



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة  
بغنوان:

# دور رأس الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية 2013

إعداد الطالبة :

دبة شيما

نوقشت بتاريخ: 23 جوان 2013

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذة مساعدة. - جامعة قاصدي مرباح-ورقلة) رئيسيا

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح-ورقلة) مشرفا

(أستاذة مساعدة. - جامعة قاصدي مرباح-ورقلة) مناقشا

الأستاذ/ مسغوني منى

الدكتور/ بوزيد السايح

الأستاذ/ بلطرش جورية

السنة الجامعية: 2012/2013.



## الإهداء

إلى من ربياني صغيرا.. والدي و والدي أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية.

إلى أخي وأخواتي الأعزاء

إلى أصدقائي وزملائي في الدراسة

إلى أساتذتي في الجامعة وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذه الدراسة

أهدي هذا العمل المتواضع

شيماء

## الشكر والتقدير

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور بوزيد السايح ، الذي أشرف على إعداد هذه المذكرة ، وساهم فيها بالرأي و النصيحة ، وكان له الفضل الكبير بتوجيهاته و إرشاداته و ملاحظاته في إتمام هذه الدراسة . كما أتقدم بالشكر و الإمتنان لموظفي شركة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت ، على ما قدموه من جهد ومشاركة في تسهيل مهمتي في إعداد هذه الدراسة . كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم الدعم لي بكافة أشكاله، أو الرأي والمشورة، وذلك الصعاب أمامي لإعداد هذه الدراسة و إخراجها في صورتها النهائية. أسأل الله العليّ التقدير أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم عني وعن المسلمين خير جزاء.

شيماء

## ملخص البحث:

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سيفانكو، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات) لدى الشركة، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة، كما هدفت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل فيما إذا ما كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية لدى شركة سيفانكو، والبالغ عددهم 80 موظفا. حيث تم توزيع إستبيان تم إعداده لهذا الغرض على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم إسترداد 30 إستبيان من المبحوثين.

أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها، وجود علاقة احصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري ببعديه (الهيكلية والعلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة سيفانكو، وأن الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية. كما أوضحت الدراسة بأن هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، حيث أن رأس مال العلاقات يساهم بشكل أكبر من المكونين الآخرين في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: رأس مال فكري، ميزة تنافسية، معرفة، رأس مال بشري، رأس مال هيكلية، رأس مال علاقات.

## Résumé:

Ce capital intellectuel de l'étude et son rôle dans la réalisation de l'avantage concurrentiel d'une entreprise Sivanco, grâce à la reconnaissance de la disponibilité des exigences de fonds propres des dimensions intellectuelles des trois (humaines, structurelles et relations) avec l'entreprise, l'étude de la relation entre la disponibilité de ces exigences et obtenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise, car le but de cette étude pour répondre à la question de savoir s'il ya eu des variations dans les composantes du capital intellectuel dans la réalisation de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

La population étudiée était composée de tous les employés dans les fonctions administratives Sivanco de l'entreprise, soit au total 80 employés. Ont été distribués un questionnaire a été préparé à cet effet à tous les membres de la population à l'étude, ont été récupérables 30 répondants au questionnaire.

L'étude a montré plusieurs des résultats les plus importants, et il ya une relation statistique entre les exigences de disponibilité le Bbaadih de capital intellectuel (relations structurelles) et obtenir un avantage concurrentiel pour la société Sivanco, et que la société dispose d'un niveau élevé pour Meshaltnavsih. L'étude a également montré qu'il existe une disparité dans le rôle des composants du capital intellectuel dans la réalisation de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise, comme la capitale des plus grandes relations contributeurs d'autres composants dans la réalisation de l'avantage concurrentiel.

Mots clés: Le capital intellectuel, l'avantage concurrentiel, la connaissance, le capital humain, le capital structurel, les relations de capitaux.

الصفحة	فهرس المحتويات
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	ملخص.....
VI	قائمة الفهرس.....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال البيانية.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
01	الفصل الأول: الرأس مال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال .....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول : رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات .....
03	المطلب الأول:مدخل للميزة التنافسية للمنظمة.....
03	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها.....
03	أولاً: تعريفها.....
04	ثانياً: خصائصها.....
04	الفرع الثاني: شروط فعالية الميزة التنافسية ومحدداتها.....
04	أولاً:شروط فعاليته.....
05	ثانياً: محددها.....
06	الفرع الثالث: الميزة التنافسية أنواعها، مصادرها وإستراتيجياتها .....
06	أولاً: أنواعها.....
07	ثانياً: مصادرها.....
08	ثالثاً: إستراتيجياتها.....
09	المطلب الثاني: الإطار النظري لرأس المال الفكري.....
09	الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري.....
09	الفرع الثاني: تعريف رأس المال الفكري وخصائصه.....
09	أولاً: تعريفه.....
13	ثانياً: خصائصه.....
13	الفرع الثالث: أهمية رأس المال الفكري وأنواعه.....

13	.....أولا: أهميته.....
14	.....ثانيا: أنواعه.....
16	.....الفرع الرابع: طرق قياس رأس المال الفكري.....
18	.....المطلب الثالث: العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.....
18	.....الفرع الأول: الرأسمال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة.....
18	.....الفرع الثاني: أثر رأس المال الفكري والكفاءات على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.....
19	.....الفرع الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري وامتلاك الميزة التنافسية.....
21	.....المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية.....
21	.....المطلب الأول : الدراسات السابقة.....
21	.....الفرع الأول: الدراسات الدولية.....
22	.....الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.....
23	.....الفرع الثالث: الدراسات المحلية.....
23	.....المطلب الثاني: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
24	.....المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.....
26	.....خلاصة الفصل الأول.....
27	<b>الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية 2013</b>
28	.....تمهيد.....
29	.....المبحث الأول : الطريقة والأدوات.....
29	.....المطلب الأول : طريقة جمع البيانات.....
29	.....الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
29	.....الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
29	.....الفرع الثالث: طرق جمع البيانات.....
30	.....المطلب الثاني : أدوات جمع ومعالجة البيانات.....
30	.....الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الجمع.....
31	.....الفرع الثاني: المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة.....
32	.....المبحث الثاني : النتائج والمناقشة.....
32	.....المطلب الأول : نتائج الدراسة.....
32	.....الفرع الأول: خصائص وسمات عينة الدراسة.....
34	.....الفرع الثاني: ثبات وصدق الاستبيان.....

36	..... الفرع الثالث: تحليل فقرات الاستبيان
51	..... المطلب الثاني: مناقشة فرضيات الدراسة
59	..... خلاصة الفصل الثاني
60	..... الخاتمة
64	..... قائمة المصادر والمراجع
68	..... الملاحق



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	مكان تطبيق الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	(1-1)
34	معامل الثبات (طريقة ألفا كوناخ).	(1-2)
34	الإحصاءات الكلية للبند.	(2-2)
36	معامل الثبات (التجزئة النصفية).	(3-2)
36	تحليل فقرات محور رأس المال البشري.	(4-2)
41	تحليل فقرات محور رأس المال البشري ككل.	(5-2)
41	تحليل فقرات محور رأس المال الهيكلي.	(6-2)
45	تحليل فقرات محور رأس المال الهيكلي ككل.	(7-2)
46	تحليل فقرات محور رأس مال العلاقات.	(8-2)
48	تحليل فقرات محور رأس مال العلاقات ككل.	(9-2)
48	تحليل فقرات الميزة التنافسية.	(10-2)
50	تحليل فقرات الميزة التنافسية ككل.	(11-2)
51	معامل الارتباط بين محور الميزة التنافسية ومحور رأس المال البشري.	(12-2)
52	معامل الارتباط بين محور الميزة التنافسية ومحور رأس مال العلاقات.	(13-2)
52	معامل الارتباط بين محور الميزة التنافسية ومحور رأس المال الهيكلي.	(14-2)
53	إختبار تحليل الإنحدار المتعدد.	(15-2)
53	الإحصاءات والمعاملات المتعلقة بنموذج الإنحدار.	(16-2)
55	نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى العمر.	(17-2)
56	نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي.	(18-2)
57	نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى الخبرة في الوظيفة.	(19-2)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	دورة حياة الميزة التنافسية.	الشكل(1-1)
12	أركان مفهوم رأس المال الفكري.	الشكل(2-1)
14	أنواع رأس المال الفكري.	الشكل(3-1)
20	العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.	الشكل(4-1)
32	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	الشكل(1-2)
32	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	الشكل(2-2)
33	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي.	الشكل(3-2)
34	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في الوظيفة.	الشكل(4-2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
67	الإستبيان في صورته النهائية.	ملحق(01)

# المقدمة

## توطئة:

إن رأس المال الفكري يتمثل في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين، و التي في ضوء امتلاكهم لهذه القدرات و الخبرات و المعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكارا جديدة، أو يطوروا أفكارا قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، و بذلك فإن رأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية، و أصول فكرية ترتبط بالمعلومات و المعرفة و الملكية الفكرية المتمثلة في براءات الاختراع و العلامات التجارية و غيرها، و كذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات و الهياكل التنظيمية بالإضافة إلى رأس مال العلاقات المرتبط بطبيعة العلاقات بين المنظمة وحلفائها. و من بين العلماء الذين إهتموا بهذا الموضوع ( أنتوني دي ريفارول) والذي قال بأن "الأفكار هي رأس مال يجلب الفائدة فقط بين يدي موهوب".

و لقد أدركت الشركات في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري، ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه تم التحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة و العقول الذكية.

و تؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية، من خلال تدعيم الإمكانيات و الطاقات التي تمتلكها الكفاءات البشرية بما فيها من معرفة ومهارات وقدرات تؤهلها للإبداع والتجديد، والتي تمثل المصدر الجديد للميزة التنافسية.

وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، فإنها يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية و متطلبات عمل المنظمة.

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى أهمية الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وما هي آليات تحقيق ذلك في مؤسسة سيفانكو - تقرت - ؟

ويتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود برأس المال الفكري؟ وما مدى توفر متطلباته في شركة سيفانكو؟
  - ما هي الآليات التي تعتمدها المؤسسات لتنمي بها رأسمالها الفكري؟
  - ماهي مصادر الميزة التنافسية؟ وهل يمكن اعتبار تطويرها هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيقه في ظل اعتمادها على الرأس المال الفكري؟
  - كيف يمكن لشركة سيفانكو تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأسمالها الفكري؟
- وبناء على ذلك يتم اقتراح الفرضيات التالية:

- الرأسمال الفكري هو المحرك الأساسي للرأسمال المادي في ظل الاقتصاد الذي يتحول الى اقتصاد قائم على المعرفة؛
- كلما أعطى المسيرون عناية خاصة للرأسمال الفكري لمؤسستهم ان ذلك على مكانتها في السوق،
- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى تحقيقه في ظل اعتمادها على رأسمالها الفكري، من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءة، الجودة، المعرفة؛
- كلما أحس العامل بالحرية في طريقة قيامه بالعمل وحفز على الابداع وتعليم الآخرين انعكس ذلك ايجابا على الرأس المال الفكري للمؤسسة ومن ثم على ميزاتها التنافسية.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب نوردها فيما يلي:ص

- 1- إظهار مدى أهمية العنصر البشري ودوره الفعال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 2- أن رأس المال الفكري يعتبر رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة صغيرة ومتوسطة؛
- 3- الأهمية البالغة التي يكتسيها هذا الموضوع وخاصة لدى منظمات الأعمال؛
- 4- لتزويد مكتبة الجامعة بموضوع هام لم يتم إجراء عليه دراسة من قبل.

### أهداف الدراسة:

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- 1- التأكد من وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث(البشري، الميكلي، العلاقي) وبين الميزة التنافسية؛
- 2- المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة؛
- 3- لفت انتباه شركة سيفانكو إلى أهمية رأس المال الفكري كمفهوم إستراتيجي و محاولة تأكيد دوره كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- 1- تحاول أن تبين هذه الدراسة كيف يؤثر الرأسمال الفكري في تطوير المؤسسة و تعزيز ميزتها التنافسية؛
- 2- تعطي نظرة واسعة نوعا ما على موضوع إدارة أعمال المعرفة و الذي ظهر بشكل واسع مع بدايات التسعينات من القرن الماضي؛
- 3- يكتسب موضوع رأس المال الفكري أهمية متزايدة اليوم بإعتباره من الأنشطة للأفراد، و تمكنهم هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة، و من ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، و تعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، و تكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات؛

حدود الدراسة: طبقت الدراسة على شركة سيفانكو الجزائر بمنطقة تقرت خلال سنة 2013.

منهجية الدراسة: اعتمدنا بشكل أساسي على المنهج الوصفي، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة و تحليلها تحليلا دقيقا للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري، واعتمدنا منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة المدرسة وتحليل الدراسة المدروسة.

تقسيمات الدراسة: لمعالجة هذا الموضوع و الإحاطة بجوانبه، ارتأيت تقسيمه إلى فصلين نظري و تطبيقي، الفصل النظري تم تقسيمه إلى مبحثين يتمحور الأول في مدخل للميزة التنافسية والذي يشمل تعريفها، خصائصها، شروط فعاليتها، أنواعها، مصادرها وإستراتيجياتها. والثاني يتمحور في وأخيرا يتضمن هذا المبحث العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري وامتلاك الميزة التنافسية.

أما المبحث الثاني فيتمحور في الدراسات السابقة، أهم ما تتميز به هذه الدراسات عن دراستنا الحالية والتعقيب عليها.

و بالنسبة للفصل التطبيقي فسنقوم فيه باختبار و معرفة مدى تطابق المفاهيم و القواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء الدراسة التطبيقية لمؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بمنطقة - تقرت -.

### صعوبات البحث:

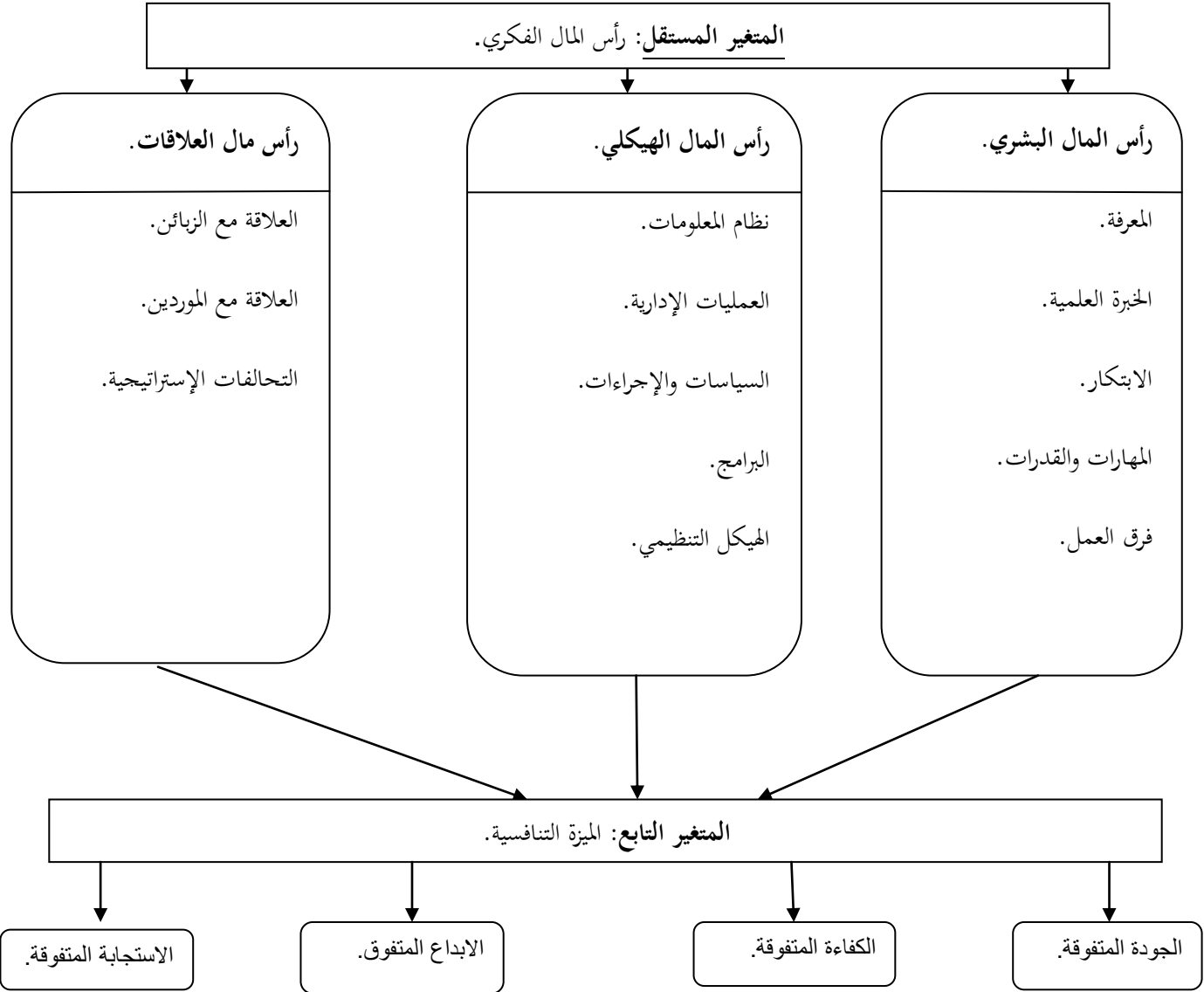
نوجزها فيما يلي:

1- قلة المراجع في المكتبة؛

2-صعوبة إيجاد المؤسسة التي موردها البشري ساهم في تطويرها؛

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

نموذج رقم (1-1): المتغير المستقل والمتغير التابع.





