



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع:

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف  
-عين تموشنت-

مذكرة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إشراف الاستاذ :

د. سالم حسين

من إعداد الطلبة:

■ حامد أمال يامنة

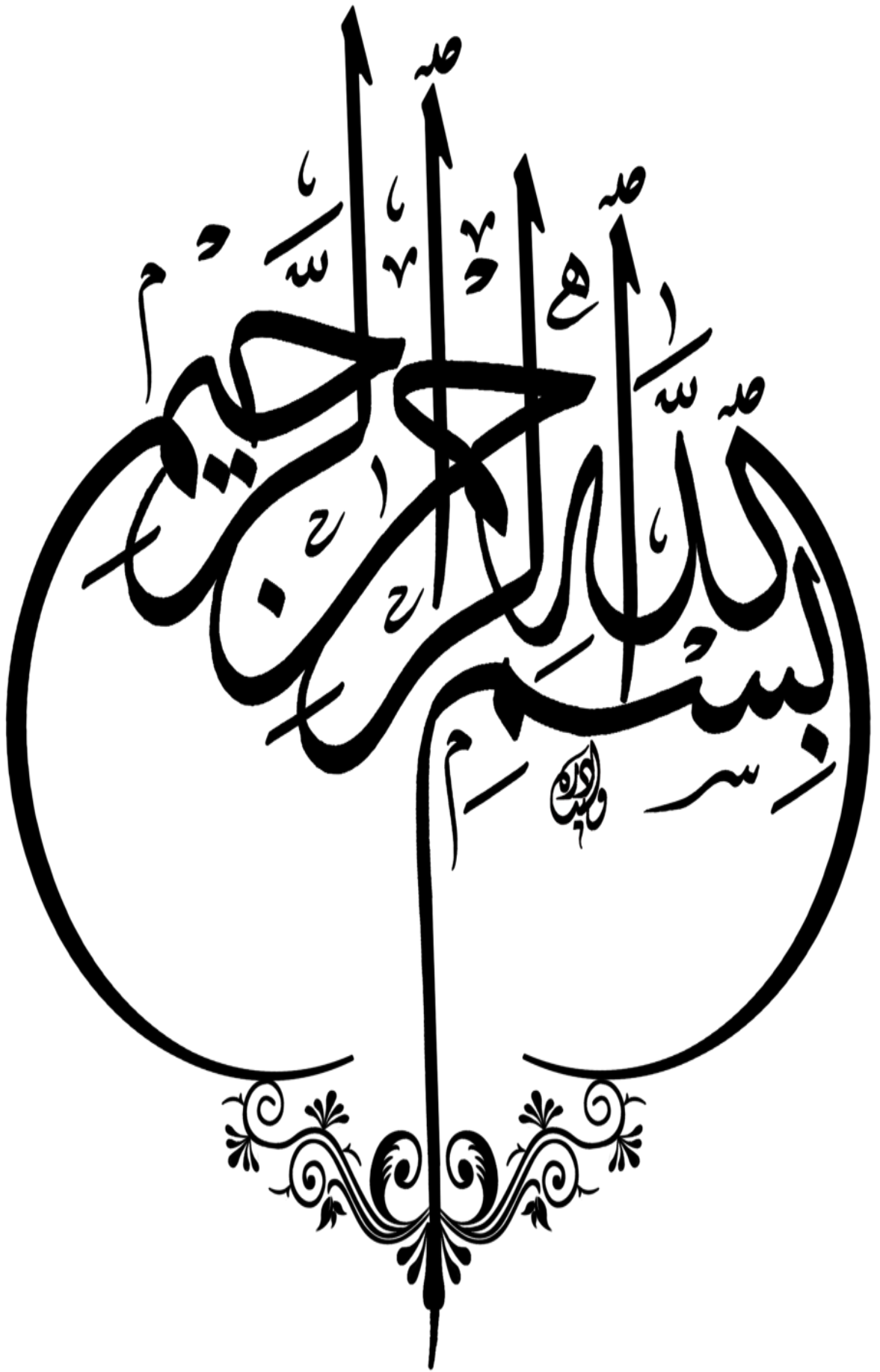
■ عتيق ابتسام

أعضاء اللجنة

| الاسم واللقب     | جامعة الانتساب              | الصفة  |
|------------------|-----------------------------|--------|
| د. بن يمينة خيرة | بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - | رئيسا  |
| د. سالم حسين     | بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - | مشرفا  |
| د. نواله مريم    | بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - | مناقشا |

السنة الجامعية 2022-2023





# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً.

نود أن نعبر عن امتناني وتقديري للأستاذ الفاضل الدكتور سالم حسين، على توجيهه ودعمه وإشرافه المتميز على هذا البحث وعلى كافة التسهيلات والإرشادات التي قدمها لنا، فجزاه الله خيراً وبارك في جهوده.

نود أن نشكر جميع الأساتذة المحترفين والمخلصين الذين ساهموا بشكل كبير في تزويدنا بالمعارف والمهارات التطبيقية على مدى سنوات دراستنا الجامعية.

