ونجد أنها تهتم بدرجة كبيرة جدا بالجودة ثم التكلفة ثم المرونة ثم الإبداع؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في مؤسسة (جيون إلكترونيك) بنسبة (66%)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد الجودة في مؤسسة (جيون إلكترونيك) بدرجة 0.626؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد التكلفة في مؤسسة (جيون إلكترونيك) بدرجة (0.789)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد المرونة في مؤسسة (جيون إلكترونيك) بدرجة (0.897)؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد الإبداع في مؤسسة (جيون إلكترونيك) بدرجة (0.849).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية في مؤسسة (جيون إلكترونيك) بدرجة (0.737).

#### ثانياً- اقتراحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات كالاتي:

- على مؤسسة (جيون إلكترونيك) إنشاء هيكل تنظيمي مبسط يضم المصالح التابعة لها؛
- على مؤسسة (جيون إلكترونيك) زيادة الاهتمام بعناصر رأس المال الفكري وخاصة رأس المال البشري؛
- على مؤسسة (جيون إلكترونيك) أن تعمل على استغلال مختلف الموارد والإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية؛
- التشجيع على بناء فرق العمل القائمة على الإدارة الذاتية مع تنظيم فرق للبحث والتطوير؛
- إعطاء أهمية أكبر لمكون رأس المال العلائقي (الزبوني) من خلال تحسين العلاقات مع الزبائن؛
- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري وإدارته كما يجب لأنه مصدر هام لتحقيق التميز.

#### ثالثاً- آفاق الدراسة:

نظراً لأهمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية ما زال المجال مفتوحاً لمواصلة البحث ودراسة

مجالات مختلفة نقترح منها:

- أثر رأس المال الهيكلي على بعد المرونة ؛
- دور رأس المال العلائقي في تحقيق الجودة؛
- أثر رأس المال البشري على بعد الإبداع.

---

---

قائمة

المصادر والمراجع

---

---

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### أ- الكتب:

- 1 دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 2 ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 3 سعد علي حمود العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال، دار اليازوري، بغداد، الأردن، 2008.
- 4 سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 5 شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية. مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
- 6 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 6 عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999.
- 7 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- 8 هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، 2014.
- عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.

#### ب- المذكرات والرسائل والأطروحات:

- 1 بعبطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
- 2 بن جدو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة فندق الأوراسي-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015.
- 3 حوحو مصطفى، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المؤسسات المتعلمة -دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.

- 4 دبة شيما، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 5 رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لهندسة المدينة والبناء-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.
- 6 زواوي حميدة، الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- 7 سامية بوبنيدر، زهية نواصرية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال -دراسة حالة بنك BADR، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 45، قالمة، الجزائر، 2012.
- 8 سحمدي عماد، دور رأس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة \_دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر AT وأوراسكوم تليكوم الجزائر OTA -، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013.
- 9 سمالي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- 10 العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، خروبة، الجزائر، 2005.
- 11 فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 12 قرني شافية، دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016.
- 13 مباركة زروق، دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "أوماش"-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- 14 محمد بوظلعة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2008.
- 15 محمد فوزي علي العنوم، رسالة المؤسسة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