## الفصل الأول:

الرأسمال الفكري ودوره في تحقيق الميزة  
التنافسية لمنظمات الأعمال

تمهيد:

إن التطورات المتسارعة و التكنولوجيا المتقدمة و التحديات الكبيرة التي كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولة و الإندماجات و التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات العملاقة و إتباعها للإبتكارات و الإبداعات السريعة، أدت إلى تحول الإقتصاد إلى ما يسمى بإقتصاد المعرفة. وأصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تتميزها عن غيرها من المنظمات، نتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة و التحدي الرئيسي أمامها اليوم هي تلك التي تكون متأكدة من توافر الأفراد المهرة المتميزين و تدريبهم و تطويرهم و تنمية مهاراتهم، وذلك من أجل كسب ميزة تنافسية على غيرها، عن طريق الإستغلال الأفضل للطاقة الفكرية و العقلية للأفراد.

والهدف من هذا الفصل هو معرفة أن رأس المال الفكري هو الرأس المال الحقيقي للمنظمة، بحيث أصبح ينظر إليه بإعتباره ممثلاً حقيقياً للقدرة على المنافسة و معيار لتحقيق أهداف المنظمة.

و لهذا قمت بتقديم لمحة عامة عن رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، معرفة العلاقة و الأثر بينهما. كما تم عرض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع بغية معرفة أهدافها و طريقة معالجة المعطيات و أهم النتائج المتوصل إليها. اذ قسمنا هذا الفصل الى مبحثين :

- ✓ المبحث الأول: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.
- ✓ المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية.

**المبحث الأول: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.****✓ المطلب الأول:مدخل للميزة التنافسية للمنظمة**

يمكن القول عن المنظمة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، و من الإستغلال الأفضل للإمكانات و الموارد و القدرات و الكفاءات و المعرفة. فإن إمتلاك و تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المنظمة الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للإقتصاد العالمي المبني على المعرفة، الجودة و الكفاءات.

**الفرع الأول:تعريف الميزة التنافسية و خصائصها****أولا:تعريف الميزة التنافسية**

تعدد التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية نذكر منها ما يلي:

1-يعرفها مصطفى محمود أبو بكر:"هي قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانات و الموارد الفنية و المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة وغيرها التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية".<sup>1</sup>

2-يعرفها المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا على أنها:« القدرة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية ». <sup>2</sup>

3-يعرفها FAHY" هي أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها". <sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة الذكر أستخلص التعريف :

"الميزة التنافسية هي عبارة عن إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، أي أنها تجعل المؤسسة فريدة و متميزة عن المنافسين الآخرين و بهذا تصبح الميزة التنافسية وسيلة لدى المؤسسة حتى تتمكن من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين".

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يلي: <sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003/ 2004، ص ص 13\*14.

<sup>2</sup> حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير ( غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004، ص 96.

<sup>3</sup> خيرة قادري ، معوقات التميز و بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2010/ 2011، ص 18.

<sup>4</sup> شوية أعراب، دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر ( غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،

2010/2011، ص 6.

- 1- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة؛
- 2- أنها تؤدي إلى تحقيق الأفضلية و التفوق على المنافسين ؛
- 3- أنها تنبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها؛
- 4- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛
- 5- أنها يجب أن تؤثر في المشتريين، و أنهم يدركون أفضلية المؤسسة و تحفيزهم على الشراء منها؛
- 6- أنها تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

#### ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تبنى على إختلاف و ليس على تشابه؛
- ✓ يتم تأسيسها على المدى الطويل بإعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- ✓ عادة ما تكون مركزة جغرافيا.
- و من أجل أن تكون لها فعالية، يجب على الميزة التنافسية أن:<sup>2</sup>
  - ✓ تكون فريدة من نوعها؛
  - ✓ تكون صعبة التقليد؛
  - ✓ تكون متفوقة و بوضوح.

#### الفرع الثاني: شروط فعالية الميزة التنافسية و محدداتها

##### أولا: شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالية يتم الإستناد إلى الشروط الآتية:<sup>3</sup>

- 1- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

<sup>1</sup> بشير الشريفت، خدمات ما بعد البيع كميزة تنافسية في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2008، ص 7.

<sup>2</sup> Eugene F.Fama and Kenneth R-French , Aventagconpétitif-Wikipedia، 19:54، 10fivrier2013، Wikipedia.org/wiki/avantageconcurrentie.

<sup>3</sup> بارك نعيمة وآخرون، متطلبات الإبداع والإبتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 16 و17 ديسمبر 2011 مستغانم، ص6.

2- الإستمرارية : بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛

3- إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.

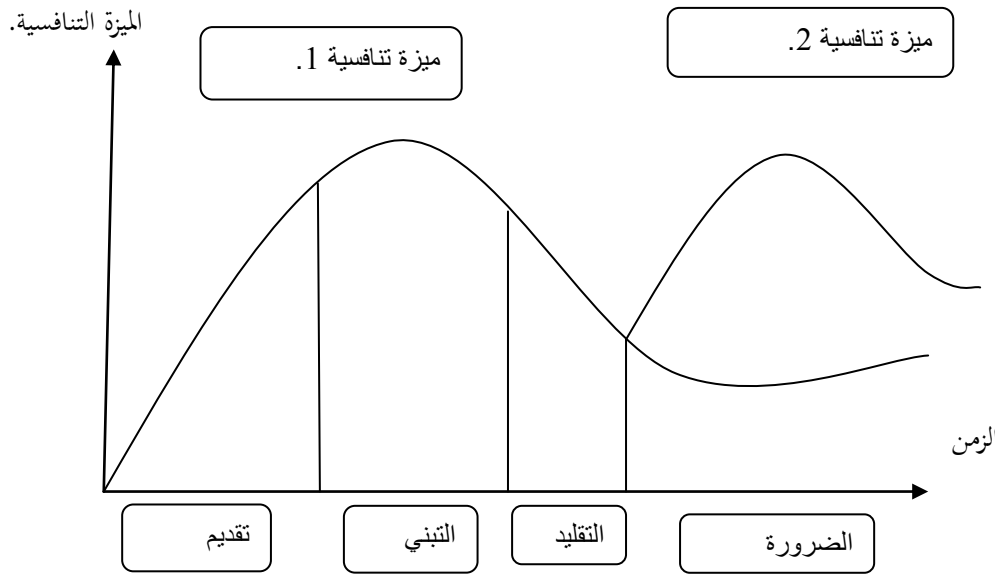
### ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

#### 1- حجم الميزة التنافسية :

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي: 1

#### الشكل رقم (1-1):دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003، ص 105.

يتضح من الشكل أن دورة حياة الميزة التنافسية تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية، ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج. و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك.

#### 2- نطاق التنافس :

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمدي أبو القاسم، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الخروبة، 2002، ص ص 25-27.

- ✓ القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
  - ✓ درجة التكامل الأمامى: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامى المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
  - ✓ البعد الجغرافى: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
  - ✓ قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.
- تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

### الفرع الثالث: الميزة التنافسية أنواعها، مصادرها و إستراتيجياتها

#### أولاً: أنواع الميزة التنافسية

تباينة الآراء في كيفية تصنيف الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية ولكن يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين وهما:

#### • التكلفة الأقل (قيادة التكلفة الشاملة):

تعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بكلفة أقل مقارنة مع المنظمات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

#### • التمييز:

يعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز أو فريد أو له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع وغيرها، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة للتمييز المنتج من خلال الأتي :

- 1- النوعية: تعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة .
- 2- التسليم : يعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخير.
- 3- المرونة: هي التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة وغيرها و القدرة على الاستجابة لها .

**4-الإبتكار:** تعني قدرة المنظمة علي تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الإبتكار إستجابة أسرع للفرص والتحديات، وهذا يحدث عندما تستطيع المنظمة إستغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزاتها التنافسية.<sup>1</sup>

وفي إمكان المنظمة كذلك أن تطبق هاتين الإستراتيجيتين وفي وجهتين: الأولى على القطاع بأكمله، والثاني على جزء فقط من القطاع هذه الأخيرة تدعى بإستراتيجية التركيز سواء بالتكلفة المنخفضة أو بالتمايز.

ومحصلة هذه الإستراتيجيات يكون أمام المنظمة 4 إستراتيجيات تنافسية:

-السيطرة بالتكاليف المنخفضة على كامل القطاع؛

-السيطرة بالتكاليف على قطاع جزئي؛

-التمايز بالتركيز على كامل القطاع؛

-التمايز بالتركيز على جزء من القطاع.<sup>2</sup>

### ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

نوجزها في العناصر التالية:

1-الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالإنخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايها تنافسية.<sup>3</sup>

2-الجودة: المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة يجب أن تضع منتجات ذات جودة عالية ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

3-المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لإستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد إهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، بإعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الإستثمارية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008، ص 63.

<sup>2</sup> حملاي محضية وبلاي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقة 2004، ص 142.

<sup>3</sup> دنيا مهدي الأعظمي، أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 54.

<sup>4</sup> حملاي محضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2003/2004، ص ص 8،9.

ثالثاً: إستراتيجيات الميزة التنافسية

● مفهوم الإستراتيجية:

من المعروف أن جذور مصطلح الإستراتيجية تعود إلى الأصل الإغريقي و التي تعني فن الحرب لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية فن الإدارة، فالإستراتيجية هي إعداد الأهداف و الغايات الأساسية للمؤسسة الطويلة الأجل و إختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.<sup>1</sup> و تتمثل إستراتيجيات الميزة التنافسية فيما يلي:

**1-قيادة التكاليف المنخفضة:**

قدرة الشركة على توفير سلع أو خدمات بتكلفة أقل من منافسيها من أجل الحصول حصة سوق أكبر. من ميزات أن التكلفة المنخفضة لمنتجات المؤسسة تسمح لها بأن تواصل تحقيق الأرباح أثناء الفترات الزمنية التي تسودها المنافسة الشديدة، و من عيوبها الخطر من منافسين المؤسسة لنفس المنتج بتطبيق نفس الإستراتيجية ولكن من خلال إختراعات جديدة.<sup>2</sup>

**2-إستراتيجية التمييز:**

هي إستراتيجية موجهة للسوق الكبيرة تنطوي على الإبتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد ومتميز من أجل تحقيق عائد على الإستثمار في صناعة معينة.<sup>3</sup> من ميزات أن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى وفاء الزبائن للعلامة، و من عيوبها إن المنافسين قد يجدوا طرق لمحاكاة السمات المميزة بسرعة، ولذا فيجب على المؤسسة إيجاد مصادر تمييز يتعدى تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.<sup>4</sup>

**3-إستراتيجية التركيز:**

التركيز على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعال، من أجل حصول المؤسسة على هدفها الإستراتيجي الضيق بشكل ناجح مما يجعلها تحصل على التميز أو التفرد.

من ميزات إستراتيجية التركيز تسمح للمؤسسة أن تكون قريبة من عملائها و الإستجابة لإحتياجاتهم المتغيرة، ومن عيوبه تستطيع المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز أن تنافس المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز وذلك بطرح منتج يفي بإحتياجات عملاء تلك المؤسسة.<sup>5</sup>

1 أولاد حيمودة عبد اللطيف، الإدارة الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي و التنفيذ، 14 ديسمبر 2012 ورقة، ص 3.

2 ال روبرت. أ.بتس-ديفدلي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الطبعة 1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2008، ص 302-311.

3 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار و ائل للنشر، عمان الأردن، 2004، ص 163.

4 نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص 176.

5 جمال الدين مرسي و آخرون، التفكير الإستراتيجي الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2002، ص 318-321.



### ✓ المطلب الثاني: الإطار النظري لرأس المال الفكري.

ظهر مفهوم رأس المال الفكري بعد أن كانت المصادر الطبيعية هي الثروة الحقيقية للمنظمة، فإنه من الحقول الحديثة التي بدأ الإهتمام بها منذ التسعينات فقط، وهذا الحقل لم يكتمل و لم يتبلور بعد، وهو لا يزال في مرحلة التطور و البناء و الإكتشاف الذاتي. و إذا كانت المنظمة ترغب في تحقيق الميزة التنافسي و بالتالي تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها، فيجب عليها أولاً إدارة هذه الأصول بفعالية، التي تتمثل في القدرة التي تمتلكها المنظمة، فإدارة رأس المال الفكري، يمكن أن ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل.

### الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري.

لقد بدأ الإهتمام بتسيير رأس المال الفكري في المؤسسات بداية مع عقد الثمانينات، حين أدرك المديرون و الأكاديميون و الاستشاريون أهمية و قيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة، وأن رأس المال الفكري أصبح محمداً أساسياً لما تحققه المؤسسة من الأرباح، فلقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية سببه مقدار ما تمتلك من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات متنوعة الأمر الذي حفز المسيرين إلى تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة.

بداية مع عقد التسعينيات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة باعتباره محمداً لميزتها التنافسية حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية تسيير تلك الأفكار و الابتكارات و تنميتها. و لقد أخذ تحليل رأس المال الفكري و تحديد إتجاهاته مسارين مترابطين:

- أ- مسار المعرفة و القوى الذهنية: و الذي يركز على خلق و توسيع المجال المعرفي للمؤسسة.
- ب- مسار الإعتماد على الموارد: من خلال الإهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية و الفكرية للمؤسسة

1.

### الفرع الثاني: تعريف رأس المال الفكري و خصائصه.

#### أولاً: تعريف رأس المال الفكري.

قبل التطرق إلى تعريف رأس المال الفكري إصطلاحاً يجب أولاً معرفة أصل كلمة رأس المال الفكري، فكلمة فكر مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين *inter* و تعني بين. و ضمناً تعني العلاقات. و *lectio* و تعني القراءة و المعرفة المكتسبة. وعند إضافة كلمة رأسمال *capital* و التي تعني المجموع، يتكون مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية، و الكفاءات التي لها قدرة كامنة على توليد القيمة و التنمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، الموصل، 2005، ص ص

. 37،36

<sup>2</sup> زروخي فيروز و سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،

14 و 13 ديسمبر 2011 الشلف، ص 4.

أما إصطلاحاً فتعددت التعاريف الخاصة برأس المال الفكري منها ما يلي:

1- تعريف منظمة التعاون و التطوير الاقتصادي 1999: <sup>1</sup> "هو القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس المال التنظيمي (الهيكلية) و رأس المال البشري".

ويقصد برأس المال الهيكلية المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضائها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، و يكون مخزناً في قواعد بيانات، و مستندات، و برامج جاهزة، و مكون مادي للحاسب الآلي Hardware، و هياكل تنظيمية. أما رأس المال البشري فيقصد به العاملين و ما يملكونه من معارف.

2- "هو مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف و الخبرات و المنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، و بالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل و العالم بأسره، و تبعاً لذلك يمكن القول بأن رأس المال الفكري هو:

- جزء من رأس المال البشري للمنظمة؛
- يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية و تنظيمية دون غيرهم؛
- يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة؛
- يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة؛
- لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره؛
- لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به. <sup>2</sup>

3- " رأس المال الفكري يعني: <sup>3</sup>

- إمتلاك المنظمة لنخبة متميزة من العاملين في كافة المستويات، لها القدرة على تطوير و تحديث النظام الإنتاجي لدى المنشأة و بطرق متميزة (غير تقليدية).
- الموارد المعرفية المتمثلة في:
  - ثقافة المنظمة و المعرفة التكنولوجية؛
  - العلامات التجارية و براءات الإختراع؛
  - المعارف العلمية بالمنظمة و التعليم المتراكم و الخبرة.

و بالتالي هو ناتج عمليات متتابعة و معقدة تحتاج إلى إستثمارات و فترات زمنية طويلة لتكوينها، ويتم تكوين رأس المال الفكري (المعرفي) من خلال مراحل تبدأ بالمنتجات المعرفية سواء كانت هذه المنتجات داخل الإنسان نفسه أو عن طريق وسطاء المعرفة و الذين يمثلون طريقاً ممهداً لتدفق المعرفة ثم أخيراً يتم تحويل المعرفة عن طريق وسائل الإتصال كوسطاء المعرفة.

1 رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010-2011، ص ص 2-4.

2 عبد الرحمان بن أحمد هيجان، رأس المال الفكري - إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة-، بدون ذكر الناشر، بدون ذكر بلد النشر، 1427 هـ، ص 3.

3 بشير عبد العظيم البناء، رأس المال الفكري (المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية، حقوق الطبع و النشر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، المنصورة، 2009، ص 2.