كما نتوجه بالشكر الى مدير وكافة موظفي بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف وخاصة السيد "سليم" على تقديمهم لنا يد المساعدة والعون التي سهلت لنا مهمتنا في سبيل استكمال هذه الدراسة

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي الى:

**أبي**

نبضي وذاكرتي، حبيبي وقدوتي، الى من علمني الإرادة، الى من وثق في شخصي والى من امتلأ قلبي به حبا وشوقا، الى معنى العطاء الى من أكون امتداده في الحياة، نجاحي اليوم هو لك أبي... .

**وأمي**

المرأة القوية، العظيمة والاستثنائية وطني الوحيد وأملي في الحياة، هدية الله لي، شكرا لأنك تحملت أوجاعي وسهرت بجانبني، فخورة جدا كوني ابنتك...

**وأخواي ياسين وعماد**

سنداي في الحياة والتي تتجلى كل عبارات الحب والاحترام عند الحديث عنهما

**والى كل أفراد عائلتي الكريمة**

**والى كل صديقاتي التي جمعني بهم الأقدار**

" هاجر، ايمان، امال، دنيا، نسرين "

**ابتسام**

# إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله الذي وفقني لتتمة هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بهذه المذكرة ثمرة جدي وجهدي المتواضع التي أهديها:

الى من وهبوني الحياة والأمل والنشأة على الشغف والاطلاع والمعرفة: والدي العزيز ووالدتي العزيزة

الى جدي الحبيب رحمه الله برحمته وأمي الثانية جدتي الحبيبة أطال الله في عمرها

الى أخي محمد حسين وأختي غفران الغالين وخالي وعمي العزيزين محمد و عبد الغفور

وأخيرا الى كل أفراد عائلتي وصديقات دراستي وكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة.

أمال

### ملخص:

تناولت هذه الدراسة دور رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف- عين تموشنت- محل الدراسة من خلال تصميم استبيان من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) وعلاقته بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث وضحت الدراسة توفر الأبعاد الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) بدرجة كبيرة ومتفوقة و بنسب متقاربة.

كما قسمت الدراسة الى فصلين: الفصل الأول " الإطار النظري لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، والفصل الثاني " دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

ومن أهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز ويجب التعامل معه على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي تعرفه بيئة الأعمال.

### الكلمات المفتاحية:

رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات، الميزة التنافسية.

---

## SUMMARY

This study examined the role of intellectual capital in its three dimensions (human capital, structural capital, capital of relations) in achieving competitive advantage at the Foreign Bank of Algeria - Ain Temouchent - Beni Saf branch, which is the subject of this study; a questionnaire was drawn to verify the approaches in the theoretical frameworks of the independent variable (intellectual capital) and its relationship with the dependent variable (competitive advantage); the hypotheses were tested based on the SPSS statistical analysis program. The analyzes showed several results, mainly the existence of a statistically significant relationship between intellectual capital and its three dimensions in achieving competitive advantage. The study also showed that the three dimensions mentioned above are available in a large and superior degree and in close proportions.

The study was divided into two chapters; the first one was entitled “The theoretical framework of intellectual capital and its role in achieving competitive advantage”, while the second chapter was named “the study of the intellectual capital role in achieving competitive advantage at the Foreign Bank of Algeria - Ain Temouchent - Bani Saf branch.”

One of the most important recommendations of this study, is to pay more attention to intellectual capital and manage it the way it must be because it is an important source for achieving excellence, and it must be dealt with as the most important strategic resource that the organization possesses; and should maintain it continuously because it is such an effective element in its success, especially in light of the technological development that the business environment knows.

### **Keywords :**

Intellectual capital, human capital, structural capital, capital of relations, competitive advantage



فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

بسملة

شكر

اهداء

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة ..... أأ

### الفصل الأول : الاطار النظري لرأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد ..... 2

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية ..... 3

المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري ..... 3

الفرع الأول: المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري وأهميته ..... 3

الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري وخصائصه ..... 5

الفرع الثالث: نماذج قياس راس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه ..... 7

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية ..... 11

الفرع الأول: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية ..... 11

|    |   |
|----|---|
| 11 | الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية: .....   |
| 12 | المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية وتأثيراتها الخارجية: .....                     |
| 12 | الفرع الأول: أساليب تحقيق الميزة التنافسية: .....                                       |
| 13 | الفرع الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية: .....  |
| 14 | الفرع الثالث: الميزة التنافسية وتأثيرات البيئة الخارجية .....                           |
| 17 | المطلب الثالث: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.....                      |
| 17 | الفرع الأول: خصائص رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.....                  |
| 18 | الفرع الثاني: مداخل تفعيل مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية .....       |
| 20 | الفرع الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية .....                      |
| 22 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....  |
| 22 | المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.....  |
| 24 | المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية .....   |
| 25 | المطلب الثالث: اختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة .....                                 |
| 28 | خلاصة الفصل.....  |
|    | <b>الفصل الثاني : دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ببنك الجزائر</b> |
|    | <b>الخارجي فرع بني صاف -عين تموشنت -</b>  |
| 31 | تمهيد .....   |
| 32 | المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن بنك الجزائر الخارجي (BEA).....                           |
| 32 | المطلب الأول: عموميات حول بنك الجزائر الخارجي BEA .....                                 |