- 16 مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات-، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013.
- 17 نبيلة زيتوني، شتوح مريامة، التحالفات الإستراتيجية ودورها في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال "1996-2016"، مذكرة ماستر، اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019.
- ج- الملتقيات:**
- 1 زروخي فيروز، كنزة سكر، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، ملتقى رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، أيام 13 14 ديسمبر.
- 2 الزهيري إبراهيم عباس، رأس المال الفكري : الخيار الإستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، دار المنظومة، المنصورة، مصر، 2012.
- 3 صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمؤسسات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.
- 4 عبد الفتاح بوخمحم، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة وحوار بين المؤسسة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 أبريل، 2012.
- د- المجالات:**
- 1 أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد11، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2007.
- 2 بربطل فطيمة الزهرة، بربطل هاجر، أهمية رأس المال الفكري في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مجلة مركز الإصلاح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مجلد19، العدد57، جامعة الأزهر، مصر، 2015.
- 3 بريمة شيرين موسى علي، رأس المال الفكري في المكتبات وعلاقته ببعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة دار المؤسسة، مجلد 16، العدد 01، مصر، 2015، ص14.
- 4 بوجمان عادل، قريشي محمد، الأصول اللاملموسة مصدر جوهري للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
- 5 حسين محمد فتحي عبد الفتاح، علي محمد مسلم حسن، تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال الفكري بجامعة تبوك في ضوء الاقتصاد المعرفي، مجلة التربية، العدد166، جامعة الأزهر، مصر، 2015.
- 6 سعدي مجيد عاشور، عبد السلام علي حسين، إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المؤسسات المعاصرة، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد02، عدد04، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2010.
- 7 صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات -دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013.

- 8 عبد العزيز أحمد محمد محمد، اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الإستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثية - رؤية إستشرافية -، مجلة دار المؤسسة، العدد 75، المجلد 19، مصر، 2012.
- 9 العبيدي أزهار عزيز وآخرون، استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لأراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 31، جامعة الكوفة، العراق، 2014.
- 10 غالب محمد البستنحي، أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في اكتساب ميزة تنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2011.
- 11 قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، دور الإستراتيجية التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع والعشرون، المعهد التقني الكوفة، العراق، 2013.
- 12 لطيف عبد الرضا عطية، دراسة بعنوان: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، 2008.
- 13 محمد عواد الزيادات وآخرون، أثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الأول، 2015.
- 14 محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني -، مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة أربد الأهلية، عمان.
- 15 مرسي سوسن عبد الحميد، رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، مجلة التجارة والتمويل، العدد 01، جامعة طنطا، مصر، 2008.
- 16 مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، العراق، 2009.
- 17 ولاء محمود عبد الله محمود، تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، مجلد 29، العدد 116، بنها، مصر، 2018.
- 18 ولد عابد عمر، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف -، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.
- هـ - مقالات ومنشورات:
- 1 إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة IMRAD، الطبعة الرابعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
- 2 بسام منيب علي الطائي، إسرائ وعد الله قاسم السبعوي، دور مراكز التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مقال علمي، العراق، 2012.

- 3 طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط : [.http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327](http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327) .
- 4 كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حمّاة، سوريا، 2016.
- 5 موساوي زهية، الكفاءة وتجديدها: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، مقال علمي، جامعة تلمسان، الجزائر.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

المجلات والمنشورات:

- 1 Bontis. N. Study: **Intellectual Capital : An explanatory study that develops measures and models** ,Journal of Management decision, Vol, (36), N(2), 1998.
- 2 M. Porter, **L`avantage concurrentiel des nations**, inter-éditions, 1993.
- 3 Sabah Agha, and another one, **Effect of Core Competence on Competitive and Organizational Performance**, Article published in International Journal of Business and Management, Vol 7, Middle University-MEU, Jordan, 2012.

---

---

الملاحق

---

---

الملحق رقم(01): الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة تحية طيبة وبعد؛

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير والموسومة بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية"، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لغرض تحصيل المعلومات المطلوبة حول الموضوع المذكور، ونرجو أن تكون إجاباتكم على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية، مع العلم أن المعلومات المدلى بها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط. أشكركم مسبقا على حسن تعاونكم وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: بشيري فاطمة الزهراء

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

أولاً-المعلومات الشخصية:

المتغيرات		الرقم
مدير	المنصب الحالي	01
مسؤول (قسم/دائرة)		
مسير		
5 سنوات فأقل	الخبرة	02
من 6 إلى 10 سنوات		
11 سنة فأكثر		
بكالوريا	المستوى التعليمي	03
تقني		
ليسانس		
دراسات عليا		