4- "هو العاملون الذين يمثلون النجوم الامعة و العقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل لهم."<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة يمكن إستخلاص التعريف الشامل وهو كالتالي:<sup>2</sup>

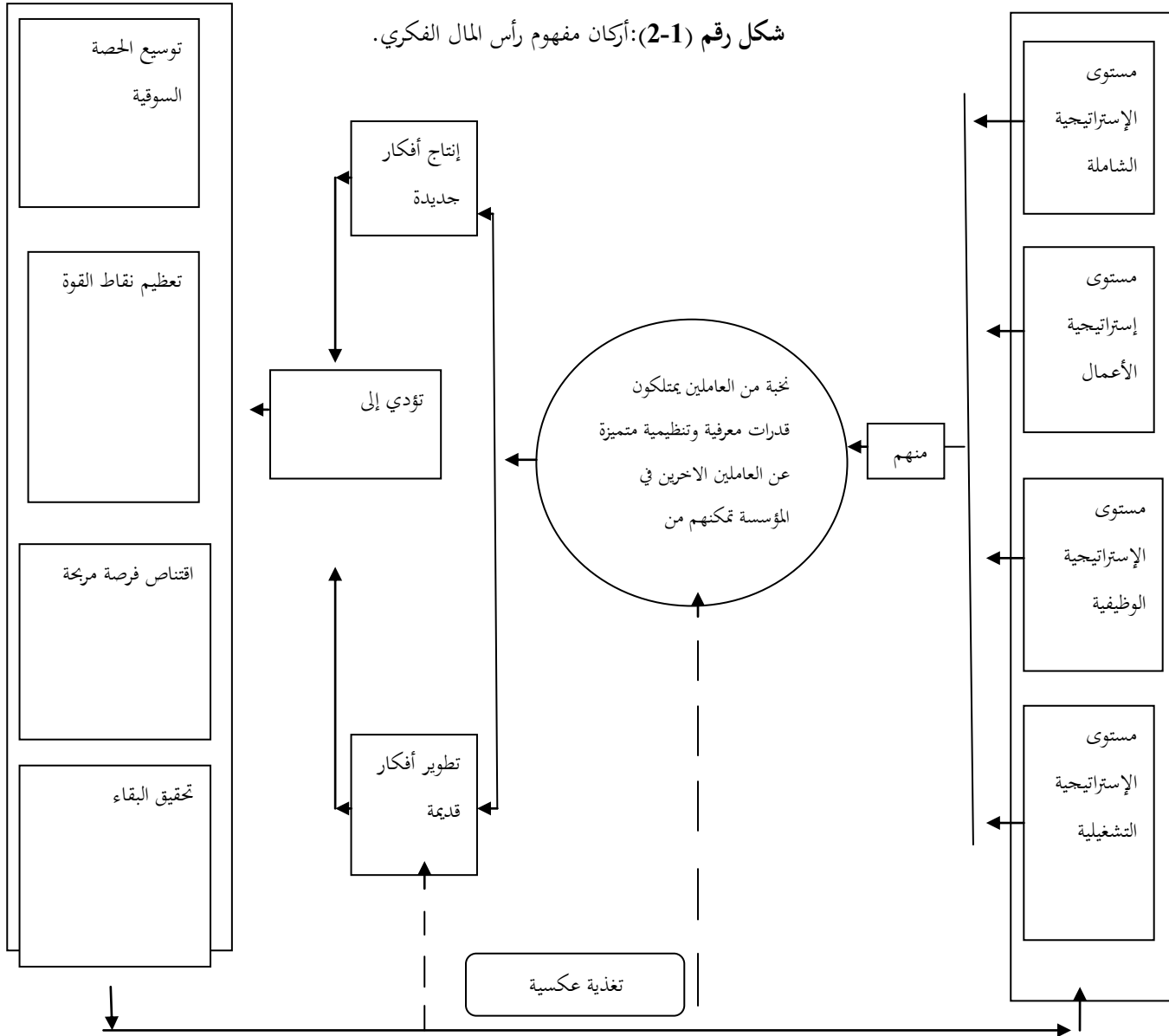
" هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية و التنظيمية دون غيرهم، و تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية و تعظيم نقاط قوتها و جعلها في موقع قادرة على إقتناص الفرصة المناسبة. و لا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين و لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به."

<sup>1</sup> عادل حرشوش المرفحي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري و طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، حقوق الطبع و النشر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة القاهرة، 2003، ص 16.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 18، 19.

ويمكن أن نجسد هذا التعريف لرأس المال الفكري بالشكل التالي:

شكل رقم (1-2): أركان مفهوم رأس المال الفكري.



المصدر: عادل حرشوش المرعجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري و طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، حقوق الطبع و النشر للمنظمة العربية للتنمية

الإدارية، مصر الجديدة القاهرة، 2003، ص 20.

ثانيا: خصائص رأس المال الفكري

نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- رأس المال الفكري جزء من الموارد البشرية في المنظمة؛
- رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرّف عال تمتلكها مجموعة محددة من العاملين؛
- هناك صعوبات في الاستغناء عنهم أو إستبدال غيرهم بهم؛
- رأس المال الفكري موجودات غير ملموسة تؤثر في الموجودات المادية للمنظمة؛
- رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة و القيمة السوقية لها؛
- رأس المال الفكري ليس وليد المصادفة ، وإنما يحتاج إلى جهد كبير لبنائه و هو ذو كلفة عالية؛
- رأس المال الفكري من أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المنظمة.

الفرع الثالث: أهمية رأس المال الفكري و أنواعه

أولا: أهمية رأس المال الفكري

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

- أن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة حيث أن العمل بإستراتيجية التمييز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتائج الفكرية و المتمثلة بالإبداع و تقدم ما هو جديد في مجال البحث و التطوير؛
- يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة و الأفراد حيث أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة. وتتمثل أهمية رأس المال الفكري كذلك فيما يلي:<sup>3</sup>
- عند إستخدام هذا النظام و بشكل منتظم و بطريقة منتظمة و متكررة سوف يتم الحصول على مقاييس الموازين الكفوءة للمنافسة و التي تستطيع من خلالها المنظمات تمويل ميزانيتها العمومية و ذلك عن طريق رفع كفاءة إستخدام رأس المال الفكري لها؛
- التعرف على الأطر المتواجدة لأهم العوامل و المعايير التنافسية مع القيام بتحديد كيفية تدقيق تلك المعايير و خاصة ما يتعلق منها بالكفاءات الأساسية لرأس المال الفكري و الذي يمثل أهم المصادر الرئيسية للتنافسية المستدامة للمنظمات.

<sup>1</sup> محمود الروسان و محمود العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية-المجلد 26-، الأردن، العدد الثاني، 2010، ص 43.

<sup>2</sup> نصار العجمي، بناء نموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريبي، مذكره ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2010، ص 22.

<sup>3</sup> عبو عمر و عبو هودة، مؤشرات و نماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، 13 و14 ديسمبر 2011 الشلف، ص 4 .

- و يمكن تجسيد أهمية رأس المال الفكري كذلك في:<sup>1</sup>
- زيادة القدرة الإبداعية؛
  - خفض التكاليف و إمكان البيع بأسعار تنافسية؛
  - تحسين الإنتاجية؛
  - كما أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي و العشرين لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم.
- ثانيا: أنواع رأس المال الفكري :

هناك عدة تصنيفات لرأس المال الفكري منها مايلي:<sup>2</sup>

(Mckenzie & winkelen) وضعا المعادلات التالية لتوضيح أقسام رأس المال الفكري:

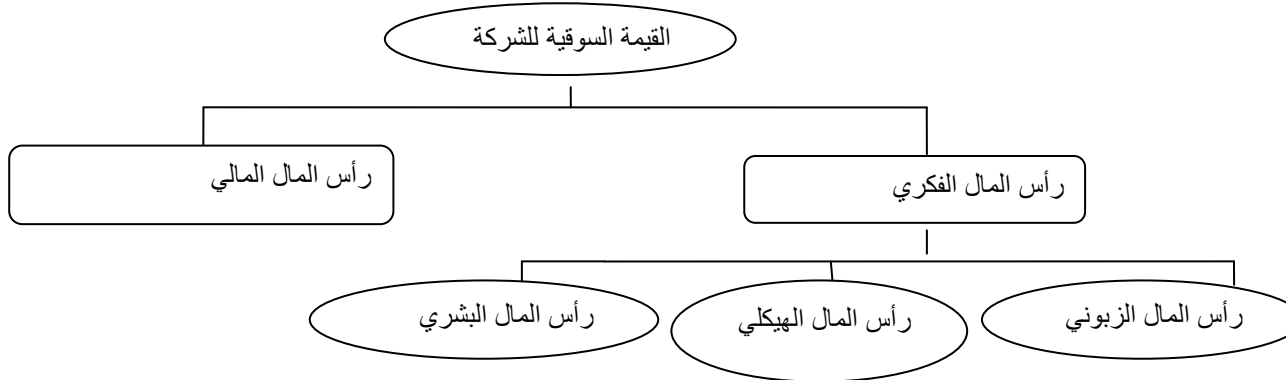
رأس المال الفكري=رأس المال البشري+رأس المال الهيكلي.

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

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

أما Stewart فيعضها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): أنواع رأس المال الفكري.



المصدر: بن داودية و هبة، أحمدي بوزينة أمنة، متطلبات القياس و الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري و أثره على القوائم المالية لمنظمات الأعمال، مداخل و أساليب قياس و تقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، 11 و 12 ديسمبر 2010 الشلف، ص 5.

<sup>1</sup> رايح عرابية و حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13 و 14 ديسمبر 2011 الشلف، ص 7.

<sup>2</sup> بن داودية و هبة و محمدي بوزينة أمنة، متطلبات القياس و الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري و أثره على القوائم المالية لمنظمات الأعمال، مداخل و أساليب قياس و تقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، 11 و 12 ديسمبر 2010 الشلف، ص 5، 6.

وسيتيم شرح كل نوع في الآتي:

أولاً: رأس المال البشري: أي قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس. وهو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وبزيادة هذه المعارف<sup>1</sup>.

ثانياً: رأس المال الهيكلي: ويتضمن بعض الأشياء التقليدية كالبنائيات، العمليات، البقايا و العلامات التجارية. إضافة إلى ذلك، فإنه يتضمن أشياء مثل نظام المعلومات، صور المنظمة، و المعلومات الأساسية المملوكة و بسبب مكوناته المتنوعة. وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين الشركة من تغليف وتحريك استخدام رأس المال البشري، أي معارف الشركة في خدمة أهدافها<sup>2</sup>.

ثالثاً رأس مال العملاء: وهو العلاقة مع الناس الذين تتعامل الشركة معهم والذين يتمثلون بزبائنهم ومجهزيها. وقد أسماه البعض برأس المال العلاقات وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات<sup>3</sup>.

إن التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال هو الذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للشركة.

ويرى (Xera) أن إطار رأس المال الفكري يتكون من الأنواع التالية:<sup>4</sup>

• رأس المال الداخلي ويتضمن ما يلي:

(براءة الاختراع - حقوق النشر - العلامات التجارية - الأصول المحولة - فلسفة الإدارة - ثقافة المنظمة - إدارة العمليات - نظم المعلومات - نظام الإنترنت - العلاقات المالية - العمليات التكنولوجية).

• رأس المال الخارجي ويتضمن ما يلي:

(التعويضات - حصة السوق - رضا العميل - أسماء الشركات - قنوات التوزيع - اتفاقيات التراخيص - عقود المفضلة - اتفاقيات الامتياز - معايير الجودة).

• رأس المال البشري، ويتضمن:

(المعرفة - التعليم - المؤهلات - إشراك الموظفين في لجان اجتماعية - التطوير الوظيفي - روح المبادرة والابتكار والقدرة على مواجهة التغييرات - برامج تدريبية - الإنصاف في العرف والخبرة والدين - قضايا الملكية والإعانة - النشاط الثقافي - نشاط الوحدة - عدد العاملين - شكر العاملين - عروض للموظفين - خطة تقود العاملين - خطة استحقاقات العاملين - منفعة

<sup>1</sup> عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري الأهمية، القياس، والإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد الأول، 19/04/2010، ص 7.

<sup>2</sup> Grigoris Michailidis , stavros Tsopoglou , et autres , **Intellectual capital-Wikipedia ;the free encyclopedia** ، 13 :00:10fivrier2013 ،Wikipedia.org/capital intellectuel.

<sup>3</sup> يوسف أحمد أبو فارة وجاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري و مؤشرات قياسه، الملتقى العلمي الدولي لجامعة حسيبة بن بوعلوي، 13 و14 ديسمبر 2011 الشلف، ص 12.

<sup>4</sup> سعداوي و موسى، إدارة المعرفة و تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011المدينة، ص 13.

العاملين - حصة العاملين - حصة الموظفين في الخيارات والخطط - متوسط خبرة العاملين - المستوى التعليمي - القيمة المضافة من كلِّ عنصر - القيمة المضافة لكلِّ عامل).

### الفرع الرابع: طرق قياس رأس المال الفكري

القياس عملية أساسية و جانب رئيس في البحث الإداري، لأنها أفضل طريقة لفهم الشيء و الحدث الذي نريد قياسه، إلا انه لا يوجد أي اتفاق تام بين العلماء على تعريفه، و هذا يعني وجود أكثر من مفهوم و تعريف للقياس، لذلك سنستعرض التعريف التالي:

يرى (Kaplan et Saccuzzo، 105: 1993) بأن القياس يمثل "مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد، و الحكم على إمكانية قيام الفرد بمهام و أنشطة وظيفية معينة".<sup>1</sup> وحاول الكثير من الباحثين إنشاء نموذج لقياس رأس المال الفكري في المنظمة و لكنهم لم يصلوا إلى نموذج معتمد من الجميع، و يمكن تحديد الأساليب المستخدمة في قياس رأس المال الفكري كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- أسلوب الاستبعاد : process of Elimination

يستخدم أسلوب الاستبعاد في تقييم رأس المال الفكري و ذلك لقياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة، و يحدد هذا الأسلوب الأصول المعرفية من استبعاد تأثير جميع الأصول الأخرى بحيث يمثل الذي يبقى بعد الاستبعاد الأصل المعرفي .

يقترح **باول سترسمان** استخدام أسلوب {المستوى الكلي} لقياس رأس المال الفكري، حيث يعامل رأس المال الفكري على أنه القيمة المتبقية بعد استبعاد رأس المال المالي أو النقدي، و يتم التواصل إلى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية، التي تمثل التكلفة الحقيقية لرأس المال، و التي يتم حسابها باستبعاد جميع التكاليف الاقتصادية مثل التكاليف المتعلقة بالأراضي و تكاليف السلع و الضرائب و تعويضات المساهمين و ذلك من الإيراد للوصول إلى القيمة المتبقية و هي رأس المال الفكري .

#### 2- أسلوب المؤشرات المتعددة :

يستخدم كل من Edoinsson et Malone نموذج متعدد المؤشرات لقياس رأس المال الفكري حيث يحتوي هذا النموذج على 140 مؤشر و مشتقاتها تتعلق برأس المال الفكري. و يفترض أنه يمكن الحصول على الأوجه الكافية لرأس المال الفكري الضرورية للفهم الكامل لهذه الظاهرة. و يعرض الجدول الموالي عينة للمؤشرات التي جاءت في نموذج كل من Edoinsson et Malone دون وجود صيغة نظرية للعلاقات بين هذه المؤشرات، و مع أنه من الصعوبة جعل هذا المقياس خطياً بسبب الحاجة لحل حسابي معقد لجمع هذه المؤشرات إلا أنه يمكن الاستفادة من هذا الأسلوب لتقديم معلومات مفيدة على أساس المؤشر تلو الآخر و ذلك بالاعتماد على حاجة المدير أو المستثمر للمعرفة، و تتضح الأصول المعرفية أو رأس المال الفكري في هذه المجموعة بالمؤشرات الآتية :-

<sup>1</sup>عادل حرشوش المرفحي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 81-82.

<sup>2</sup> بوزيد السايح، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، ملتقى حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية و المالية الجزائرية، غرداية يومي 02/01 ديسمبر 2009، ص ص 5-8.



المؤشرات المالية	المؤشرات المتعلقة بالعملاء
- إجمالي الأصول (بالقيمة).	- الحصة السوقية(%) .
- إجمالي الأصول /الموظفين بالقيمة.	- عدد العملاء .
- الإيرادات / إجمالي الأصول (%)	- المبيعات السنوية/بالنسبة للعميل (بالقيمة).
- الأرباح / إجمالي الأصول(%)	- عدد العملاء الذين لم تستطع الشركة التعامل معهم.
- الإيرادات الناتجة عن المشروعات الجديدة (بالقيمة)	- عدد زيارات العملاء الشركة.
- الإيرادات بالنسبة للموظف الواحد بالقيمة	- عدد العملاء بالنسبة للموظف الواحد .
- زمن العميل /حضور الموظف (%) .	- متوسط الفترة بين إتصال العميل و إستجابة المبيعات.
- الأرباح / بالنسبة للموظف الواحد ( بالقيمة).	- مؤشر رضا العملاء (%).
- الإيرادات من العملاء/الجدد/الإيرادات الإجمالية (%).	- الإستثمار بتكنولوجيا المعلومات / مندوب البيع.

### 3- أسلوب نماذج التكلفة :

يفترض أسلوب نماذج التكلفة أنه لفهم قيمة المعرفة لابد من حساب تكلفتها أو قيمتها السوقية، و أن القيمة السوقية لمعرفة الفرد تمثل أحد المقاييس الخاصة بقيمة المعرفة لدى هذا الفرد، و لكن لا يمكن القول بأن سعر السوق يمكن ترجمته بصورة مباشرة إلى قيمة تقدمها المعرفة. وقد أكد Stewart أنه لا يوجد أي معنى للارتباط بين تكلفة الحصول على المعرفة و قيمة المعرفة، حيث أن قيمة رأس المال الفكري لا تتبع بالضرورة إلى تكلفة حيازته.

### 4- أسلوب proschochinkblat -: Rorschachinkblat

يفترض هذا الأسلوب بأن المدراء يمكنهم إشتقاق مساهمة الاصول المعرفية من خلال مراجعة مجموعة من مقاييس الأداء المترابطة . و يستخدم هذا الأسلوب العديد من المؤشرات حيث تتجاوز الطبيعة الفعلية للعلاقة بين هذه المؤشرات أبعاد ما يعتقده المدراء أو عملية الإجماع العام . كما يستخدم أيضا هذا الاسلوب بطاقات النقاط المتوازنة التي تركز على التطوير و الإشراف الإستراتيجي من خلال مجموعة من الاهداف و الاغراض و يتوقف نجاحها على العديد من معايير الأداء، و تقيس بطاقات النقاط المتوازنة الأداء من عدة مناظير و هي :-

\*منظور النمو و التعليم. \*المنظور الداخلي . \*منظور العمل . \*المنظور المالي .