|    |  |
|----|--|
| 32 | الفرع الأول: التعريف بالبنك  |
| 32 | الفرع الثاني: نشأة وتطور بنك الجزائر الخارجي                             |
| 33 | الفرع الثالث: أهداف ووظائف بنك الجزائر الخارجي                           |
| 35 | المطلب الثاني: تقديم بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف -عين تموشنت -       |
| 35 | الفرع الأول: تعريف بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف -عين تموشنت -         |
| 36 | الفرع الثاني: أهداف بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف -عين تموشنت -        |
| 37 | الفرع الثالث: وظائف بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف -عين تموشنت -        |
|    | المطلب الثالث: عمليات بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف -عين تموشنت-وهيكله |
| 37 | التنظيمي   |
| 38 | الفرع الثاني: خدمات بنك الجزائر فرع بني صاف-عين تموشنت-                  |
|    | الفرع الثالث: هيكل ومهام كل مصلحة متواجدة في البنك الجزائري لفرع بني صاف |
| 39 |  |
| 42 | المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الجزائر الخارجي-وكالة بني صاف      |
| 42 | المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة                                 |
| 44 | المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته                             |
| 44 | الفرع الأول: بيانات الاستبيان  |
| 44 | الفرع الثاني: صدق الاستبيان  |
| 49 | المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة                                  |
| 49 | الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان                                      |

55 ..... الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

60 ..... الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الإحصائية

65 ..... خلاصة الفصل

67 ..... الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 61     | درجات سلم ليكارث الخماسي   | 01    |
| 62     | معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول "رأس المال البشري"   | 02    |
| 63     | معامل الارتباط بين عبارات البعد الثاني "رأس المال الهيكلي"             | 03    |
| 64     | معامل الارتباط بين عبارات البعد الثالث "رأس مال العلاقات"              | 04    |
| 65     | معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" | 05    |
| 66     | يوضح درجات alpha Cronbach لأبعاد المحور الأول                          | 06    |
| 67     | يوضح درجات alpha Cronbach للمحور الثاني                                | 07    |
| 67     | يوضح درجات alpha Cronbach للمحور الأول والمحور الثاني                  | 08    |
| 68     | توزيع العينة حسب الجنس   | 09    |
| 70     | توزيع العينة حسب العمر   | 10    |
| 71     | توزيع العينة حسب المستوى العلمي  | 11    |
| 73     | توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي                                       | 12    |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 74 | توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة  | 13 |
| 76 | توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارث   | 14 |
| 77 | تحليل عبارات البعد الأول: "رأس المال البشري"   | 15 |
| 79 | تحليل عبارات البعد الثاني "رأس المال الهيكلي"  | 16 |
| 80 | تحليل عبارات البعد الثالث "رأس مال العلاقات"   | 17 |
| 81 | تحليل عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"  | 18 |
| 83 | نتائج معاملات الارتباط لأبعاد المحور الأول مع المحور الثاني                                | 19 |
| 84 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقات تأثير أبعاد رأس المال الفكري على الميزة التنافسية      | 20 |
| 86 | نتائج معاملات الارتباط للمحور الأول (رأس المال الفكري) مع المحور الثاني (الميزة التنافسية) | 21 |
| 86 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة رأس المال الفكري على الميزة التنافسية                   | 22 |

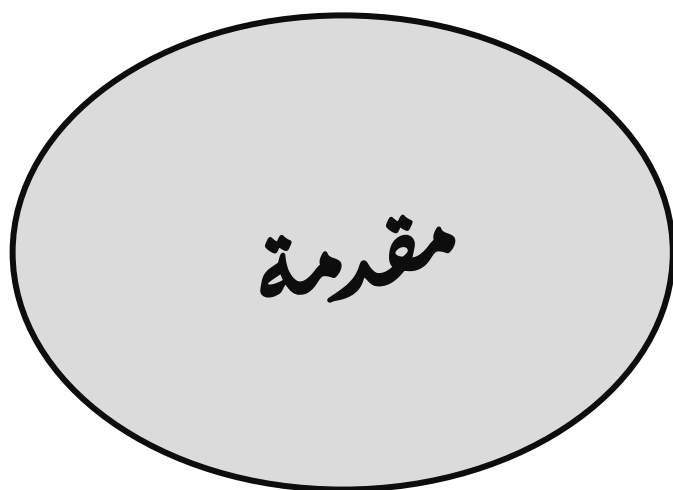
## قائمة الاشكال

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 15     | نمذج القيمة السوقية لشركة سكانديا حول رأس المال الفكري | 01    |
| 25     | نمذج قوى المنافسة الخمسة لبورتر                        | 02    |
| 26     | إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نمذج اوستن)          | 03    |
| 31     | العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية   | 04    |
| 56     | الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي (فرع بني صاف)     | 05    |
| 69     | النسب والتكرارات حسب متغير الجنس                       | 06    |
| 70     | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر                     | 07    |
| 71     | توزيع العينة حسب المستوى العلمي                        | 08    |
| 73     | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي           | 09    |
| 75     | توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة              | 10    |