ثانياً-رأس المال الفكري:

البعد الأول: رأس المال البشري					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تعمل مؤسستنا على استقطاب الأفراد ذوي المعارف المتنوعة				
02	تناسب وظائف الأفراد في مؤسستنا مع المهام الموكلة لهم				
03	تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد في مؤسستنا على حل مشاكل العمل				
04	يملك الأفراد في مؤسستنا القدرة على الإبداع في العمل				
05	تحافظ مؤسستنا على الأفراد ذوي الكفاءة				
البعد الثاني: رأس المال الهيكلي					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
06	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستنا بدرجة عالية من المرونة					
07	يملك الأفراد في مؤسستنا حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض السلطات					
08	تحرص مؤسستنا على توفير كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل					
09	تتسم قنوات الاتصال في مؤسستنا بالقدرة على نقل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب					
10	تدعم مؤسستنا الأفكار الإبداعية التي يمكن تسجيلها كبراءة اختراع					
<b>البعد الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني)</b>						
11	تعمل مؤسستنا على بناء علاقة طيبة مع زبائنها من خلال الحرص على تحقيق متطلباتهم					
12	توفر مؤسستنا لزبائنها إمكانية الطلب الكترونيا					
13	تعمل مؤسستنا على بناء علاقة طيبة مع الموردين من خلال الحرص على تسديد مستحقاتها					
14	تعمل مؤسستنا على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالف مع مؤسسات أخرى					
15	تهتم مؤسستنا بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لمواكبة تطوراتها					

### ثالثا-محور الميزة التنافسية:

<b>البعد الأول: الجودة</b>						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تركز مؤسستنا على متطلبات الزبون باستمرار					
17	تمتلك مؤسستنا سياسة واضحة للجودة					

					تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي النوعي للعاملين باستمرار	18
					تقوم مؤسستنا بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار	19
					تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار	20
البعد الثاني: التكلفة						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تعتبر مؤسستنا التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية	21
					تعمل مؤسستنا على ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج	22
					تعمل مؤسستنا على زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة	23
					تعمل مؤسستنا على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	24
					تعمل مؤسستنا على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين	25
البعد الثالث: المرونة						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغيير في مواصفات المنتج	26
					احتضان الأفراد لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة	27
					القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات	28
					القدرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغير حجم	29

					الطلب	
					قدرة عمليات الإنتاج على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات	30
البعد رابع: الإبداع						
					تنتهج مؤسستنا سياسة واضحة لدعم الإبداع كجزء من ثقافتها التنظيمية	31
					تشجع مؤسستنا الأفراد على الإبداع بشكل مستمر	32
					توفر مؤسستنا المناخ المناسب للأفراد لتوليد أفكارهم الإبداعية	33
					تحرص مؤسستنا على إشراك أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية	34
					تخصص مؤسستنا مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير	35

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين للاستبانة المعتمدة في الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
01	بعيطيش شعبان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف المسيلة
02	فراحتية العيد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف المسيلة
03	حوحو مصطفى	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف المسيلة
04	بركاتي حسين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف المسيلة
05	بيصار عبد المطلب	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف المسيلة