### 5- أسلوب التركيز على المخرجات :

يعتقد بعض المفكرين أنه بالإمكان قياس مخرجات المعرفة فقط بالإعتماد على الغرض الذي يقول أن المعرفة من حيث التعريف غير ملموسة و غير مدركة أو مرئية، ويستنتج مجموعة من المفكرين بأن المعرفة مسؤولة عن المخرجات دون تحديد وحدة مشتركة من المخرجات ليتم قياسها، و بالتالي يتم قياس تأثيرات المعرفة فقط.

و مع ذلك إن تحديد وحدة المعرفة سوف يسهل التنبؤات حول مدى الإنتفاع بالأصول المعرفية و بالوقت نفسه سوف يصادف المزيد من التعقيدات الخاصة بتحديد كيفية مساهمة المعرفة بالأداء التنظيمي.

### 6- أسلوب المعرفة تتناسب مع القيمة :

قد يفترض البعض وجود علاقة مباشرة بين المعرفة و القيمة التي تنشئها هذه المعرفة، و يقترح أصحاب هذا الرأي عدة أساليب للبحث و تهدف إلى تتبع عملية تحويل المعرفة إلى مخرجات ذات قيمة و من خلال هذا الأسلوب لا تستهلك المعرفة عند استخدامها لإنشاء التغيرات بالقيمة المضافة .

✓ **المطلب الثالث: العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.**

#### الفرع الأول: الرأسمال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة

حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين الرأسمال الفكري والميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، فقد وضع stewart أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية.

ما يعتبر gwan أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، حيث يرى youndt أن التسيير الفعال للرأسمال الفكري محدد أساسي لنجاح المؤسسة، وبالتالي على المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، ومنه المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي، بحيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات.

حسب miller فإن المعرفة والذكاء هم الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي مؤسسة وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة، فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه.

القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، هذا ما يؤدي إلى تعزيز الرأسمال الفكري وبالتالي ضمان الأداء المتفوق<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: أثر رأس المال الفكري و الكفاءات على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

تؤكد جميع الدراسات التي بحثت في دور رأس المال الفكري في الأداء المنظمي بأن رأس المال الفكري يلعب دورا جوهريا، فمن جانب إهتمام المنظمات برأس المال الفكري يحقق آثار إيجابية في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، و هذا الأمر دفع إدارات المنظمات الحديثة إلى تعزيز و ترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري سعيا إلى النجاح في طرح منتجاتها و أداء مهامها ووظائفها بكفاءة و فعالية.

<sup>1</sup> بوزيد السايح، مرجع سابق، ص15.

إن رأس المال الفكري يعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، إذ أن إستراتيجية التميز التي تتبناها المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتائج الفكرية المتمثلة بالإبداع و الأفكار الخلاقة، و بالتالي تقديم منتجات جديدة.

وتكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه أصبح يعد من أكثر الموجودات قيمة، فهو يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات.

يمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم الميزة التنافسية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة و الخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية؛
- ✓ المورد البشري هو أساس الإبداع و الابتكار و التي تعتبر أساس التنافسية؛
- ✓ العنصر البشري هو أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية و البشرية؛
- ✓ الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي و تقنياته، و توظيف نتائجه.

#### الفرع الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري و امتلاك الميزة التنافسية

هناك عاملا مهما يعطي للمنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك الميزة التنافسية، لذلك يسعون بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا الشيء الوحيد الذي هو في حقيقة الأمر (المعرفة).

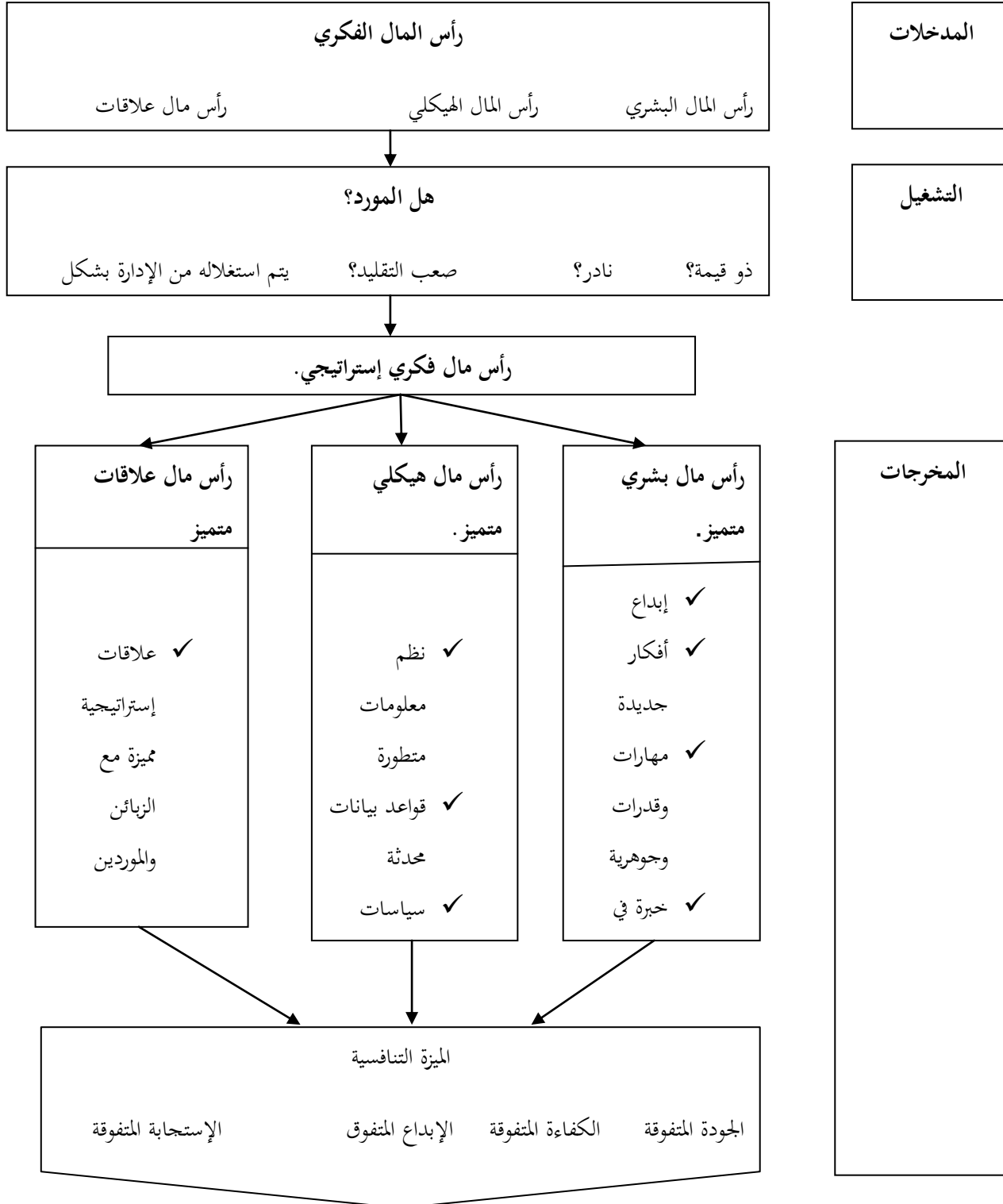
فالمعرفة تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها و معرفة كيفية إدارتها و ما ينتج عن ذلك هو ما يعرف (برأس المال الفكري)، و يجب على المؤسسة معرفة كيفية امتلاكه و إدارته و قياسه لذلك هناك مكاتب إحصائية تستطيع تزويد المنظمات بإستراتيجيات جديدة للإدارات في المنظمات لقياس و إدارة رأس المال الفكري و تحديد المعايير الأساسية في إبراز الكفاءات الفكرية.<sup>2</sup>

ويمكن تصوير العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام، حسب ما يوضحه الشكل رقم (1-4)، بحيث تكون مكونات رأس المال الفكري هي مدخلات هذا النظام، أما المعالجة التي تتم على هذه المدخلات فتتمثل بتطبيق إطار عمل ( القيمة ، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال الفكري، أما مخرجات النظام فتتمثل بامتلاك المؤسسة لرأس مال فكري إستراتيجي متميز يشتمل على مكوناته المتميزة من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات. وكنتيجة لحيازة تلك المكونات المتميزة لرأس المال الفكري، فإن المؤسسة تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية متمثلة بالجودة المتفوقة و الإبداع المتفوق الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة.

<sup>1</sup> إبراهيم بورنان و يوسف بوحليخال، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، 13 و 14 ديسمبر 2011 الشلف، ص ص 12، 13.

<sup>2</sup> بومدين يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 و 14 ديسمبر 2011 الشلف، ص ص 17، 16.

الشكل رقم (1-4): يبين العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 83.

## المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية

### المطلب الأول: الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات الدولية

1- دراسة بعنوان: رأس المال الفكري و الميزة التنافسية: العلاقة والأثر، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، وهي دراسة قام بها م. أثير عبد الأمير حسوني، جاءت في إطار مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية. (دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة و الاقتصاد).

تهدف هذه الدراسة إلى التأكد من وجود العلاقة و الأثر بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث (البشري، الهيكلي، العلائقي) وبين الميزة التنافسية.

اعتمد الباحث على استمارة استبانة، وتكونت من قسمين القسم 1 ركز على رأس المال الفكري (الأسئلة من 1-27)، أما 2 ركز على الميزة التنافسية (28-39).

وتم الإعتماد على الوسائل الإحصائية التالية: معامل الارتباط البسيط، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار البسيط. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: الاهتمام الواضح والجيد من قبل إدارة الشركة بالموارد الغير ملموسة (رأس المال الفكري)، أن للموارد الغير ملموسة أهمية كبيرة للمنظمة لأنها تجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، أن نتائج التحليل الإحصائي أكدت وجود العلاقة و الأثر بين عناصر رأس المال الفكري وعناصر الميزة التنافسية في الشركة.

2- دراسة بعنوان ، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة و الأثر دراسة إستطلاعية لاراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، وهي دراسة قام بها عبد الرضا عطية، جاءت في إطار مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية. (دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة و الاقتصاد).

هدفت إلى تحديد أثر رأس المال الفكري في إدارة المعرفة لعينة من المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، وقد تحددت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات أهمها ما هي طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة، وهل أن المنظمات الحالية تمتلك رأس مال فكري تستطيع من خلاله الإستفادة من الخبرات المصرفية و تطبيقها. تكونت عينة الدراسة من مدراء و رؤساء الأقسام و الشعب في عينة من المصارف الحكومية إلى جانب المقابلات الشخصية، و جمعت البيانات عن طريق استبيان مكون من جزئين، الجزء الأول مخصص لرأس المال الفكري و الجزء الثاني خصص لإدارة المعرفة. وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك دور كبير للمصارف في توظيف خدمة الأنشطة لدعم دور المعرفة الظاهرية، وأن هناك وجوداً فعلياً للمعرفة الضمنية لدى العاملين فضلته عن وجود الدعم من قبل المصارف لهذا الاتجاه .

3- دراسة بعنوان أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، وهي دراسة قام بها محمد علي الروسان و دكتور محمود محمد العجلوني، جاءت في إطار مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية،

2010.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، ومعرفة درجة إستقطابه وصناعته و تنشيطه و المحافظة عليه و الاهتمام بالزبائن.أختيرت 8 مصارف أردنية و استخدام الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات و المعلومات و تمت الاستعانة بالبرمجيات الإحصائية المسماة ب spss في تحليل البيانات التي تم جمعها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن رأس المال الفكري أصل إداري من أصول المنظمة، و أن الإهتمام برأس المال الفكري بمتغيراته الخمسة لا يحظى بالاهتمام المناسب، كما أن القدرات الإبداعية كانت بمحدود متواضعة، كما أن أبعاد رأس المال الفكري (الصناعة، التنشيط و المحافظة) لها أثر إيجابي في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين في المصارف الأردنية على عكس بعدي(الاستقطاب و الاهتمام بالزبائن).

#### 4- دراسة بعنوان: التدريب و أثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة حالة ديوان الموظفين العام بغزة، وهي دراسة قام بها حمادة عامر، جاءت في إطار مذكرة ماجستير، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدر موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. و قد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين إلتحقوا بالبرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام في غزة باعتباره الجهة الرسمية المسؤولة عن التدريب و تطوير الموظفين الحكوميين، و قد تم إختيار عينة عشوائية بلغت 383 موظفاً من مجتمع الدراسة المقدر ب 3830 موظفاً هم مجموع من التحق ببرامج تدريبية لدى ديوان الموظفين. و لغرض جمع البيانات من أفراد العينة فقد تم اعداد استبيان و توزيعه على أفراد العينة.و من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي: أن هناك أثر إيجابي للتدريب على السلوك و الاتجاهات لدى الموظفين الحكوميين، أن للتدريب أثراً فعالاً في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الفلسطينية عن طريق زيادة المعارف و اكتساب مهارات و قدرات جديدة تساعد على إنجاز العمل بجودة عالية.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية.

5 -Intellectual capital and Business performance in Malaysian industries.By :Dr .Nick Bontis ; william chuachong keow and Dr . stanley Richardson.2000

هدفت إلى التعرف على العلاقات بين مختلف أنواع الأصول غير الملموسة مثل رأس المال البشري، رأس المال العميل، رأس المال الهيكلي وتأثيرها على أداء المنظمة. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة التي وزعت على طلاب الماجستير.وقد حددت العلاقات بين مختلف أنواع الأصول غير ملموسة و أداء المنظمة ووجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري و رأس مال العميل. إضافة إلى أن لرأس مال العميل تأثيراً مهماً على رأس المال الهيكلي، كما وجدت أن تطوير رأس المال الهيكلي له علاقة إيجابية مع أداء المنظمة.

6-The integration between Balanced scorecard and intellectual capital ;- by Anne wu ;2005.

هدفت إلى مناقشة كيفية تكامل بطاقة التقييم المتوازن مع رأس المال الفكري.بالإضافة إلى توضيح اليات التعامل مع قضايا بناء وقياس رأس المال الفكري.وتم الإعتماد على تحقيق أهداف الدراسة من خلال القيام بدراسة الحالة على أكبر الشركات القيادية

في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى بطاقة التقييم المتوازن يمكنها أن تقود وتعمل على بناء وقياس رأس المال الفكري وتحديد نقاط القوة في مكونات رأس المال الفكري، بالإضافة إلى أن منظورات بطاقة التقييم المتوازن تمكن من إدارة رأس المال الفكري.

### ثالثاً: الدراسات المحلية:

7-دراسة بعنوان ، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، قام بها حمدي أبو القاسم ، جاءت في إطار مذكرة ماجستير، 2005.

هدفت هذه الدراسات إلى توضيح دور تنمية كفاءات الأفراد العاملين في بنك الفلاحة و التنمية الريفيه بالأغواط في تحقيق الميزة التنافسية. وقد ركزت هذه الدراسة على المورد البشري باعتباره أصل وهدف يؤدي للقيمة، وقدمت الدراسة شرحاً لآليات سير عملية تنمية كفاءات الأفراد إنطلاقاً من عملية التحليل والتي تشمل التعرف على أهم المشكلات الحالية للأداء و السلوك وماهيتها وتحديد احتياجات التنمية و التدريب، مروراً بمرحلة تنفيذ ووضع هذه العملية موقع التنفيذ على أرض الواقع.

وقد أوصفت الدراسة كيف تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة مباشرة في دعم الميزة التنافسية عن طريق التأثير المباشر و الإيجابي في مختلف أنواع المزايا التنافسية للبنك.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

\* يتميز البنك عن منافسيه بتطور التكنولوجيا المستخدمة خاصة تلك المتعلقة بالاتصالات و الشبكات، وفي الجانب البشري متمثلاً بالكفاءات العالية التي يمتلكها أفرادها.

\* أن البنك يمتلك إدارة موارد بشرية تعطي اهتماماً واسعاً بالعنصر البشري من خلاله تنمية كفاءاته وهي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الأساسية للتنمية و التميز.

### المطلب الثاني: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1- من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأميركية و الآسيوية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية. والجدول رقم (1-1) يبين ذلك.

أثر رأس المال الفكري في الإبداع.	رأس المال الفكري و الميزة التنافسية.	رأس المال الفكري و إدارة المعرفة.	العلاقة بين رأس المال الفكري و تأثيرها على الأداء.	تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.	كيفية تكامل بطاقة التقييم المتوازن مع رأس المال الفكري.	دراستنا الحالية.
المصارف الأردنية. (الأردن)	الشركة العامة للصناعات الميكانيكية. (العراق)	المصارف الحكومية في محافظة الديوانية. (العراق)	الجامعة لطلاب الماجستير. (الو.م.أ)	بنك الفلاحة و التنمية الريفية. (الجزائر)	الشركات القيادية. (التايوان)	شركة السيفانكو. (الجزائر)

المصدر: من إعداد الطالبة

## 2- من حيث قطاع التطبيق:

فمعظم الدراسات السابقة تركزت في منظمات القطاع العام، فيما تم تطبيق الدراسة الحالية على قطاع خاص.

## 3- من حيث الهدف:

تنوعت الإتجاهات البحثية للدراسات السابقة، و التي هدفت إلى قياس التأثير و العلاقة بين رأس المال الفكري بمتغيراته على أداء المنظمات.

أما دراسة (حمدي، 2005): فقد هدفت إلى تحديد الدور و العلاقة بين الميزة التنافسية و تنمية كفاءات الأفراد. و بالنسبة لدراسنا الحالية فهي تتناول مفهوم رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة البشري و الهيكلي و العلاقات و دراسة أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطبيق تلك الدراسة النظرية على شركة السيفانكو.