## قائمة الملاحق



| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 74     | الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف -عين تموشنت - | 01    |
| 75     | استبيان الدراسة  | 02    |



## مقدمة

يشهد القرن الحالي تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها ما تعلق بإدارة الأعمال والتسيير خصوصا مع تنامي ظاهرة المعرفة والعولمة، والإنتاج المعاصر، والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات. ونتيجة للضغوطات التي فرضتها هذه الأحداث كان على المؤسسات ضرورة التحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة، وتركز على المعرفة التي أصبحت المؤسسة تعتبرها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها وعلى الأصول غير الملموسة (الأفراد العاملين) التي تتمكن المؤسسة من استقطابها واختيارها وتطويرها وتميئتها وذلك من خلال الاهتمام بالعاملين لديها وبحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها وهذا ما أصبح يسمى برأس المال الفكري في توليد القيمة.

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي، وهو يمثل القدرات المتميزة التي تتواجد لدى الموارد البشرية، والأصول الهيكلية المرتبطة بالهيكل التنظيمية والإجراءات، ورأس المال الزبوني المتمثل في العلاقات بين المؤسسة وعملائها، وأصبح ينظر إليه باعتباره المؤشر الوحيد لنجاح المؤسسات، والعامل المساعد على المنافسة وتحقيق التفوق.

ففكرة رأس المال الفكري أصبحت تثير المناقشات الأكثر ثراء وعمقا في اوساط لأعمال والاقتصاد اليوم ومضمونها هو أن الأصول المادية تتآكل مع مرور الوقت وتخفض قيمتها السوقية، عكس الأصول الفكرية سواء كانت بشرية، أو تنظيمية أو علاقاتية، فهي الأساس الوحيد لبناء وتنمية القدرات التنافسية وإضافة قيمة للمؤسسة وتحقيق ميزتها التنافسية.

وقد انتشرت ظاهرة المنافسة بين المؤسسات بشكل ظاهر، وأصبحت ترتبط فاعلية المؤسسة الى حد كبير بقدرتها التنافسية، وهي ذاتها مرهونة بقدرة المنظمة على تهيئة وتنمية مخزونها من رأس مالها الفكري، وبانت تعتبر القاعدة التي يرتكز عليها أداء المنظمات، لأنها تسمح لها بإضافة قيمة للزبون وتحقيق التميز والمحافظة على حصتها السوقية وزيادتها، وتحقيق الفاعلية، وهذا لن يتحقق إلا في ضوء قدرتها على إشباع حاجات زبائنها، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق استثمار فعال لرأس مالها.

**1-اشكالية الدراسة**

من المتعارف عليه أن البنوك كانت تهتم وإلى وقت ليس ببعيد بالكفاءة التشغيلية لرأس المال مهملة رأس المال الفكري والاستثمار في المعرفة، ولكن مع الاتجاهات الحديثة و التغيرات الحاصلة و المنافسات الشديدة أصبحت البنوك تهتم بفكرة تحسين فاعلية العمليات الداخلية في ضوء اشتداد المنافسة والوعي العالي للعملاء وانتقال متطلباتهم من الحاجة إلى التفضيل من القضايا الأساسية لما لها من تأثير في نسبة الانتشار وزيادة الحصة السوقية، مما زاد الحاجة إلى النظر في تطوير رأس المال الفكري والمتمثل في (رأس مال بشري ، ورأس المال الهيكلي ، والعلاقاتي) للتأثير على الأداء المالي في إطار تشخيص الأوضاع الاقتصادية والمنافسة الحادة في المستوى المحلي والإقليمي والوطني.

وبناء على ما سبق نطرح الاشكالية التالية:

**الى أي مدى يمكن لرأس المال الفكري أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك؟**

**-الأسئلة الفرعية**

وستقودنا الاشكالية المطروحة للتعلم أكثر والبحث في الأسئلة التالية:

- ✓ ما هو رأس المال الفكري؟ وما هي أهم مكوناته؟
- ✓ فيما تتمثل ماهية الميزة التنافسية؟ وما أسس تحقيقها؟
- ✓ كيف يساهم رأس المال الفكري في بناء وتحقيق الميزة التنافسية؟

**2-فرضيات الدراسة**

للإجابة على التساؤلات المطروحة والوصول إلى نتائج للبحث تم صياغة الفرضية التالية:

▪ **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية

عند مستوى دلالة 0.05

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

• **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة

التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

### 3- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى:

- ✓ تسليط الضوء على ماهية رأس المال الفكري ومكوناته ونماذج قياسه؛
- ✓ التعرف على أسس تحقيق الميزة التنافسية وتأثيرات البيئة الخارجية عليها؛
- ✓ ضرورة المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره؛
- ✓ توضيح مدى تأثير رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) على تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي-بني صاف-؛
- ✓ تسليط الضوء على أهم متطلبات رأس المال الفكري الواجب توفرها والتي من شأنها خلق الميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي -بني صاف-؛

### 4- أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع رأس المال الفكري وأثره على الميزة التنافسية، ومساهمته التي لا يستهان بها في رفع قيمة المؤسسات بشتى أنواعها وأشكالها وبالتالي مساهمته في رفع الاقتصاد بشكل عام والمجتمعات بشكل خاص.