الملحق رقم (03): نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	البعد	قيمة الثبات						
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.818</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	.818	5
	Reliability Statistics							
	Cronbach's Alpha	N of Items						
	.818	5						
رأس المال الهيكلي	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.684</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	.684	5	
Reliability Statistics								
Cronbach's Alpha	N of Items							
.684	5							
رأس المال العلائقي	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.663</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	.663	5	
Reliability Statistics								
Cronbach's Alpha	N of Items							
.663	5							
الاجمالي	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.873</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	.873	15	
Reliability Statistics								
Cronbach's Alpha	N of Items							
.873	15							
الميزة التنافسية	الجودة	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.683</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	.683	5
	Reliability Statistics							
	Cronbach's Alpha	N of Items						
	.683	5						
	التكلفة	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.798</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	.798	5
Reliability Statistics								
Cronbach's Alpha	N of Items							
.798	5							
المرونة	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.885</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	.885	5	
Reliability Statistics								
Cronbach's Alpha	N of Items							
.885	5							
الإبداع	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.879</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	.879	5	
Reliability Statistics								
Cronbach's Alpha	N of Items							
.879	5							
الاجمالي	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Reliability Statistics</th> </tr> <tr> <th>Cronbach's Alpha</th> <th>N of Items</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.926</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Reliability Statistics		Cronbach's Alpha	N of Items	.926	20	
Reliability Statistics								
Cronbach's Alpha	N of Items							
.926	20							

## الملحق رقم (04): نتائج الاتساق الداخلي للاستبانة

### Correlations

		HC	A1	A2	A3	A4	A5
HC	Pearson Correlation	1	.684**	.757**	.750**	.514**	.861**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
A1	Pearson Correlation	.684**	1	.474**	.494**	.505**	.218
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.121
	N	52	52	52	52	52	52
A2	Pearson Correlation	.757**	.474**	1	.672**	.377**	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.006	.000
	N	52	52	52	52	52	52
A3	Pearson Correlation	.750**	.494**	.672**	1	.325	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.019	.000
	N	52	52	52	52	52	52
A4	Pearson Correlation	.514**	.505**	.377**	.325	1	.335
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	.019		.015
	N	52	52	52	52	52	52
A5	Pearson Correlation	.861**	.218	.681**	.658**	.335	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.121	.000	.000	.015	
	N	52	52	52	52	52	52

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

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

### Correlations

		SC	B1	B2	B3	B4	B5
SC	Pearson Correlation	1	.932**	.506**	.484**	.738**	.932**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
B1	Pearson Correlation	.932**	1	.136	.240	.272	.093
	Sig. (2-tailed)	.000		.336	.086	.051	.511
	N	52	52	52	52	52	52
B2	Pearson Correlation	.506**	.136	1	.427**	.176	.038
	Sig. (2-tailed)	.000	.336		.002	.213	.790
	N	52	52	52	52	52	52
B3	Pearson Correlation	.484**	.240	.427**	1	.241	.396**
	Sig. (2-tailed)	.000	.086	.002		.085	.004
	N	52	52	52	52	52	52
B4	Pearson Correlation	.738**	.272	.176	.241	1	.176
	Sig. (2-tailed)	.000	.051	.213	.085		.211
	N	52	52	52	52	52	52
B5	Pearson Correlation	.932**	.093	.038	.396**	.176	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.511	.790	.004	.211	
	N	52	52	52	52	52	52

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

### Correlations

		RC	C1	C2	C3	C4	C5
RC	Pearson Correlation	1	.756**	.510**	.551**	.658	.827**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
C1	Pearson Correlation	.756**	1	.425**	.308*	-.030-	.257
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.026	.835	.066
	N	52	52	52	52	52	52
C2	Pearson Correlation	.510**	.425**	1	.627**	-.065-	.388**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.000	.646	.005
	N	52	52	52	52	52	52
C3	Pearson Correlation	.756**	.308*	.627**	1	.206	.548**
	Sig. (2-tailed)	.000	.026	.000		.144	.000
	N	52	52	52	52	52	52
C4	Pearson Correlation	.658	-.030-	-.065-	.206	1	.247
	Sig. (2-tailed)	.000	.835	.646	.144		.078
	N	52	52	52	52	52	52
C5	Pearson Correlation	.827**	.257	.388**	.548**	.247	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.066	.005	.000	.078	
	N	52	52	52	52	52	52