4- كذلك أهم ما يميز الدراسة الحالية كونها تتناول الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية و ذلك بتطبيق ذلك المورد على رأس المال الفكري بإعتباره موردا إستراتيجيا للشركات و يمثل مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية.

## المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

1- لم تتطرق الدراسات السابقة بشكل مباشر إلى بحث العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية للمنظمات، كما لم تتطرق أي من الدراسات إلى أساليب قياسه؛

2- ركزت الدراسة المتعلقة برأس المال الفكري و إدارة المعرفة العلاقة و الأثر، على أهمية الموارد البشرية و ما يمتلكه من مهارات و معارف و قدرات و اعتبرت أن العنصر البشري و ما يمتلكه من معرفة هو عنصر التميز للمؤسسة. و تتفق الدراسة الحالية مع هذا التوجه باعتبار المورد البشري مصدرا أساسيا للميزة التنافسية؛

3- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة المتعلقة برأس المال الفكري و الميزة التنافسية في تقسيم رأس المال الفكري إلى مكوناته الثلاثة (البشري و الهيكلي و العلاقات) و معرفة أثره في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات؛

4- أن دراسة حمادة (2010) ركزت بالأساس على التدريب كأحد أساليب تنمية رأس المال الفكري، و بالتالي فهي جاءت في إطار المدخل لتنمية رأس المال البشري، حيث عمدت الدراسة إلى حصر مفهوم رأس المال الفكري في أربعة أبعاد هي المهارات، المعارف، السلوك، الإتجاهات، و حاولت الربط بين التدريب و أثره على تلك الأبعاد. أما الدراسة الحالية فإنها تعتبر تلك الأبعاد هي أبعاد مميزة لرأس المال البشري كواحد من أهم الأجزاء المكونة لرأس المال الفكري.





## الخلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإمام ببحوثات النظرية للموضوع عموما و تطرقنا للمفاهيم المتعلقة بالرأس المال الفكري، تطوره التاريخي، أهميته و أنواعه وطرق قياسه. بالإضافة إلى التطرق للمفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، محدداتها و شروط فعاليتها، أنواعها و مصادرها وأهم إستراتيجياتها، بالإضافة إلى تحديد الأثر و العلاقة بين رأس المال الفكري و امتلاك الميزة التنافسية.

كما تم الإعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع و قمنا بعرض أهم ما يميز هذه الدراسات مع دراستنا الحالية، و التعقيب عليها. فمنها من لم تتم في نفس العينة و منها التي تختلف في طريقة المعالجة للمعلومات في حين خلصت هذه الدراسات السابقة إلى نتائج فمعظمها تلح بضرورة الاهتمام برأس المال الفكري باعتباره أصبح موردا و ممثلا حقيقيا للقدرة على المنافسة و معيارا لتحقيق أهداف المنظمة و إستراتيجية النجاح في المستقبل، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني من خلال دراستنا لحالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة

البيوت الصحراوية 2013

تمهيد.

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض و مناقشة لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، سنقوم في هذا الفصل باختبار و معرفة مدى تطابق المفاهيم و القواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء الدراسة التطبيقية لمؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بمنطقة- تقرت - . ومن الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ما يلي:

- حصولها على شهادة الإيزو 9001 ؛
- تحتل المرتبة الأولى في المنطقة بالمقارنة مع المنافسين؛
- اعتمادها على برامج التأهيل؛
- تصنف من ضمن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهذا يعتبر من أهم الشروط لتطبيق دراستنا في هذه المؤسسة نظرا للتخصص.

بحيث يمكن تعريف هذا النوع من المؤسسات حسب التشريع الجزائري "بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات وتشغل ما بين 1 و250 عاملا، ولا يتجاوز رقم أعمالها 2 مليار دينار ولا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار مع استيفائها لمعيار الإستقلالية".

**و من أهم خصائصها:**

- سهولة إنشائها ، نظرا لقلة رأس مالها ومحدودية القروض المطلوبة؛
- هيكل تنظيمي بسيط؛
- تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزا هاما لتعبئة المدخرات المحلية، ذلك أن هذا النوع من المؤسسات يعتمد بصورة خاصة على الأموال الخاصة ومن ثم فهي أداة فعالة لتنمية المدخرات الصغيرة وتحويلها إلى مجالات استثمارية تساهم في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية؛
- القدرة على التفاعل والمرونة مع المحيط الإستثماري؛
- مركز للإبداع والإبتكار.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع دراستنا المتمثل في مؤسسة سيفانكو " كاختصار لـ " CIVIL ENGEINEERING COMPANY " التي يمكن تعريفها على أنها مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأسمال قدره 105000000 دج، تنشط في تركيب الغرف المسماة بالغرف الصحراوية الجاهزة و انجاز الهياكل المعدنية، صناعات الهندسة المدنية، أشغال التوصيلات " VRD "، ملاعب رياضية من نوع " MATICO "، صناعة المباني الجاهزة، الكاتمة المتعددة الطبقات .

مقرها الاجتماعي بمنطقة النشاط الصناعي الاقتصادي جوار الطريق الوطني رقم 03 تتربع على مساحة قدرها 18790 م منها 2966 مغطاة بين الإدارة و المخازن و ورشات الانجاز.

أما بالنسبة للعنوان الكامل للمؤسسة هو : صندوق بريد 84 تبسبست 30216 منطقة صناعية تقرت ولاية ورقلة 30500. أما من أهم أهداف المؤسسة نجد: اكتساح السوق الجزائرية، تدريب و رسكلة العمال، تحقيق الربح من اجل استمرار المؤسسة و تطويرها، البحث و التنمية و ذلك من اجل مواكبة العصر و تطوير الوسائل عن طريق الإنتاج علميا...

أما بالنسبة للعينة فتتكون من العاملين في المستويات الإدارية لشركة سيفانكو و البالغ عددهم 80 موظف، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة، و قد تم استرداد 30 إستبانة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل: وهو رأس المال الفكري ويشتمل على المكونات التالية: ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات).

ب- المتغير التابع: وهي الميزة التنافسية وتشتمل على الأبعاد التالية: الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة، الإبداع المتفوق والاستجابة المتفوقة.

الفرع الثالث: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج spss و استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانيا: البيانات الثانوية

تمت مراجعة الدوريات و المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، و التي تتعلق بالتعرف على رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الجمع

تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات؛
- ✓ عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تم عرض الاستبيان على محكمين(الأستاذ مرزوقي و الأستاذ قوجيل) و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم؛
- ✓ توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة خلال الفترة من 2013/04/25 حتى 2013/04/30.

❖ بناء الاستبيان:

صمم الاستبيان وفقا لذلك بطريقة مبسطة و احتوى على أسئلة واضحة و سهلة، كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق مناهج الإجابات المغلقة و هذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين. و احتوى الاستبيان على ما يلي:

➤ مقدمة الدراسة:

تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات و الأبحاث ضرورية في الاستبيان، و كانت مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت للمؤسسة وذلك لتقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم، و قد تم تحديد الهدف من الدراسة و المتمثل في معرفة الأثر و العلاقة بين عناصر رأس المال الفكري و الميزة التنافسية لدى الشركة.

➤ محتوى الدراسة:

تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كما يلي:

- أ-الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة و يتكون من 5 فقرات.
- ب-الجزء الثاني: يتناول رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سيفانكو و تم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:

- المحور الأول: أسئلة تتعلق برأس المال البشري و يتكون من 19 فقرة؛
- المحور الثاني: أسئلة تتعلق برأس المال الهيكلي و يتكون من 16 فقرة؛
- المحور الثالث: أسئلة تتعلق برأس المال العلاقات و يتكون من 10 فقرات؛
- المحور الرابع: أسئلة تتعلق بمستوى الميزة التنافسية و يتكون من 11 فقرة.

❖ صدق فقرات الاستبيان:● صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبيان على أستاذين بالإضافة إلى الأستاذ المشرف من جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- وقد تمت الاستجابة لآرائهم وبعدها تسجيل نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

الفرع الثاني: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج spss الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات؛
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان؛
- ✓ اختبار t لمتوسط العينة One sample T test؛
- ✓ المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، القيمة الإحتمالية، معامل الاختلاف؛
- ✓ اختبار الإنحدار المتعدد؛
- ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات المستقلة فأكثر؛
- ✓ معامل ارتباط سبيرمان للثبات.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

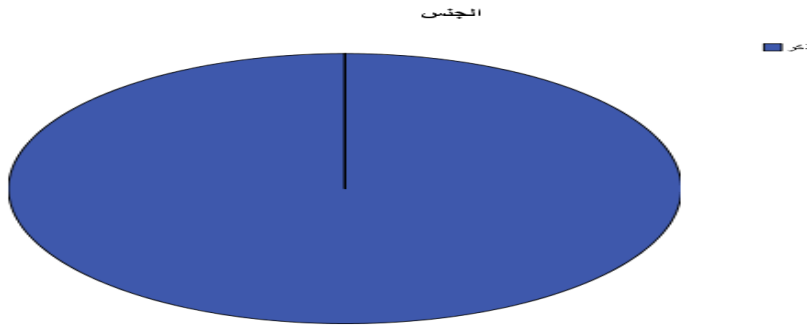
المطلب الأول: نتائج الدراسة

الفرع الأول: خصائص وسمات عينة الدراسة

أولاً: الجنس.

يبين الشكل رقم (1-2) أن 100% من عينة الدراسة هم "ذكور". وهذا يدل على أن جميع أفراد عينة الدراسة هم "ذكور" فقط.

شكل رقم (1-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

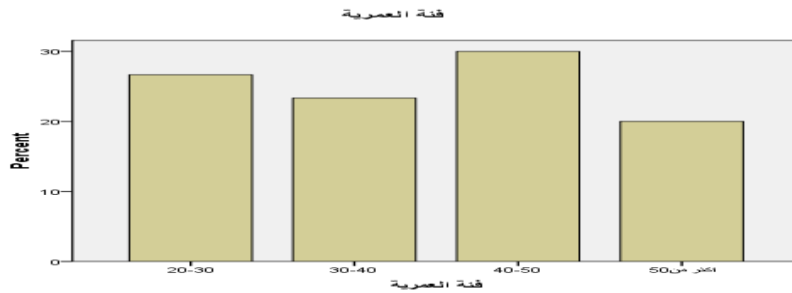


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss19

ثانياً: العمر.

يبين الشكل رقم (2-2) أن 26.7% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من (20-30 سنة)، و23.3% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من (30-40 سنة)، و30% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين (40-50 سنة)، ونسبة 20% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من (50 سنة فأكثر). ويتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد العينة هم من فئة "الكهول"، وهذا يدل على أن الشركة تعتمد على كادر الكهول لشغل الوظائف الإدارية في المستويات العليا والمتوسطة.

شكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



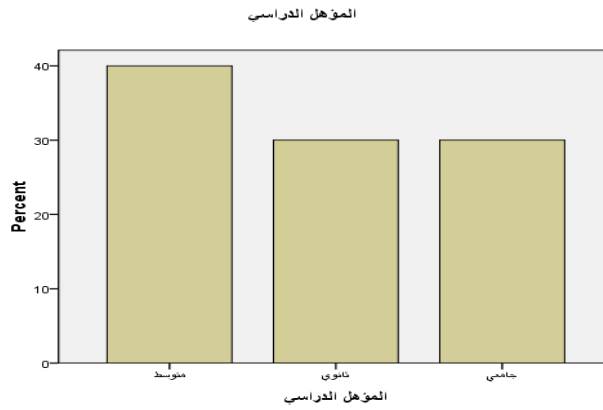
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss19

ثالثاً: المؤهل العلمي.



يبين الشكل رقم (2-3) أن 30% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي متوسط، و30% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي، و40% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي. ويبين هذا أن جميع أفراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية، وهذا مؤشر هام جداً على توفر عنصر المعرفة مما قد يساهم في كفاءة العاملين في متابعة وإنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم.

شكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي

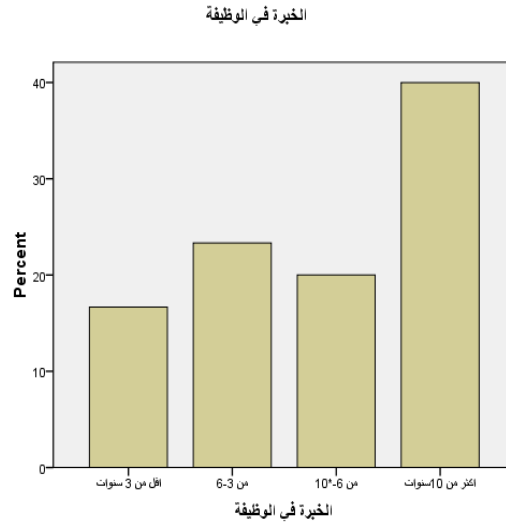


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss19

#### رابعا: الخبرة في الوظيفة.

يبين الشكل رقم (2-4) أن 16.7% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم في الوظيفة "أقل من 3 سنوات"، وأن 23.3% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم في الوظيفة "من 3-6 سنوات"، وأن 20% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم في الوظيفة "من 6-10 سنوات"، وأن 40% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم في الوظيفة "أكثر من 10 سنوات". وهذا يدل على أن أفراد العينة يمتلكون خبرة عالية جداً في مجال ووظائفهم. حيث أن 60% من أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم هي 6 سنوات فأكثر، وهذا مؤشر هام على توفر عنصر الخبرة والإلمام بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة صحيحة لدى أفراد العينة.

شكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss19

#### الفرع الثاني: ثبات فقرات الاستبيان

تم اجراء خطوات الثبات على العينة بطريقتين هما معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

#### أولاً: طريقة ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان كطريقة لقياس الثبات ويبين الجدول رقم (2-1) أن معامل الثبات مرتفع وموجب الإشارة.

جدول رقم (2-1): معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

عدد فقرات	ألفا كرونباخ
55	0.917

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss19

الجدول رقم (2-2) يبين أن معامل ألفا كرونباخ يزداد عند حذف السؤال رقم 19 ( روح التعاون بين المدراء والعمال)، أي أن هذه العبارة تضعف المقياس، وأن حذف هذه العبارة يؤدي إلى زيادة الثبات. حيث عند حذفها يصبح معامل ألفا كرونباخ 0.921 بدلا من 0.917.

جدول رقم (2-2): Item-Total Statistics: (الإحصاءات الكلية للبند)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يعمل العمال على تقاسم المعلومات و المهارات فيما بينهم في مواقع العمل.	138,500	292,603	,403	,916

توفر لكم المؤسسة فرص للحصول على المعرفة.	138,633	293,826	,171	,917
يتوفر لدى موظفي الشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأكمل وجه.	138,567	295,220	,158	,917
يساعد العمال القدامى العمال الجدد بتعليمهم لكيفية القيام بالعمل.	138,500	297,293	,027	,917
يملك موظفون المعرفة الكاملة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة.	138,933	281,237	,577	,913
تناقش العمال في فترات الراحة.	139,300	288,838	,280	,916
امتلاك الموظفون خبرة عالية.	138,500	297,293	,027	,917
اسهام الخبرة العلمية في تقديم حلول متميزة للمشاكل.	138,500	292,603	,403	,916
امتلاك عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العلمية.	138,833	286,420	,413	,915
تمتع الموظفون بالقدرة على توليد الأفكار.	138,867	295,154	,069	,918
امتلاك الموظفون الشجاعة للقيام بأعمال إبتكارية.	138,967	285,482	,397	,915
تكافؤ المؤسسة كل من يقوم بإبتكار.	139,533	291,913	,190	,917
امتلاك الموظفون القدرة على التكيف مع ظغوط العمل.	138,533	293,844	,273	,916
قدرات الإبداعية في التعامل مع الحالات الطارئة.	138,800	295,545	,062	,918
القدرة على تحمل المسؤولية أكبر.	138,833	289,316	,300	,916
الحرص على تنفيذ و انجاز العمل بطريقة صحيحة.	138,500	298,672	-,110	,917
المشاركة الجماعية.	138,700	292,079	,221	,917
روح التعاون بين المدراء و العمال.	139,133	299,982	-,094	,921

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج spss19

العمود الأول يوضح ( متوسط المقياس عند حذف العبارة) والعمود الثاني يوضح ( تباين المقياس عند حذف العبارة) والعمود الثالث يوضح ( معامل الارتباط المصحح بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس) والعمود الرابع يوضح ( قيمة معامل ألفا كرونباخ عند حذف العبارة).

#### ثانياً: طريقة التجزئة النصفية

للتأكد أكثر من ثبات فقرات الاستبيان قمنا بإجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة ثانية وهي طريقة التجزئة النصفية. والجدول التالي يوضح أن معامل الثبات مرتفع وموجب الإشارة.