فان استطاعت هذه الدراسة من تحقيق أهدافها فبإمكانها مساعدة ادارات البنوك للاستفادة من رأس المال الفكري بأبعاده لتحقيق مستويات أعلى، كما أنها تصبح مرجعا للباحثين

والمهتمين برأس المال الفكري مما قد يجعلهم يستندوا على نتائجها ونتائج وجهات النظر المبحوثة من خلالها لبناء نماذج مستقبلية لرأس المال الفكري، مما قد يعود بالنفع العام على اقتصاديات دول العالم الثالث.

#### 4-أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع انطلاقاً من الأسباب التالية:

- ✓ اندراج الموضوع ضمن تخصص الباحث، ورغبته في التعمق فيه؛
- ✓ رغبة الباحث في تناول موضوع حديث في ظل الاقتصاد الحالي المبني على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات؛

- ✓ محاولة الباحث معرفة ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية تتبنى المفاهيم الاقتصادية الحديثة؛
- ✓ محاولة الباحث لفت الانتباه الى تراجع دور الموارد المالية لصالح الموارد الغير ملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري؛

#### 5-منهج الدراسة

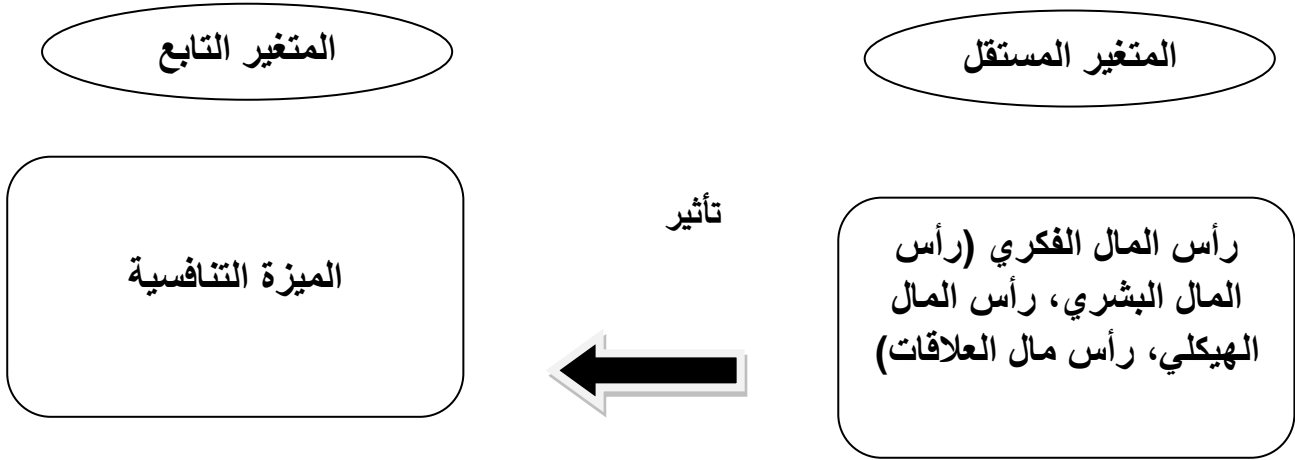
تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند الى حقيقة وجود ارتباط وتلازم بين الإطار النظري للدراسة وبين واقعها العملي في الاحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ووصف خصائصه بتجميع المعلومات والبيانات الخاصة به، وهذا لفهم أفضل وأدق للظاهرة المدروسة في جزئها النظري، ثم الوصول الى النتائج والتوصيات من خلال استقراء المعطيات وتحليل البيانات الموثقة والخاصة بموظفي البنك.

#### 6-متغيرات الدراسة

تحتوي هذه الدراسة على متغيرين هما:

- المتغير المستقل: رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات).
- المتغير التابع: الميزة التنافسية.

## 7- نموذج الدراسة



## نموذج افتراضي للدراسة

## 8- هيكل الدراسة

لقد تم تقسيم الدراسة الى فصلين جاءا كما يلي:

## الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

تطرقنا في الفصل الأول الى الإطار النظري لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

وقسمناه الى مبحثين، المبحث الأول الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية، والمبحث الثاني الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

تطرقنا في الفصل الثاني الى دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر

الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت- وقسمناه الى مبحثين، المبحث الأول بطاقة تعريفية عن بنك الجزائر الخارجي BEA، والمبحث الثاني الدراسات التطبيقية لبنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف-عين تموشنت-.

## 8-حدود الدراسة

توضح حدود الدراسة على النحو التالي:

- الحدود المكانية: بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف ولاية عين تموشنت.
- الحدود الزمانية: من ديسمبر 2022 الى مايو 2023 خلال الموسم الجامعي 2022-2023.
- الحدود البشرية: العاملين في بنك الجزائر الخارجي-بني صاف-.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على العلاقة بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

## 9-مصادر جمع المعلومات

اعتمدت الدراسة على:

- المصادر الثانوية: تمثلت في الاطلاع والاستفادة من الأدبيات المنشورة حول الموضوع من خلال المقالات والكتب المنشورة ذات الصلة بالموضوع، الى جانب مذكرات الماجستير وأطروحات الدكتوراه.
- المصادر الأولية: أما على صعيد البحث الميداني فقد تم تصميم استبيان يضم جميع أبعاد الدراسة تم توجيهه إلى عمال مؤسسة بنك الجزائر الخارجي في بني صاف، وتم اجراء بعض المقابلات مع عدد من المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة.