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

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

### Correlations

		Qa	D1	D2	D3	D4	D5
Qa	Pearson Correlation	1	.800**	.725	.504*	.754**	.841**
	Sig. (2-tailed)		.000	.009	.030	.001	.000
	N	52	52	52	52	52	52
D1	Pearson Correlation	.800**	1	.293	.273	.360**	.349
	Sig. (2-tailed)	.000		.035	.051	.009	.011
	N	52	52	52	52	52	52
D2	Pearson Correlation	.725	.293	1	.716**	.210	.088
	Sig. (2-tailed)	.009	.035		.000	.136	.537
	N	52	52	52	52	52	52
D3	Pearson Correlation	.504*	.273	.716**	1	.130	.224
	Sig. (2-tailed)	.030	.051	.000		.359	.111
	N	52	52	52	52	52	52
D4	Pearson Correlation	.754**	.360**	.210	.130	1	.385**
	Sig. (2-tailed)	.001	.009	.136	.359		.005
	N	52	52	52	52	52	52
D5	Pearson Correlation	.841**	.349	.088	.224	.385**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.537	.111	.005	
	N	52	52	52	52	52	52

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

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

### Correlations

		Co	E1	E2	E3	E4	E5
Co	Pearson Correlation	1	.828**	.515**	.587**	.494**	.866**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
E1	Pearson Correlation	.828**	1	.330*	.320*	.111	.437**
	Sig. (2-tailed)	.000		.017	.021	.434	.001
	N	52	52	52	52	52	52
E2	Pearson Correlation	.515**	.330*	1	.216	.476**	.533**
	Sig. (2-tailed)	.000	.017		.125	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
E3	Pearson Correlation	.587**	.320*	.216	1	.585**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.021	.125		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
E4	Pearson Correlation	.494**	.111	.476**	.585**	1	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000	.434	.000	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52
E5	Pearson Correlation	.866**	.437**	.533**	.657**	.694**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52

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

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

### Correlations

		FI	F1	F2	F3	F4	F5
FI	Pearson Correlation	1	.812**	.726**	.761**	.807**	.905**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
F1	Pearson Correlation	.812**	1	.605**	.604**	.460**	.487**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000
	N	52	52	52	52	52	52
F2	Pearson Correlation	.726**	.605**	1	.706**	.453**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000
	N	52	52	52	52	52	52
F3	Pearson Correlation	.761**	.604**	.706**	1	.607**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
F4	Pearson Correlation	.807**	.460**	.453**	.607**	1	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52
F5	Pearson Correlation	.905**	.487**	.646**	.699**	.862**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52

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

## Correlations

		Cr	G1	G2	G3	G4	G5
Cr	Pearson Correlation	1	.903**	.588**	.736**	.847**	.862**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
G1	Pearson Correlation	.903**	1	.443**	.730**	.660**	.560**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
G2	Pearson Correlation	.588**	.443**	1	.415**	.474**	.610**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.002	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
G3	Pearson Correlation	.736**	.730**	.415**	1	.670**	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
G4	Pearson Correlation	.847**	.660**	.474**	.670**	1	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52
G5	Pearson Correlation	.862**	.560**	.610**	.557**	.853**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52

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

## الملحق رقم (05): اختبار طبيعية البيانات

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Qa-IC (البواقي)	.108	52	.192	.954	52	.041
Co-IC (البواقي)	.109	52	.179	.961	52	.089
FI-IC (البواقي)	.111	52	.153	.964	52	.119
Cr-IC (البواقي)	.110	52	.166	.973	52	.290
CA-IC (البواقي)	.083	52	.200	.979	52	.502

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## الملحق رقم (06): تحليل محور البيانات الشخصية

### المنصب

Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		مدير	6	11.5	11.5
	مسؤول (قسم/دائرة)	15	28.9	28.8	40.4
	مسير	31	59.6	59.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

### الخبرة

Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		5 سنوات فأقل	31	59.6	59.6
	من 6 إلى 10 سنوات	17	32.7	32.7	92.3
	11 سنة فأكثر	4	7.7	7.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

		المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	بكالوريا	3	5.8	5.8	5.8
	تقني	3	5.8	5.8	11.5
	ليسانس	27	51.9	51.9	63.5
	دراسات عليا	19	36.5	36.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