جدول رقم (3-2): معامل الثبات (التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية	عدد فقرات
0.647	55

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss19

### الفرع الثالث : تحليل فقرات الاستبيان

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبيان، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية و التي تساوي 1.97 و القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، والعكس صحيح، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

جدول رقم (4-2): تحليل فقرات مجال محور رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية
	<b>المعرفة:</b>				
-1	يعمل العمال على تقاسم المعلومات و المهارات فيما بينهم في مواقع العمل.	2,93	0,365	12,4573379	0.000
-2	توفر لكم المؤسسة فرص للحصول على المعرفة.	2,80	0,610	21,7857143	0.000
-3	يتوفر لدى موظفي الشركة المعرفة اللازمة لاداء مهامهم بأكمل وجه.	2,87	0,434	15,1219512	0.000
-4	يساعد العمال القدامى ,العمال الجدد بتعليمهم لكيفية القيام بالعمل .	2,93	0,365	12,4573379	0.000
-5	يمتلك الموظفون المعرفة الكاملة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة.	2,50	0,820	32,8	0.000
-6	يتناقش العمال في فترات الراحة و يتبادلون المعلومات و المعارف عن العمل أو المشاكل التي تواجههم وطريقة حلها.	2,13	0,860	40,3755869	0.000
	<b>الخبرة العلمية:</b>				
-7	يمتلك الموظفون في الشركة خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم	2,93	0,365	12,4573379	0.000
-8	تساهم الخبرة العلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل .	2,93	0,365	12,4573379	0.000
-9	تمتلك الشركة عدد كاف من الموظفين الذين	2,60	0,770	29,6153846	0.000

				يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية .	
				الابتكار:	
0.000	31,7898833	0,817	2,57	يتمتع موظفو الشركة بالقدرة على توليد الافكار وتقسيم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .	-10
0.000	34,8178138	0,860	2,47	يمتلك موظفو الشركة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبتكارية.	-11
0.000	42,2631579	0,803	1,90	تكافأ المؤسسة كل من يقوم بإبتكار طريقة عمل جديدة أو كل من يأتي بفكرة جديدة.	-12
				المهارات و القدرات:	
0.000	21.7857146	0,610	2.80	يمتلك موظفو الشركة قدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.	-13
0.000	29,0874525	0,765	2,63	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	-14
0.000	29,6153846	0,770	2,60	يتوفر لدى موظفي الشركة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	-15
0.000	8,66894198	0,254	2,93	يحرص الموظفون على تنفيذ و إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	-16
				فرق العمل:	
0.000	25,3113553	0,691	2,73	توجد مشاركة جماعية في إنجاز الأعمال و في حل المشكلات و التعامل مع قضايا العمل.	-17
0.000	41,3913043	0,952	2,30	تتوفر روح التعاون بين المدراء و العمال في الشركة.	-18
0.000	21,7857143	0,610	2,80	تحصل الشركة على مخرجات أفضل عندما يتعاون الموظفون معاً كفريق عمل.	-19

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على SPSS

### 1- المعرفة

• في الفقرة رقم (1) بلغ المتوسط الحسابي 2.93 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 12.457 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.97)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه يعمل العمال على تقاسم المعلومات والمهارات فيما بينهم في مواقع العمل؛

• في الفقرة رقم (2) بلغ المتوسط الحسابي 2.80 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 21.785 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.97)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه توفر المؤسسة فرص للحصول على المعرفة؛

● في الفقرة رقم (3) بلغ المتوسط الحسابي 2.87 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 15.121 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه يوفر لدى موظفي الشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأكمل وجه؛

● في الفقرة رقم (4) بلغ المتوسط الحسابي 2.93 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 12.457 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد؛

● في الفقرة (5) بلغ المتوسط الحسابي 2.50 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 32.8 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه يمتلك الموظفون المعرفة الكاملة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة؛

● في الفقرة رقم (6) بلغ المتوسط الحسابي 2.13 وهو أكبر من 1.67 وأقل من 2.33، ومنه تصنف هذه العبارة ضمن خيار (محايد)، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة أنه يتناقش العمال في فترات الراحة ؛

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال (المعرفة) يساوي 2.69 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر لدى موظفو الشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم. ولذلك يعتبر مجال المعرفة كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال.

تنفق هذه النتيجة مع دراسة (عطية، 2008) التي أكدت على ضرورة الاهتمام الواسع بالمعرفة لأنها قوة إذا لم تستغل تصبح غير ذي فائدة، كما أكدت على الاهتمام بالعاملين الذين يمتلكون المعارف اللازمة لتحقيق الأداء.

## 2-الخبرة العلمية

● في الفقرة رقم (7) بلغ المتوسط الحسابي 2.93 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 12.457 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه يمتلك الموظفون في الشركة خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم؛

● في الفقرة رقم (8) بلغ المتوسط الحسابي 2.93 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 12.457 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تساهم الخبرة العلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل؛

● في الفقرة رقم (9) بلغ المتوسط الحسابي 2.60 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 29.615 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد

العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تمتلك الشركة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة و فعالية؛

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الخبرة العلمية تساوي 2.82، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الموظفين في الشركة يمتلكون خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم. ولذلك يعتبر مجال الخبرة العلمية كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، مما يؤكد على أهمية الخبرة العلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم الحلول المتميزة للمشكلات التي تواجههم. ولعل هذا عائد إلى سياسات الشركة التي تشجع العاملين أو تفرض عليهم القيام بأعمال متنوعة مما يسهم في زيادة خبرتهم العلمية. وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عطية، 2008) التي أشارت إلى عدم تركيز المصرف على قيام العاملين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبرتهم.

### 3- الابتكار

● في الفقرة رقم (10) بلغ المتوسط الحسابي 2.57 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 31.789 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه يتمتع موظفو الشركة بالقدرة على توليد الأفكار وتقدم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل؛

● في الفقرة رقم (11) بلغ المتوسط الحسابي 2.47 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 34.817 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه يمتلك موظفو الشركة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبتكارية؛

● في الفقرة رقم (12) بلغ المتوسط الحسابي 1.90 وهو أكبر من 1.67 وأقل من 2.33، ومنه تصنف هذه العبارة ضمن خيار (محايد)، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة حول عبارة تكافأ المؤسسة كل من يقوم بابتكار طريقة عمل جديدة أو كل من يأتي بفكرة جديدة؛

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الابتكار تساوي 2.31، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل 0.05. مما يدل على أنه يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل. ولذلك يعتبر الابتكار كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال.

### 4-المهارات والقدرات

● في الفقرة رقم (13) بلغ المتوسط الحسابي 2.80 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 21.785 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل يمتلك موظفو الشركة قدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية؛

● في الفقرة رقم (14) بلغ المتوسط الحسابي 2.63 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 29.08 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد

العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل؛

● في الفقرة رقم (15) بلغ المتوسط الحسابي 2.60 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 29.615 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه يتوفر لدى موظفي الشركة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل؛

● في الفقرة رقم (16) بلغ المتوسط الحسابي 2.93 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 8.668 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه يحرص الموظفون على تنفيذ و إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة؛

بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المهارات و القدرات تساوي 2.74، والقيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05. مما يدل على أنه يتوفر لدى موظفي الشركة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه. ولذلك يعتبر مجال المهارات والقدرات كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. ويتضح أن هناك إستجابة عالية من قبل أفراد العينة على الفقرة 16 التي تنص على أن الموظفين يحرصون على إنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة حيث حصلت على متوسط حسابي 2.93، ثم تليها في الأهمية الفقرة رقم 13 والتي تنص على أن موظفي الشركة يمتلكون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية حيث بلغ متوسطها 2.80، مما يؤكد على أهمية توافر المهارات و القدرات في تشكيل رأس المال البشري المتميز للشركة.

### 5- فرق العمل

● في الفقرة رقم (17) بلغ المتوسط الحسابي 2.73 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 25.311 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه توجد مشاركة جماعية في إنجاز الأعمال؛

● في الفقرة رقم (18) بلغ المتوسط الحسابي 2.30 وهو أكبر من 1.67 وأقل من 2.33، ومنه تصنف هذه العبارة ضمن خيار (محايد)، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة حول عبارة أنه تتوفر روح التعاون بين المدراء والعمال؛

● في الفقرة رقم (19) بلغ المتوسط الحسابي 2.80 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 21.785 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تحصل الشركة على مخرجات أفضل عندما يتعاون الموظفون؛

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات فرق العمل تساوي 2.61، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه تحصل الشركة على مخرجات أفضل عندما يتعاون الموظفون. ولذلك يعتبر مجال فرق العمل كأحد



الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وعلى الرغم من تلك الموافقة إلا أن هناك ضعف في الاستجابة على الفقرة 18 المتعلقة بتوافر روح التعاون بين المدراء والعمال، ولذلك يتوجب على الشركة تنمية روح الفريق والتعاون بين المدراء والعمال.

جدول رقم (5-2): تحليل فقرات محور رأس المال البشري ككل

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
جميع فقرات المحور الأول (رأس المال البشري)	2,7053	0,33161	12,2577903	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء برنامج SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T المحسوبة الإجمالية لفقرات محور رأس المال البشري تساوي 12.257 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على توفر متطلبات رأس المال البشري لدى شركة سيفانكو. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمدي، 2005) التي كان أحد نتائجها أن الميزة التنافسية للمصرف محل الدراسة تتمثل في الجانب التقني والبشري لديه. حيث يتميز البنك عن منافسيه بتطور التكنولوجيا المستخدمة، وفي الجانب البشري متمثلاً بالكفاءات العالية التي يمتلكها أفرادها.

جدول رقم (6-2): تحليل فقرات محور رأس المال الهيكلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية
	نظام المعلومات:				
-20	تزود نظم المعلومات المستخدمة في الشركة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة و سرعة مناسبة.	2,23	0,935	41,9282511	0.000
	العمليات الإدارية:				
-21	يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في الشركة بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الأعمال.	2,53	0,819	32,3715415	0.000
-22	يتم مقارنة أداء العمليات مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف تحسين عمليات المنظمة.	2,47	0,860	34,8178138	0.000
	السياسات و الإجراءات:				
-23	تسعى الشركة نحو إستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية و القدرات الإبداعية.	2,63	0,718	27,3003802	0.000
-24	تضمن سياسات و إجراءات العمل في الشركة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.	2,50	0,861	34,44	0.000

0.000	39,7826087	0,915	2,30	25- تعتمد الشركة على سياسات محددة للأداء و تتابع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي و ما خطط له.
0.000	34,8178138	0,860	2,47	26- تركز الإدارة العليا على تطوير و تعليم الموظفين كأساس لاكتساب المهارات.
				البرامج:
0.000	45,6038647	0,944	2,07	27- توفر الشركة الموازنة الكافية المخصصة لتدريب و تطوير مهارات و كفاءات العاملين فيها.
0.000	42,1428571	0,885	2,10	28- توفر الشركة نظم الحوافز و الكفاءات و غيرها من البرامج التي تعزز الإبداع لدى الموظفين.
0.000	35,625	0,855	2,40	29- تسعى الشركة على تحفيز العاملين على التطوير و التجديد بشكل مستمر.
0.000	33,9166667	0,814	2,40	30- تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها.
0.000	43,8423645	0,890	2,03	31- تركز الشركة كثيرا من الوقت و الجهد من أجل تطوير معرفة و مهارة الموظفين.
				الهيكل التنظيمي:
0.000	24,7565543	0,661	2,67	32- يوفر الهيكل التنظيمي للشركة درجة كبيرة من الوضوح في العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين.
0.000	34,44	0,861	2,50	33- تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة بها.
0.000	29,6153846	0,770	2,60	34- تتبنى الشركة هيكل تنظيمي مرن، يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.
0.000	28,3268482	0,728	2,57	35- يضمن الهيكل التنظيمي للشركة تدفق و سريان المعرفة لجميع المستويات الإدارية في الشركة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على spss19

1- نظام المعلومات

● في الفقرة رقم (20) بلغ المتوسط الحسابي 2.23 وهي أكبر من 1.67 وأقل من 2.33، ومنه تصنف هذه العبارة ضمن خيار (محايد)، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة حول عبارة أنه تزود نظم المعلومات المستخدمة في الشركة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة؛

### 2- العمليات الإدارية

● في الفقرة رقم (21) بلغ المتوسط الحسابي 2.53 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 32.371 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية؛

● في الفقرة رقم (22) بلغ المتوسط الحسابي 2.47 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 34.817 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه يتم مقارنة أداء العمليات مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى؛

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات العمليات الإدارية يساوي 2.5، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار للتقليل من الأخطاء في العمل في شركة سيفانكو. ولذلك يعتبر مجال العمليات الادارية كأحد الأبعاد الرئيسية لحوار رأس المال الهيكلي.

### 3- السياسات والإجراءات

● في الفقرة رقم (23) بلغ المتوسط الحسابي 2.63 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 27.3 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تسعى الشركة نحو إستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية؛

● في الفقرة رقم (24) بلغ المتوسط الحسابي 2.50 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 34.44 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تضمن سياسات وإجراءات العمل في الشركة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة؛

● في الفقرة رقم (25) بلغ المتوسط الحسابي 2.30 وهي أكبر من 1.67 وأقل من 2.33، ومنه تصنف هذه العبارة ضمن خيار (محايد)، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة حول عبارة أنه تعتمد الشركة على سياسات محددة للأداء؛

● في الفقرة رقم (26) بلغ المتوسط الحسابي 2.47 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 34.817 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تركز الإدارة العليا على تطوير وتعليم الموظفين كأساس لإكتساب المهارات؛

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات السياسات والإجراءات تساوي 2.47، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل 0.05، مما يدل على أن سياسات وإجراءات الشركة تسهم في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية. ولذلك يعتبر مجال العمليات الادارية كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي.

#### 4- البرامج

● في الفقرة رقم (27) بلغ المتوسط الحسابي 2.07 وهي أكبر من 1.67 وأقل من 2.33، ومنه تصنف هذه العبارة ضمن خيار (محايد)، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد عينة الدراسة حول عبارة أنه توفر الشركة الموازنة الكافية المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين؛

● في الفقرة رقم (28) بلغ المتوسط الحسابي 2.10 وهي أكبر من 1.67 وأقل من 2.33، ومنه تصنف هذه العبارة ضمن خيار (محايد)، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد عينة الدراسة حول عبارة أنه توفر الشركة نظم الحوافز لتعزيز الإبداع؛

● في الفقرة رقم (29) بلغ المتوسط الحسابي 2.40 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 35.625 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تسعى الشركة على تحفيز العاملين على التطوير والتجديد بشكل مستمر؛

● في الفقرة رقم (30) بلغ المتوسط الحسابي 2.40 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 33.916 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة؛

● في الفقرة رقم (31) بلغ المتوسط الحسابي 2.03 وهي أكبر من 1.67 وأقل من 2.33، ومنه تصنف هذه العبارة ضمن خيار (محايد)، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد عينة الدراسة حول عبارة أنه تركز الشركة الوقت والجهد من أجل تطوير معرفة ومهارات الموظفين؛

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البرامج تساوي 2.2، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل 0.05، مما يدل على أن الشركة توفر نظم الحوافز والمكافآت التي تعزز الإبداع والتميز لدى الموظفين. ولذلك يعتبر مجال البرامج كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وعلى الرغم من تلك الموافقة إلا أن هناك تدني في الإستجابة على جميع فقرات هذا المجال، مما يتطلب من الشركة أن تركز جهدها أكثر لتطوير برامجها التدريبية، ونظم الحوافز والمكافآت لديها وبشكل يعزز امتلاكها لرأس مالها الهيكلي.

#### 5- الهيكل التنظيمي

● في الفقرة رقم (32) بلغ المتوسط الحسابي 2.67 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 24.756 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه يوفر الهيكل التنظيمي للشركة درجة كبيرة من الوضوح؛

• في الفقرة رقم (33) بلغ المتوسط الحسابي 2.50 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 34.44 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة بها؛

• في الفقرة رقم (34) بلغ المتوسط الحسابي 2.60 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 29.615 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تتبنى الشركة هيكل تنظيمي مرن؛

• في الفقرة رقم (35) بلغ المتوسط الحسابي 2.57 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 28.326 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه يضمن الهيكل التنظيمي للشركة تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات الإدارية؛

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الهيكل التنظيمي تساوي 2.58، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الشركة تطور هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة بها. ولذلك يعتبر مجال الهيكل التنظيمي كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي. وتنسجم هذه الدراسة مع دراسة (عطية، 2008) التي أوصت بأهمية تطوير الهياكل التنظيمية للمصارف موضع الدراسة، بحيث يكون لها القدرة على دعم أداء العاملين بشكل متميز.

جدول رقم (2-7): تحليل فقرات رأس المال الهيكلي ككل

القيمة الاحتمالية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.000	18,618251	0,44762	2,4042	جميع فقرات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T المحسوبة الإجمالية لفقرات رأس المال الهيكلي تساوي 18.618 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98، وأن القيمة الإجمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الشركة تتوافر على رأس مال هيكلي متميز.

جدول رقم (2-8): تحليل فقرات محور رأس مال العلاقات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية
	<b>العلاقة مع الزبائن:</b>				
-36	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على إحتياجات و رغبة الزبائن المتنوعة و المتغيرة.	2,67	0,661	24,7565543	0.000
-37	تمنح الشركة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.	2,47	0,900	36,437247	0.000
-38	تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن.	2,70	0,702	26	0.000
-39	توفر الشركة لزبائنها إمكانية الطلب إلكترونيا.	2,63	0,765	29,0874525	0.000
	<b>العلاقة مع الموردين:</b>				
-40	تمتلك الشركة قنوات توزيع متنوعة لخدماتها.	2,47	0,776	31,417004	0.000
-41	تكرس الشركة وقتا كبيرا لإختيار الموردين.	2,60	0,724	27,8461538	0.000
-42	لدى الشركة بيانات كاملة نسبيا حول الموردين.	2,77	0,626	22,599278	0.000
	<b>التحالفات الإستراتيجية:</b>				
-43	تقيم الشركة مجموعة من التحالفات الإستراتيجية (الشراكة) مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالهم.	2,30	0,877	38,1304348	0.000
-44	تقوم الشركة بمراقبة منافسيها بشكل دوري من أجل التعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون.	2,47	0,819	33,1578947	0.000
-45	تقوم الشركة بالمقارنة بين الخدمات التي تقدمها للزبائن و الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة بهدف إدخال التحسينات الازمة على خدماتها.	2,53	0,819	32,3715415	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على SPSS19

### 1- العلاقة مع الزبائن

• في الفقرة رقم (36) بلغ المتوسط الحسابي 2.67 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 24.756 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تقوم الشركة بدراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف على إحتياجات ورغبات الزبائن؛

• في الفقرة رقم (37) بلغ المتوسط الحسابي 2.47 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 36.437 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تمنح الشركة زبائنها الدائمين مزايا إضافية؛

● في الفقرة رقم (38) بلغ المتوسط الحسابي 2.70 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 26 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن؛

● في الفقرة رقم (39) بلغ المتوسط الحسابي 2.63 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 29.087 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على توفر الشركة لزيائنها إمكانية الطلب إلكترونياً؛

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات العلاقة مع الزبائن تساوي 2.61 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الشركة تسعى إلى تعزيز علاقاتها مع زبائنها بشكل متميز. ولذلك تعتبر العلاقة مع الزبائن كأحد الأبعاد الرئيسية لحوار رأس مال العلاقات. ويتضح أن هناك استجابة عالية على هذا المجال حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال 2.61، مما يؤكد على أهمية العلاقة مع الزبائن كأحد توفر رأس مال العلاقات متميز.