## 10-صعوبات الدراسة

وتمثلت فيما يلي:

- صعوبة إيجاد المؤسسة التي تتوفر فيها شروط الدراسة (عدد العمال أكثر من 30 فرد)؛
- قلة المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع التنافسي في الولاية؛
- عدم قبول بعض المؤسسات للطلبة المتربصين خوفا من افشاء أسرارها؛
- صعوبة التواصل بيننا وبين العمال وهذا راجع الى الخلفية التعليمية السابقة للعمال مقارنة بالخلفية التعليمية الحالية؛



الفصل الأول:

الإطار النظري لرأس المال

الفكري ودوره في تحقيق الميزة

التنافسية

**تمهيد:**

ان أهم ما أحدثته هذه التحولات والتحديات هو موضوع رأس المال الفكري الذي أصبح يمثل نسبة عالية جدا من القيمة الاجمالية لمنظمات الأعمال من خلال مساهمته في تحفيز دعم عمليات الابداع والابتكار وكذا تحقيق الجودة الشاملة والكفاءة في تحقيقها... كما أن رأس المال الفكري يمنح كل منظمة القدرة على تحويل المعرفة الى قيمة.

أصبحت المؤسسات اليوم تعيش في بيئة شديدة التغير، وأصبح البقاء فيها مرهونا بامتلاك مزايا تنافسية مستدامة غير قابلة للإحلال أو التقليد، مما يحتم عليها ضرورة أخذ مكانة هامة مقارنة بمنافسيها، ونجاحها أو فشلها مرهون بامتلاكها لتلك المزايا. وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين:

❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية

❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية

أصبح ينظر الى رأس المال الفكري المملوك للمؤسسة كمقياس لنجاحها وقدرتها على الاستمرار والمنافسة في سوق العمل ومتغيرا مهما ذو تأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمة كونه يمثل الإمكانيات المتاحة لإدارة المؤسسة المتعلقة بقدرات العاملين والعلاقات مع الزبائن وهيكلية الإدارة والتي تمكنها من اكتساب الميزة التنافسية لضمان تحقيق أهدافها واستمراريتها وتحسين موقفها في الأسواق والمحافظة عليه.

### المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري

#### الفرع الأول: المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري وأهميته

##### 1-المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري

تعددت التعاريف والمسميات التي أعطيت لمفهوم رأس المال الفكري، ومن أهمها نجد الموجودات غير الملموسة، رأس المال غير الملموس، رأس مال المعرفة، رأس المال الفكري الاستراتيجي، ورأس المال الرقمي، ولكن أكثر المصطلحات استعمالا وشيوعا هو رأس المال الفكري.

من أبرز المفاهيم والآراء في هذا المجال ما جاء به (Stewart , 1997) إذ يرى أن مهارات العاملين ومعلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المؤسسات المنافسة، فضلا عن كونها استراتيجية أي أن يكون لها قيمة يدفع الزبون لها ثمنا للحصول عليها عن طريق شرائهم للمنتجات المتميزة<sup>1</sup>.

عرفه (Edvinsson1997) أنه يتضمن الموارد (الموجودات) غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وخدمات لذا فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة للعاملين فضلا عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المؤسسة والعمليات وثقافتها وفلسفتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: Stewart. T. A , **Intellectual capital the new weath of organizations business quarterly** ,1994, p 1-3

<sup>2</sup> : Edevinsson & Malon , **Intellectual Capital : Realizing your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower**: Harper Business , New York, 1977 , p 146

وقد عرف العنزي (2009) رأس المال الفكري بأنه مجموعة من الأشخاص الذين يعتمدون على عقولهم أكثر من استخدام أيديهم لأنهم يمتلكون القيم والثقافة والخبرات والمهارات في الابتكار من أجل الوصول إلى خلق قيمة وإيجاد حلول معينة جديدة<sup>1</sup>.

ويتضح لنا مما سبق أن جميع تعريفات تلتقي في نقطة واحدة مشتركة وهي أن رأس المال الفكري يمثل الأصول الغير ملموسة في المؤسسات والتي تتمثل في كل الموجودات الفكرية، المعرفية، الخبرات والمهارات، حقوق الملكية الفكرية والعلاقات التي تمتلكها المؤسسة والتي تستطيع من خلالها اثراء قيمتها وزيادة حصتها السوقية ودعم ميزتها التنافسية.

### 2. أهمية رأس المال الفكري

تظهر أهمية رأس المال الفكري كونه من أهم مصادر الثروة والقوة الداعمة في المؤسسات، ونظرا لطبيعة التحديات العلمية والعولمة ارتفعت أهمية الأصول غير الملموسة وأصبحت تمثل النسبة الأكبر في أصول المؤسسة والقدرات الفكرية المتطورة ولهذا فهو يعتبر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية لها.