## الملحق رقم (07): تحليل المحاور

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1	52	4.00	5.00	4.5769	.49887
A2	52	3.00	5.00	4.4231	.60541
A3	52	3.00	5.00	4.2692	.62983
A4	52	3.00	5.00	4.2885	.57177
A5	52	2.00	5.00	4.1346	.71480
B1	52	3.00	5.00	4.3077	.61160
B2	52	3.00	5.00	4.0769	.65218
B3	52	3.00	5.00	4.1731	.58481
B4	52	3.00	5.00	4.0192	.67127
B5	52	3.00	5.00	4.3077	.61160
C1	52	3.00	5.00	4.5385	.54093
C2	52	3.00	5.00	4.2500	.68241
C3	52	3.00	5.00	4.3654	.56112
C4	52	3.00	5.00	4.2692	.66023
C5	52	3.00	5.00	4.2992	.62983
D1	52	4.00	5.00	4.5577	.50151
D2	52	3.00	5.00	4.4808	.54198
D3	52	3.00	5.00	4.3269	.64841
D4	52	3.00	5.00	4.2692	.56414
D5	52	3.00	5.00	4.3462	.55606
E1	52	3.00	5.00	4.1538	.53814
E2	52	4.00	5.00	4.5577	.50151
E3	52	3.00	5.00	4.1346	.56112
E4	52	3.00	5.00	4.0000	.65679
E5	52	3.00	5.00	4.0962	.60260
F1	52	3.00	5.00	4.1923	.59536
F2	52	2.00	5.00	4.0000	.81650
F3	52	3.00	5.00	4.1154	.64637
F4	52	3.00	5.00	4.2115	.63667
F5	52	2.00	5.00	4.1923	.81742
G1	52	2.00	5.00	4.1731	.75980
G2	52	3.00	5.00	4.1346	.68682
G3	52	2.00	5.00	4.0769	.78830
G4	52	3.00	5.00	3.9808	.67127
G5	52	3.00	5.00	3.8846	.64637
Human Capital	52	3.50	5.00	4.3384	.47832
Structural Capital	52	3.00	5.00	4.1769	.57012
Relational Capital	52	3.50	5.00	4.3444	.46483
Quality	52	4.00	5.00	4.3925	.43453

Cost	52	3.00	5.00	4.1825	.48381
Flexibility	52	3.00	5.00	4.1425	.61160
Creativity	52	2.50	5.00	4.0512	.62162
Intellectual capital	52	3.50	5.00	4.2866	.40369
Competitive advantage	52	3.25	5.00	4.1957	.45093
Valid N (listwise)	52				

## الملحق رقم (08): نتائج تحليل الفرضية الأولى

### Correlations

		Competitive advantage	Human Capital	Structural Capital	Relational Capital
Competitive advantage	Pearson Correlation	1	.493**	.403**	.639**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.000
	N	52	52	52	52
Human Capital	Pearson Correlation	.493**	1	.364**	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000		.008	.001
	N	52	52	52	52
Structural Capital	Pearson Correlation	.403**	.364**	1	.484**
	Sig. (2-tailed)	.003	.008		.000
	N	52	52	52	52
Relational Capital	Pearson Correlation	.639**	.466**	.484**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	
	N	52	52	52	52

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

### Correlations

		Intellectual capital	Competitive advantage
Intellectual capital	Pearson Correlation	1	.660**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	52	52
Competitive advantage	Pearson Correlation	.660**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	52	52

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

## الملحق رقم (09): نتائج تحليل الفرضية الثانية

أولاً- الفرضية الفرعية الأولى:

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.881 <sup>a</sup>	.776	.602	.35713

a. Predictors: (Constant), Intellectual capital

b. Dependent Variable: Quality

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

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.253	1	3.253	25.504	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.377	50	.128		
	Total	9.630	51			

a. Dependent Variable: Quality

b. Predictors: (Constant), Intellectual capital

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.712	.545		3.142	.003
	Intellectual capital	.626	.124	.581	5.050	.000

a. Dependent Variable: Quality

ثانياً-الفرضية الفرعية الثانية:

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.656 <sup>a</sup>	.430	.419	.36892

a. Predictors: (Constant), Intellectual capital

b. Dependent Variable: Cost

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

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.132	1	5.132	37.710	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.805	50	.136		
	Total	11.937	51			

a. Dependent Variable: Cost

b. Predictors: (Constant), Intellectual capital

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.683	.563		1.214	.230
	Intellectual capital	.786	.128	.656	6.141	.000

a. Dependent Variable: Cost

ثالثاً-الفرضية الفرعية الثالثة:

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.592 <sup>a</sup>	.350	.337	.49791

a. Predictors: (Constant), Intellectual capital

b. Dependent Variable: Flexibility

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

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	6.681	1	6.681	26.951	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12.396	50	.248		
	Total	19.077	51			

a. Dependent Variable: Flexibility

b. Predictors: (Constant), Intellectual capital

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.265	.760		.349	.728
	Intellectual capital	.897	.173	.592	5.191	.000

a. Dependent Variable: Flexibility

**رابعا-الفرضية الفرعية الرابعة:****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.551 <sup>a</sup>	.304	.290	.52379

a. Predictors: (Constant), Intellectual capital

b. Dependent Variable: Creativity

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

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	5.989	1	5.989	21.830	.000 <sup>b</sup>
	Residual	13.718	50	.274		
	Total	19.707	51			

a. Dependent Variable: Creativity

b. Predictors: (Constant), Intellectual capital

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.311	.799		.389	.699
	Intellectual capital	.849	.182	.551	4.672	.000

a. Dependent Variable: Creativity

**خامسا-نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.660 <sup>a</sup>	.436	.424	.34214

a. Predictors: (Constant), Intellectual capital

b. Dependent Variable: Competitive advantage

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

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.517	1	4.517	38.591	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.853	50	.117		
	Total	10.370	51			

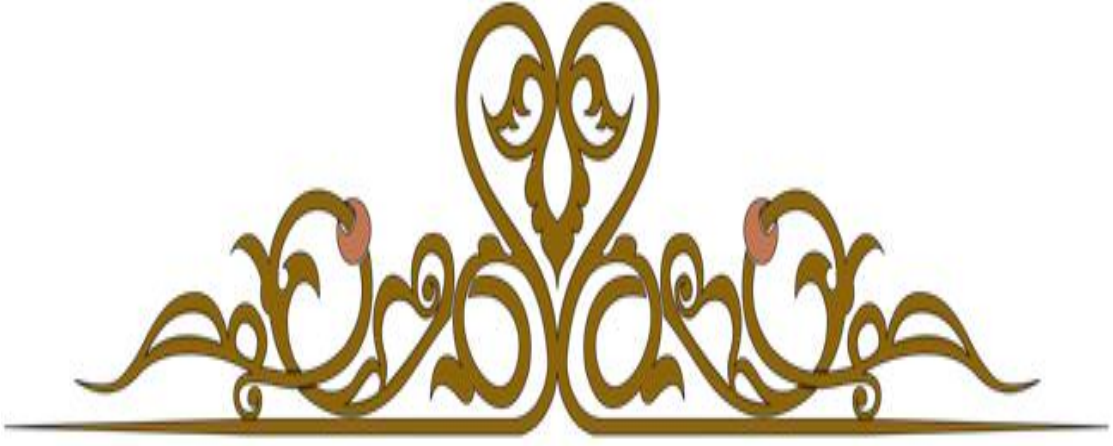
a. Dependent Variable: Competitive advantage

b. Predictors: (Constant), Intellectual capital

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.011	.522		1.938	.048
	Intellectual capital	.737	.119	.660	6.212	.000

a. Dependent Variable: Competitive advantage



نَحْمَدُكَ يَا رَبِّ