## 2- العلاقة مع الموردين

● في الفقرة رقم (40) بلغ المتوسط الحسابي 2.47 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 31.417 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تمتلك الشركة قنوات توزيع متنوعة لخدماتها؛

● في الفقرة رقم (41) بلغ المتوسط الحسابي 2.60 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 27.846 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تركز الشركة وقتاً كبيراً لاختيار الموردين؛

● في الفقرة رقم (42) بلغ المتوسط الحسابي 2.77 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 22.599 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه لدى الشركة بيانات كاملة نسبياً حول الموردين؛

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات العلاقة مع الموردين تساوي 2.61 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الشركة تسعى إلى تعزيز والاحتفاظ بعلاقات متميزة مع مورديها وبشكل ينعكس على ديمومة النشاط التجاري للشركة مع خلال تلك العلاقات المتميزة مع الموردين. ولذلك تعتبر العلاقة مع الموردين كأحد الأبعاد الرئيسية لحوار رأس مال العلاقات. ويتضح أن هناك استجابة عالية على هذا المجال، مما يؤكد على أهمية العلاقة مع الموردين كأحد متطلبات توفر رأس مال علاقات متميز يساهم في تحقيق التميز للشركة.

## 3- التحالفات الإستراتيجية

• في الفقرة رقم (43) بلغ المتوسط الحسابي 2.30 وهو أكبر من 1.67 وأقل من 2.33، ومنه تصنف هذه العبارة ضمن خيار (محايد)، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة أنه تقييم الشركة تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالهم؛

• في الفقرة رقم (44) بلغ المتوسط الحسابي 2.47 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 33.157 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تقوم الشركة بمراقبة منافسيها بشكل دوري من أجل التعرف على الخدمات التي يقيمها المنافسون؛

• في الفقرة رقم (45) بلغ المتوسط الحسابي 2.53 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 32.371 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تقوم الشركة بالمقارنة بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة؛

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات التحالفات الإستراتيجية يساوي 2.43 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الشركة مجموعة من التحالفات الإستراتيجية وبشكل يساهم في تعزيز موقعها التنافسي في السوق. ولذلك تعتبر التحالفات الإستراتيجية كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس مال العلاقات.

**جدول رقم (2-9): تحليل فقرات محور رأس مال العلاقات ككل**

القيمة الاحتمالية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.000	20,9882813	0,53730	2,5600	جميع فقرات المحور الثالث (رأس مال العلاقات)

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T المحسوبة لجميع فقرات محور رأس مال العلاقات يساوي 20.988 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الشركة تتوافر لديها متطلبات رأس مال العلاقات الذي يساهم في تحقيق التميز للشركة. ويتضح من خلال تحليل فقرات مجالات رأس مال العلاقات، أن العلاقة مع الزبائن والموردين تساهم بشكل أكبر في توفر رأس مال علاقات متميز للشركة.

**جدول رقم (2-10): تحليل فقرات محور الميزة التنافسية**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية
-46	تخصص الشركة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	2,07	0,907	43,8164251	0.000
-47	ينجز موظفي الشركة الخدمات للزبائن بسرعة و في الوقت المحدد.	2,77	0,626	22,599278	0.000
-48	تسعى الشركة بشكل جاد لتطبيق الجودة المحلية و العالمية.	2,83	0,531	18,7632509	0.000
-49	تهتم الشركة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	2,83	0,531	18,7632509	0.000
-50	تبنى الشركة إدخال تجريب الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لحل مشكلات العمل.	2,40	0,894	37,25	0.000



0.000	29,0874525	0,765	2,63	تتحم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	-51
0.000	13,8965517	0,403	2,90	تتابع الشركة و تتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات و حاجات الزبائن.	-52
0.000	18,7632509	0,531	2,83	تعمل الشركة على فتح المجال أمام الزبائن باتصالات معها و المشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم .	-53
0.000	17,6655052	0,507	2,87	تتحم الشركة بأراء الزبائن و مقترحاتهم ة تفصيلاتهم في تقديم خدمات جديدة و إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.	-54
0.000	22,599278	0,626	2,77	للمعارف الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	-55

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على spss19

● في الفقرة رقم (46) بلغ المتوسط الحسابي 2.07 وهو أكبر من 1.67 وأقل من 2.33، ومنه تصنف هذه العبارة ضمن خيار (محايد)، وهذا يعكس النظرة المحايدة لأفراد العينة تجاه عبارة أنه تخصص الشركة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة؛

● في الفقرة رقم (47) بلغ المتوسط الحسابي 2.77 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 22.599 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه ينجز موظفي الشركة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد؛

● في الفقرة رقم (48) بلغ المتوسط الحسابي 2.83 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 18.763 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تسعى الشركة بشكل جاد لتطبيق الجودة المحلية والعالمية؛

● في الفقرة رقم (49) بلغ المتوسط الحسابي 2.83 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 18.763 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تتحم الشركة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن؛

● في الفقرة رقم (50) بلغ المتوسط الحسابي 2.40 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 37.25 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تتبنى الشركة إدخال تجريب الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لحل مشكلات العمل؛

● في الفقرة رقم (51) بلغ المتوسط الحسابي 2.63 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 29.087 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة

الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون؛

● في الفقرة رقم (52) بلغ المتوسط الحسابي 2.90 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 13.896 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تتابع الشركة وتتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن؛

● في الفقرة رقم (53) بلغ المتوسط الحسابي 2.83 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 18.763 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تعمل الشركة على فتح المجال أمام الزبائن بالإتصال معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم؛

● في الفقرة رقم (54) بلغ المتوسط الحسابي 2.87 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 17.665 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه تهتم الشركة بآراء الزبائن ومقترحاتهم في تقديم خدمات جديدة؛

● في الفقرة رقم (55) بلغ المتوسط الحسابي 2.77 وهو أكبر من 2.34 وأقل من 3، كما بلغت قيمة T المحسوبة 22.599 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وكل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن خيار (موافق). مما يدل على أنه للمعرف الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

**جدول رقم (2-11): تحليل فقرات محور مستوى الميزة التنافسية ككل**

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية
جميع فقرات المحور الرابع (مستوى الميزة التنافسية)	2,6900	0,38627	14,3594796	0.000

يتضح من خلال الجدول أن قيمة T المحسوبة لجميع فقرات مستوى الميزة التنافسية يساوي 14.359 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتوفر لدى الشركة مستوى ميزة تنافسية مرتفع، ويتضح أن الفقرة رقم 52 والتي تنص على الشركة تتبع وتتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي، ما يؤكد على أن الشركة لها اهتمامات كبيرة بزبائنهم.

كما نفسر مستوى الميزة التنافسية المرتفع لدى شركة سيفانكو هو نتيجة لامتلاكها مستوى جيد من متطلبات رأس المال الفكري المتميز بأبعاده الثلاث (البشري، الهيكلي، العلاقات)، حيث يساهم رأس المال الفكري المتميز في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية.

#### المطلب الثاني: مناقشة فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة

التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند

مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05، والنتائج مبينة في الجدول رقم (2-12) والذي يبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.234 وهو أكبر من 0.05، وأن معامل الارتباط يساوي 0.224، مما يدل على أنه لا يوجد ارتباط (إستقلالية) بين رأس المال البشري والميزة التنافسية. جدول رقم (2-12): معامل الارتباط بين محور الميزة التنافسية ومحور رأس المال البشري.

#### Correlations

		T1(رأس المال البشري)	T4(الميزة التنافسية)
T1	Pearson Correlation	1	,224
	Sig. (2-tailed)		,234
	N	30	30
T4	Pearson Correlation	,224	1
	Sig. (2-tailed)	,234	
	N	30	30

المصدر: مستخرجة من spss19

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى

دلالة  $\alpha=0.05$

تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين متطلبات رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05، والنتائج مبينة في الجدول رقم (2-13) والذي يبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وأن معامل الارتباط يساوي 0.772، وهذا يدل على أنه يوجد ارتباط خطي قوي طردي بين الميزة التنافسية ورأس مال العلاقات.

جدول رقم (2-13): معامل الارتباط بين محور الميزة التنافسية ومحور رأس مال العلاقات.

		Correlations	
		T3(رأس مال العلاقات)	T4(الميزة التنافسية)
T3	Pearson Correlation	1	,772**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
T4	Pearson Correlation	,772**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

المصدر: مستخرجة من spss19

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05، والنتائج مبينة في الجدول رقم (2-14) والذي يبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.003 وهو أقل من 0.05، وأن معامل الارتباط يساوي 0.522، وهذا يدل على أنه يوجد ارتباط خطي قوي طردي بين الميزة التنافسية ورأس المال الهيكلي. جدول رقم (2-14): معامل الارتباط بين محور الميزة التنافسية ومحور رأس المال الهيكلي.

		Correlations	
		T2(رأس المال الهيكلي)	T4(الميزة التنافسية)
T2	Pearson Correlation	1	,522**
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	30	30
T4	Pearson Correlation	,522**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	30	30

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

المصدر: مستخرجة من SPSS19

❖ الفرضية الثانية: هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في التأثير على الميزة التنافسية لشركة سيفانكو عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وذلك من خلال بناء نموذج إنحدار متعدد .

تم استخدام إختبار الإنحدار المتعدد لإنحدار الميزة التنافسية كمتغير تابع على كل من المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، الهيكلي، العلاقات) والنتائج مبية في جدول رقم(2-15)والذي يبين أن معادلة الإنحدار جيدة حيث بلغت القيمة الإحتمالية للنموذج 0.000 وهي أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل التفسير 61.7% وهذه قيمة جيدة لتفسير التغير الحادث في الميزة التنافسية نتيجة التغير الحادث في المتغيرات المستقلة.

جدول رقم(2-15): إختبار تحليل الإنحدار المتعدد

الإحصاءات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الإحتمالية	$R^2$
الإنحدار	2.671	3	0.890	13.985	0.000	0.617
البواقي	1.656	26	0.64			
المجموع	4.327	29				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS19.

كذلك يبين الجدول رقم (2-16) معاملات نموذج الإنحدار وأن القيمة الإحتمالية لمعامل رأس مال العلاقات معنوية عند مستوى دلالة 0.05. بينما كان معامل رأس المال البشري والهيكلية غير معنوي عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت القيمة الإحتمالية لرأس المال البشري و الهيكلي 0.243 و 0.962 على التوالي، ولهذا لا يرى الباحث بأنهما يؤثران على معنوية دور رأس المال البشري و الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية، وحيث أن القيمة الإحتمالية لنموذج الإنحدار ككل بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 كما بلغت قيمة معامل التفسير 61.7% وهذه قيمة جيدة لتفسير التغير الحادث في الميزة التنافسية نتيجة التغير الحادث في المتغيرات المستقلة.

جدول رقم(2-16): الإحصاءات والمعاملات المتعلقة بنموذج الإنحدار .

المتغيرات المستقلة	المعاملات	قيمة T	القيمة الإحتمالية
رأس المال البشري	0.146	1.194	0.243
رأس المال الهيكلي	-0.008	-0.048	0.962
رأس مال العلاقات	0.762	4.665	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS19

يتضح من خلال نموذج الإنحدار الذي تم التوصل اليه أن معامل رأس مال العلاقات بلغ 0.762 وهو أكبر معامل ضمن نموذج الإنحدار، وهو ما يفسر أن رأس مال العلاقات يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية بشكل أكبر من المكونين الآخرين، يليه في التأثير رأس المال البشري، وأخيرا رأس المال الميكلي مما يعني أن هناك تفاوت بين مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين إستجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للسمات الشخصية للمبحوثين(العمر- المؤهل الدراسي-الخبرة في الوظيفة).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

● توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين إستجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى العمر.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لشركة سيفانكو تعزى العمر و النتائج مبينة في الجدول رقم(2-17)، وبين أن قيمة F المحسوبة للمحاور تساوي 0.876 و 0.461 و 0.286 و 0.379 على التوالي وهي أقل من قيمة F الجدولية للمحاور تساوي 3.09، كما أن القيمة الإحتمالية للمحاور تساوي 0.466 و 0.712 و 0.835 و 0.769 على التوالي وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية لشركة سيفانكو تعزى إلى العمر عند مستوى 0.05. وذلك يعني أن إجابات الباحثين من جميع الفئات العمرية جاءت في نفس الإتجاه حول مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، ولعل هذا يفسر بأن معظم الباحثين هم من فئة الكهول و بالتالي لم يكن هناك فروق فيما يتعلق بمتغير العمر.

جدول رقم (2-17): نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى العمر.

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الإحتمالية
رأس المال البشري	بين المجموعات	0.293	3	0.98	0.876	0.466
	داخل المجموعات	2.896	26	0.111		
	المجموع	3.189	29			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	0.293	3	0.098	0.461	0.712
	داخل المجموعات	5.517	29	0.212		
	المجموع	5.810	29			
رأس مال العلاقات	بين المجموعات	0.267	3	0.089	0.286	0.712
	داخل المجموعات	8.105	26	0.312		
	المجموع	8.372	29			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.181	3	0.06	0.379	0.769
	داخل المجموعات	4.146	26	0.159		
	المجموع	4.327	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS19.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  بين إستجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول المستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في الجدول رقم (2- 18)، ويتبين أن القيمة الاحتمالية للمحاور تساوي 0.471 و 0.395 و 0.219 على التوالي وهي أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة للمحاور تساوي 0.775 و 0.962 و 1.606 على التوالي وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.09، مما يدل على عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري والهيكلية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى 0.05. بينما المحور الثالث المتعلق برأس مال العلاقات فنرى أن مستوى الدلالة يساوي 0.05، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 3.25 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.09، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا يعني أن أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريا يرون بتوافر متطلبات رأس مال العلاقات وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية بشكل يفوق أفراد العينة من حملة شهادات الثانوي والمتوسط.

جدول رقم (2-18): نتائج إختبار التباين الأحادي لإختبار الفروقات بين إجابات المبحوثين حول مستوى

توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى المؤهل العلمي.

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الإحتمالية
رأسمال البشري	بين المجموعات	0.173	2	0.087	0.775	0.471
	داخل المجموعات	3.016	27	0.112		
	المجموع	3.189	29			
رأسمال الهيكلية	بين المجموعات	0.386	2	0.193	0.962	0.395
	داخل المجموعات	5.424	27	0.201		
	المجموع	5.810	29			
رأسمال العلاقات	بين المجموعات	1.625	2	0.813	3.252	0.054
	داخل المجموعات	6.747	27	0.250		
	المجموع	8.372	29			
مستوى الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.460	2	0.230	1.606	0.219
	داخل المجموعات	3.867	27	0.143		
	المجموع	4.327	29			



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS19

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين إستجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى الخبرة في الوظيفة.
- تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخبرة في الوظيفة عند مستوى 0.05. والنتائج مبينة في جدول رقم (2- 19) وتبين أن قيمة F المحسوبة للمحاور تساوي 2.09 و 1.386 و 1.782 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.09، كما أن القيمة الإحتمالية للمحاور تساوي 0.126 و 0.269 و 0.175 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري والعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى الخبرة في الوظيفة عند مستوى 0.05. بينما المحور الثاني ( محور رأس المال الهيكلي) فنرى أن مستوى الدلالة يساوي 0.005 وهو أقل من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 5.332 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.09، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (2-19): نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى الخبرة في الوظيفة.

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الإحتمالية
رأسمال البشري	بين المجموعات	0.620	3	0.207	2.09	0.126
	داخل المجموعات	2.569	26	0.099		
	المجموع	3.189	29			
رأسمال الهيكلي	بين المجموعات	2.213	3	0.738	5.332	0.005
	داخل المجموعات	3.597	26	0.138		
	المجموع	5.810	29			
رأسمال العلاقات	بين المجموعات	1.154	3	0.385	1.386	0.269
	داخل المجموعات	7.218	26	0.278		
	المجموع	8.372	29			

0.175	1.782	0.246	3	0.738	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.138	26	3.589	داخل المجموعات	
			29	4.327	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS19

الخلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على واقع قياس مستوى رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سيفانكو، وهذا من خلال الإستبيان الموزع على مختلف أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم الإعتماد على برنامج SPSS19 كأداة مستخدمة من أجل تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج المطلوبة.