ومنه تبرز أهمية رأس المال الفكري داخل المؤسسة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ✓ يمثل رأس المال الفكري ميزة التنافسية للمؤسسات لأن أساس التنافس في الوقت الحالي يرتكز على المعرفة والمعلومات والمهارات التي تمتلكها هذه المؤسسات؛
  - ✓ يعد رأس المال الفكري ثروة للمؤسسات نتيجة للعوائد الضخمة المترتبة عن براءات الاختراع والابتكارات المتلاحقة؛
  - ✓ تعتبر الموجودات الفكرية القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة؛
- كما حدد "حازم علي بدارنه" أهمية رأس المال الفكري في<sup>3</sup>:
- ✓ رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل؛

1 : العنزي، سعد علي وصالح أحمد علي (2009) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع.

2 : عصام البيوضي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، نزهة للنشر والتوزيع، الرياض، سنة 1999، ص 90.

3 : حازم علي أحمد بدارنه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، إربد،

الأردن، 2007، ص 36، 37

- ✓ هو القوة العلمية القادرة على الإبداع والتغيير والتجديد؛
- ✓ هو المعرفة المفيدة والمهارة، والتي يمكن توظيفها والاستفادة منها في المؤسسة، وهو استثمار مهم عائدته طويل الأجل ويحتاج إلى الاهتمام والرعاية؛

## الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري وخصائصه

### 1-مكونات رأس المال الفكري

لا يوجد اتفاق عام حول المكونات الرئيسية والفرعية لرأس المال الفكري وفيما يلي استعراض بعض التقسيمات المختلفة لرأس المال الفكري:

توضيح مكونات رأس المال الفكري حسب التصنيف الذي قدمه (Stewart 1997) والذي قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني.<sup>1</sup>

- رأس المال البشري: يعد رأس المال البشري العنصر الأهم والجزء الأساسي لكونه محرك للمعارف والمهارات والإبداع لخلق قيمة للأصول غير الملموسة والمتمثلة في القوى العاملة التي تتميز بالقدرة والتجديد والابتكار.

- رأس المال الهيكلي: يعبر رأس مال البنوك في سمة البنوك رأس المال الفكري عن القيمة السوقية للبنوك في بيئات الأعمال وهو الأكثر تأثيراً وميزتها التنافسية فهو يمثل المعارف والخبرات للموظفين في قاعدة بيانات وبرمجيات تبقى من ضمن أصول البنك وحتى في حال رحيل موظفيها عنها.<sup>2</sup>

- رأس المال الزبائني: عرفه كردي (2010) بأنه العلاقات الطيبة والتميزة التي يقيمها البنك مع عملائه والأطراف الخارجية التي يتعامل معها والذي ينعكس على رضا وولاء هذه الأطراف للبنك.<sup>3</sup>

في حين قدم (Brooking 1996) تقسيماً لرأس المال الفكري إلى أربعة عناصر<sup>4</sup>:

-أصول السوق: وتشمل جميع الجوانب الغير ملموسة المرتبطة بالسوق مثل الماركات، العملاء، منافذ التوزيع، الطلبات المتراكمة.

<sup>1</sup> : Stewart, Thomas A. (1997). **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, New York, United States: Doubleday.

<sup>2</sup> : نجم، عبود نجم (2010) إدارة اللاملموس -إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن

<sup>3</sup> : كردي، أحمد السيد (2010) أهمية رأس المال الفكري (رسالة ماجستير غير منشور) ، جامعة بنها، مصر.

<sup>4</sup> : Brooking, A., (1996), “**Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise**”, London, International Thomas business Press, 1st Edition.

## الفصل الأول: الاطار النظري لرأس المال الفكري و دوره في تحقيق المزة التنافسية

-الأصول البشرية: وهي الخبرات المتراكمة وقدرات الابتكار وحل المشاكل ومؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء في المواقف معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت الضغط.

- أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات التجارية والاسرار التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التعليم والمعرفة.

- أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المؤسسة مثل ثقافة المؤسسة وطرق تقييم الخطر وأساليب ادارة قوة البيع، الهيكل المالي، قواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.

كما صنف أحمد المعاني وآخرون رأس المال الفكري الى:<sup>1</sup>

- رأس المال الهيكلي : ويتمثل في الأنظمة، البراءات و قواعد البيانات؛

- رأس المال البشري: ويتمثل في التعليم، التدريب، الخبرة؛

- رأس المال الزبائني: ويتمثل في العقود، الولاء، العلامة التجارية؛

- رأس المال النفسي : ويتمثل في التفاؤل، الثقة والأمل والقدرة على المقاومة الموجودة لدى أفراد المؤسسة؛

### 2-خصائص رأس المال الفكري:

انطلاقا من مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري اتضح بأن له مجموعة من

الخصائص الآتية:<sup>2</sup>

-رأس مال غير محسوس، ويصعب قياسه بدقة؛

-يتزايد بالاستخدام والاستعمال، ويقدم الأفكار البناءة؛

-يميل إلى الاستقلالية في العمل، يبتعد في تعامله عن الروتينية؛

-لديه مجموعة من الخبرات والمهارات المتميزة والفريدة؛

-يميل رأس المال الفكري إلى المرونة وعدم الجمود، يسعى إلى التجديد والتطوير؛

<sup>1</sup> : 3 - أحمد المعاني وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011 ، ص 234.