ما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية، أن هناك تفوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وأن رأس مال العلاقات هو المكون الأكثر تأثيراً ثم يليه رأس المال البشري وأخيراً رأس مال الهيكلية، كما أنه لا توجد علاقة بين توافر متطلبات رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سيفانكو، وأنه توجد علاقة بين توافر متطلبات كل من رأس المال الهيكلية ورأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة، وأنه لا توجد فروق حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى العمر، ولا توجد فروق حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري والهيكلية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي، وتوجد فروق حول مستوى توفر متطلبات رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي، وأنه لا توجد فروق حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري والعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى الخبرة العلمية، وتوجد فروق حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الهيكلية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى الخبرة العلمية.

الخاتمة

كانت الأرض أو الطاقة أو الآلة فيما مضى هي المصادر الأساسية لإنشاء الثروة، أما الآن، ومع تحول الاقتصاد شيء فشيء إلى إقتصاد قائم على المعرفة أصبحت هذه الأخيرة هي المصدر الأساسي لإنشاء القيمة المضافة للمؤسسة وبالتالي تحقيق التميز عن المنافسين، ويرجع ذلك لقدرتها على إنشاء المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية ودور ذلك في تحقيق تميز المؤسسة على قرينتها في السوق من جهة، ومن جهة أخرى رافعتها الإستثنائية التي تعمل على تزايد العوائد.

وفي ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم أصبحت المؤسسات مفتوحة على معارف عديدة ومتنوعة لا حصر لها، هذا ما أدى بها إلى تصفية وتنقيح ومن ثم إستعمال المعرفة المنشئة للقيمة وللميزة التنافسية وهي التي أطلقنا عليها الرأسمال الفكري، والذي أصبح في العصر الحالي أهم من الرأسمال المادي، حيث لا يمكن لمسه فهو مجموعة من المعارف (الممكن إستخدامها في المؤسسة) والمهارات لدى العاملين، حيث يعتبر المصدر الأساسي للإبتكار والأفكار التي تؤذي للربح.

في ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات، أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها، أي أن يكون لها عناصر تفوق، والتي تأتي نتيجة إتباع المؤسسة طرق وإستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين، سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة، أو على مستوى التكلفة والسعر.

ويرى البروفسور *Nonaka* أنه عندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا ويتكاثر المنافسون وتصبح المنتجات متقدمة بين ليلة وضحاها، فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تنشئ رأسمال فكري ثم تنشره عن طريق التعلم بشكل واسع في جميع أنحاء العالم. فبعدما كانت المنافسة تقوم على العوامل المادية كالألات وغيرها أصبحت الآن تقوم على الرأسمال الفكري والذي يعد آخر مصادر الميزة التنافسية وأهمها لصعوبة تقليده ويطغى تقادمه، ولأن الرأسمال الفكري هو المحرك الأساسي للرأسمال المادي في ظل الإقتصاد الذي يتحول إلى إقتصاد قائم على المعرفة.

وكي نسقط ما درسناه في الجانب النظري ونجيب على اشكاليتنا الرئيسية المطروحة وهي " ما مدى أهمية الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟" فقد تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية. وأهم نتائج الدراسة ما يلي:

#### أ- النتائج النظرية :

- 1- أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الإقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة؛
- 2- أن رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة؛
- 3- الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، والإقتناع بالإمكانيات التي يقدمه في مجال التنافس؛
- 4- أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة، هو خلق الميزة التنافسية وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة؛

5- أن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي الأخير يجب التأكيد على أنه من أهم متطلبات التحول والإندماج في الإقتصاد العالمي المبني على المعرفة وزياد وعي المنظمات بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري متمثلا في الثروة الفكرية والأفكار الإبداعية والإبتكارات الكامنة في الكفاءات البشرية لذلك لا بد من العمل على تنميتها وحسن توظيفها من أجل الوصول لميزة تنافسية في السوق.

#### ب-النتائج التطبيقية :

- 1- يساهم توافر الأبعاد المكونة لرأس المال البشري في امتلاك الشركة لرأس مال بشري متميز، وتحديدًا من خلال ما يمتلكه العاملون من مهارات وقدرات وخبرة عملية؛
- 2- هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سيفانكو، وأن رأس المال البشري هو المجال الأقل تأثيرًا في تحقيق الميزة التنافسية للشركة؛
- 3- لا توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين توافر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لشركة سيفانكو؛
- 4- يساهم توافر الأبعاد المكونة لرأس المال الهيكلي في امتلاك الشركة لرأس مال هيكلي متميز، وتحديدًا من خلال الجهود المخططة لتطوير وتحديث نظم المعلومات بالشركة، والتي تعتبر من أهم جوانب وأبعاد رأس المال الهيكلي التي تساهم في سرعة ودقة إنجاز العمل؛
- 5- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين توافر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية لشركة سيفانكو؛
- 6- هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سيفانكو، وأن رأس المال الهيكلي يأتي في الترتيب الثالث أهمية وتأثيرًا في تحقيق الميزة التنافسية للشركة؛
- 7- تساهم توافر الأبعاد المكونة لرأس مال العلاقات في امتلاك الشركة لرأس مال علاقات متميز، وتحديدًا من خلال ما تحتفظ به الشركة من علاقات متميزة مع زبائنهم؛
- 8- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين توافر متطلبات رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية لشركة سيفانكو؛
- 9- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى العمر؛
- 10- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري والهيكلية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي؛
- 11- وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي؛
- 12- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري ورأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى الخبرة في الوظيفة؛
- 13- وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى الخبرة في الوظيفة.

#### التوصيات:

- 1- ضرورة اهتمام المؤسسات برأسهم الفكري لدوره البالغ الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة لها؛
- 2- ضرورة إستقطاب يد عاملة متميزة ذات تفكير إبداعي وإعطائها الحرية اللازمة للقيام بعمليات إبداعية لصالح المؤسسة، فلتنه: فكر+مهارة+حرية=إبداع؛
- 3- ضرورة تحفيز وتشجيع العمال على الإبداع في العمل والإتيان بأفكار جديدة وذلك بمكافأة من يأتي بفكرة جديدة؛
- 4- ضرورة تحفيز وتشجيع العمال داخل المؤسسات على تقاسم المعارف والخبرات بمكافأة من يعلم الآخرين مكافأة مادية ومعنوية أيضا؛

5- توفير الظروف والإمكانيات اللازمة لتسهيل عملية التعلم داخل المؤسسة.

### التوصيات لمؤسسة سيفانكو:

- 1- مكافأة كل من يقوم بعملية إبتكار؛
- 2- تخصيص موازنة كافية لتدريب وتطوير مهارات العاملين؛
- 3- توفير نظم الحوافز والكفاءات وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع؛
- 4- تكريس الوقت والجهد من أجل تطوير معرفة ومهارة العاملين؛
- 5- ضرورة تقوية وتحسين العلاقات بين العمال حتى يكون مناخ العمل محفز على تبادل المعرفو والخبرات.

### الدراسات المقترحة:

في ضوء دراسة الباحث والنتائج المتوصل إليها، يتم اقتراح الدراسات التالية:

- ✓ أثر إدارة رأس المال الفكري على الأداء؛
- ✓ المعوقات وأوجه القصور في إدارة رأس المال الفكري في الشركات وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية؛
- ✓ العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة؛
- ✓ أثر رأس المال الفكري في الإبداع.

## قائمة المصادر والمراجع



أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

I-الكتب :

- 1- بشير عبد العظيم البناء، رأس المال الفكري (المعري) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية، حقوق الطبع و النشر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، المنصورة، 2009.
- 2- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2003.
- 3- روبرت بتس-ديفيلي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة1، القاهرة مصر، 2008.
- 4- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار و ائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 5- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 6- عصام فهد العرييد ، قياس رأس المال الفكري(المعري)، 10فيفري 2011، الأردن.
- 7- جمال الدين مرسي و آخرون، التفكير الإستراتيجي الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 8- عادل حرشوش المبرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري و طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، حقوق الطبع و النشر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة القاهرة، 2003.
- 9- عبد الرحمان بن أحمد هيجان، رأس المال الفكري - إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة-، بدون ذكر الناشر، بدون ذكر بلد النشر، 1427هـ.

II البحوث الجامعية:

أ-أطروحات الدكتوراه :

- 10- رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2010-2011 .
- 11- سمالي محضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/.
- 12- بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، 2005 .
- ب-مذكرات الماجستير والماستر :
- 13- شوية أعراب، دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر( غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2010/2011.
- 14- دنيا مهدي الأعظمي، أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 15- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الخروبة، 2002.

- 16- بشير الشريفت، خدمات ما بعد البيع كميزة تنافسية في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2008.
- 17- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية حوال، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجمعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 18- نصار العجمي، بناء نموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريبي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.
- 19- خيرة قادري، معوقات التميز و بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2010/2011.
- 20- حمدي أبو القاس، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير ( غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004.
- 21- باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

### III- المجالات:

- 22- محمود الروسان و محمود العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية-المجلد 26-، الأردن، العدد الثاني، 2010.
- 23- عبد الناصر نور وظاهر القشي و جهاد قرايش، رأس المال الفكري الأهمية، القياس، و الإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2010/04/19.
- IV- الملتقيات والأيام الدراسية :
- 24- أولاد حيمودة عبد اللطيف، الإدارة الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي و التنفيذ، 1 ديسمبر 2012 ورقة.
- 25- إبراهيم بورنان و يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، 13 و14 ديسمبر 2011 الشلف.
- 26- بومدين يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011 الشلف.
- 27- و هبية بن داودية، أحمددي بوزينة أمنة، متطلبات القياس و الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري و أثره على القوائم المالية لمنظمات الأعمال، مداخل و أساليب قياس و تقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال.
- 28- زروحي فيروز و كتزة سكر، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011 الشلف.
- 29- سعداوي موسى، إدارة المعرفة و تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011 المدية.

- 30- بوزيد السايح، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، ملتقى حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية و المالية الجزائرية، غرداية يومي 02/01 ديسمبر 2009.
- 31- عبو عمر و عبو هودة، مؤشرات و نماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011 الشلف.
- 32- رابح عراية و حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011 الشلف.
- 33- يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النصور، مكونات رأس المال الفكري و مؤشرات قياسه، الملتقى العلمي الدولي لجامعة حسيبة بن بوعلي، 13 و14 ديسمبر 2011 الشلف.
- 34- بارك نعيمة وآخرون، متطلبات الإبداع والإبتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 16 و17 ديسمبر 2011 مستغانم.
- 35- سملاي محضية و بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد.

ثانيا: المراجع والمصادر باللغة الأجنبية:

### إ- المقالات:

- 37-Eugene F.Fama and Kenneth R-French , **avantagecompétitif wikipedia** ,19 :54 ,10/2/2013, wikipedia.Org/wiki/avntantageconcurrentiel.
- 38-Grigoris Michailidis , stavros Tsopoglou , et autres , **Intellectual capital-Wikipedia ,the free encyclopedia**،10fivrier2013, 13 :00, Wikipedia.org/capital intellectuel.

## قائمة الملاحق

الملحق رقم(01): الإستبيان في صورته النهائية.

جامعة قاصدي مرياح- ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

التخصص: تسيير مؤسسات صغير و متوسطة.

### الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجية حسنة تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سيفانكو"

وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الماستر في التسيير من جامعة قاصدي مرياح -ورقلة-. آمل منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الإستبيان وإعادته إلينا، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أولا: البيانات الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع علامة X في المربع المناسب.

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية:

30-20 سنة.  40-30 سنة.  50-40 سنة.  أكثر من 50 سنة.

3- المؤهل الدراسي:

متوسط.  ثانوي.  جامعي.  دراسات عليا.

4- الخبرة في الوظيفة:

أقل من 3 سنوات.  من 3-6 سنوات.  من 6-10 سنوات.  1 سنوات فأكثر

5- مجال الوظيفة الحالية: (سؤال مفتوح): .....

أسئلة تتعلق برأس المال البشري.

الرقم	الفقرة	موافق	غير موافق	محايد
	<b>المعرفة:</b>			
1-	يعمل العمال على تقاسم المعلومات و المهارات فيما بينهم في مواقع العمل.			
2-	توفر لكم المؤسسة فرص للحصول على المعرفة.			
3-	يتوفر لدى موظفي الشركة المعرفة اللازمة لاداء مهامهم بأكمل وجه.			
4-	يساعد العمال القدامى ,العمال الجدد بتعليمهم لكيفية القيام بالعمل .			
5-	يملك الموظفون المعرفة الكاملة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة.			
6-	يتناقش العمال في فترات الراحة و يتبادلون المعلومات و المعارف عن العمل أو المشاكل التي تواجههم وطريقة حلها.			
	<b>الخبرة العلمية:</b>			
7-	يملك الموظفون في الشركة خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم			
8-	تساهم الخبرة العلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل .			
9-	تمتلك الشركة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية .			
	<b>الابتكار:</b>			
10-	يتمتع موظفو الشركة بالقدرة على توليد الافكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .			
11-	يملك موظفو الشركة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبتكارية.			
12-	تكافأ المؤسسة كل من يقوم بإبتكار طريقة عمل جديدة أو كل من يأتي بفكرة جديدة.			
	<b>المهارات و القدرات:</b>			
13-	يملك موظفو الشركة قدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.			
14-	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.			
15-	يتوفر لدى موظفي الشركة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.			
16-	يحرص الموظفون على تنفيذ و إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.			
	<b>فرق العمل:</b>			
17-	توجد مشاركة جماعية في إنجاز الأعمال و في حل المشكلات و التعامل مع قضايا العمل.			
18-	تتوفر روح التعاون بين المدراء و العمال في الشركة.			
19-	تحصل الشركة على مخرجات أفضل عندما يتعاون الموظفون معا كفريق عمل.			

أسئلة تتعلق برأس المال الهيكلي.

الرقم	الفقرة	موافق	غير موافق	محايد
	<b>نظام المعلومات:</b>			
20-	تزود نظم المعلومات المستخدمة في الشركة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة و سرعة مناسبة.			
	<b>العمليات الإدارية:</b>			
21-	يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في الشركة بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الأعمال.			
22-	يتم مقارنة أداء العمليات مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف تحسين عمليات المنظمة.			
	<b>السياسات و الإجراءات:</b>			
23-	تسعى الشركة نحو إستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية و القدرات الإبداعية.			
24-	تضمن سياسات و إجراءات العمل في الشركة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.			
25-	تعتمد الشركة على سياسات محددة للأداء و تتابع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي و ما خطط له.			
26-	تركز الإدارة العليا على تطوير و تعليم الموظفين كأساس لاكتساب المهارات.			
	<b>البرامج:</b>			
27-	توفر الشركة الموازنة الكافية المخصصة لتدريب و تطوير مهارات و كفاءات العاملين فيها.			
28-	توفر الشركة نظم الحوافز و الكفاءات و غيرها من البرامج التي تعزز الإبداع لدى الموظفين.			
29-	تسعى الشركة على تحفيز العاملين على التطوير و التجديد بشكل مستمر.			
30-	تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها.			
31-	تكرس الشركة كثيرا من الوقت و الجهد من أجل تطوير معرفة و مهارة الموظفين.			
	<b>الهيكل التنظيمي:</b>			
32-	يوفر الهيكل التنظيمي للشركة درجة كبيرة من الوضوح في العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين.			
33-	تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة بها.			
34-	تبنى الشركة هيكل تنظيمي مرن, يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.			
35-	يضمن الهيكل التنظيمي للشركة تدفق و سريان المعرفة لجميع المستويات الإدارية في الشركة.			

## أسئلة تتعلق برأس مال العلاقات.

الرقم	الفقرة	موافق	غير موافق	محايد
	<b>العلاقة مع الزبائن:</b>			
36-	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على إحتياجات و رغبة الزبائن المتنوعة و المتغيرة.			
37-	تمنح الشركة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.			
38-	تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن.			
39-	توفر الشركة لزبائنها إمكانية الطلب إلكترونيا.			
	<b>العلاقة مع الموردين:</b>			
40-	تمتلك الشركة قنوات توزيع متنوعة لخدماتها.			
41-	تكرس الشركة وقتا كبيرا لإختيار الموردين.			
42-	لدى الشركة بيانات كاملة نسبيا حول الموردين.			
	<b>التحالفات الإستراتيجية:</b>			
43-	تقيم الشركة مجموعة من التحالفات الإستراتيجية (الشراكة) مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالهم.			
44-	تقوم الشركة بمراقبة منافسيها بشكل دوري من أجل التعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون.			
45-	تقوم الشركة بالمقارنة بين الخدمات التي تقدمها للزبائن و الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها.			

## أسئلة تتعلق بالميزة التنافسية.

الرقم	الفقرة	موافق	غير موافق	محايد
46-	تخصص الشركة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة.			
47-	ينجز موظفي الشركة الخدمات للزبائن بسرعة و في الوقت المحدد.			
48-	تسعى الشركة بشكل جاد لتطبيق الجودة المحلية و العالمية.			
49-	تتم الشركة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.			



			تتبني الشركة إدخال تجريب الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لحل مشكلات العمل.	-50
			تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	-51
			تتابع الشركة و تتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات و حاجات الزبائن.	-52
			تعمل الشركة على فتح المجال أمام الزبائن باتصالات معها و المشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم .	-53
			تهتم الشركة بآراء الزبائن و مقترحاتهم ة تفصيلاتهم في تقديم خدمات جديدة و إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.	-54
			للمعارف الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	-55

56-هل يمكنكم توضيح مكانتكم في السوق (موقع المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين)؟

.....

.....

.....

57- مختلف آرائكم (إضافات أو انتقادات أو نصائح...) حول هذا الموضوع.

.....

.....

.....

.....

.....