<sup>2</sup> : حازم علي أحمد بدارنه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في

المحافظة عليه وتطويره، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، إربد،

الأردن، 2007، ص39,38

كما حدد أيمن عبد الفتاح (2010) مجموعة خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1-الخصائص التنظيمية (Organisationnel)** وترتبط ببيئة المنظمة التي تتضمن:

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الاستراتيجية الإدارية؛
- المرونة في نوعية الهياكل والتي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد؛
- البعد عن المركزية الإدارية بشكل كبير؛

**2-الخصائص المهنية (Professional)** وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي

تتضمن:

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم؛
- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية؛

**3 -الخصائص السلوكية والشخصية** وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتتضمن :

- ميل رأس المال الفكري على تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة التي تتسم بعدم التأكد؛
- الاستفادة من خبرات الآخرين، ومبادرته بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة (الانفتاح على الخبرة) ؛

## الفرع الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه

### **1- نماذج قياس رأس المال الفكري**

عندما بدأ التحاور حول رأس المال الفكري كانت المشكلة الأساسية تتمثل في كيفية قياسه باعتباره أصولاً غير ملموسة كما أن الكثير من مفاهيمه تعتبر تكوينات مجردة أو رمزية... كما أن رأس المال الفكري لا يهدف الى تحديد كمية المعرفة الموجودة فيه لكن الهدف من قياسه هو معرفة درجة فعاليته في خلق القيمة.

### • نموذج القيمة السوقية (Market Value)(1997):<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : الهاللي الشربيني، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مقال منشور في مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، مصر، يوليو 2011، ص 23.

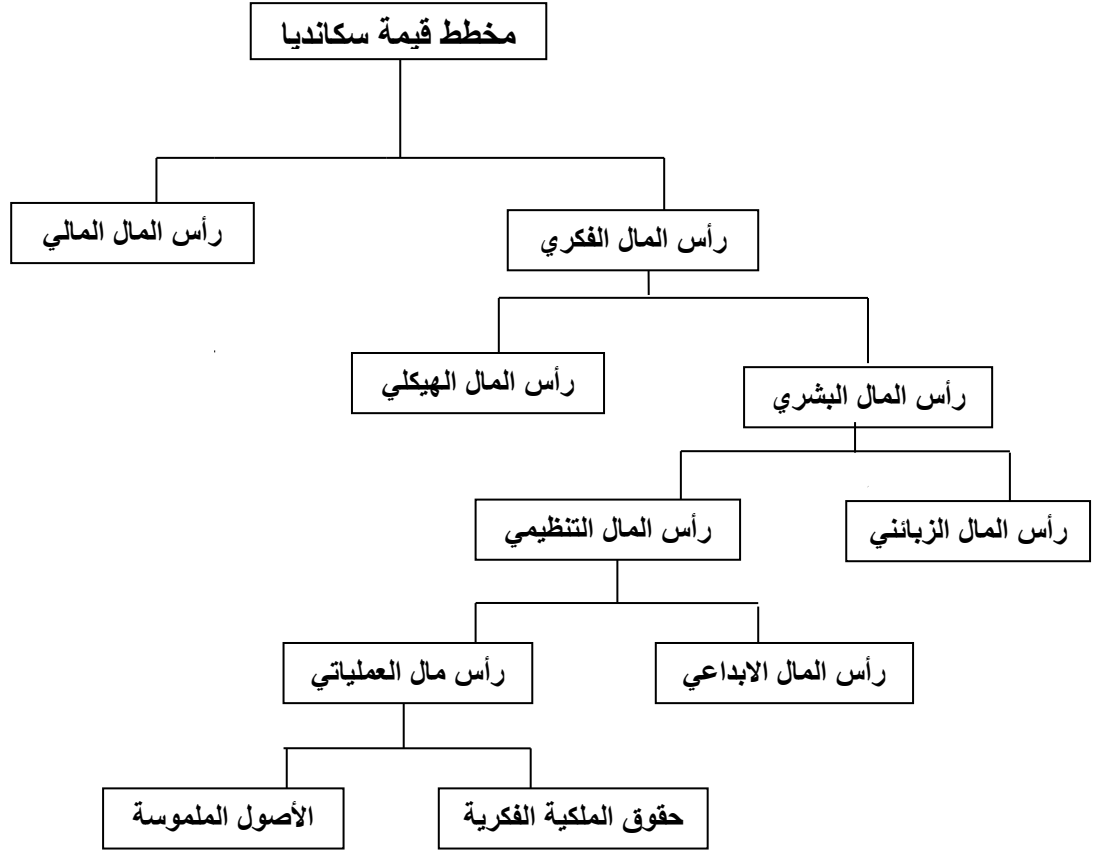
<sup>2</sup> : -ناصر ساجد الناصر الشمري، (2013) أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كمية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص

## الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية

طورت شركة Skandia نموذج الزبان "Navigator" وأسمنته نموذج القيمة السوقية، وقسمت رأس مال المؤسسة إلى رأس المال المالي ورأس المال الفكري، وهذا الأخير ينقسم إلى:

- رأس المال البشري؛
- رأس المال الهيكلي وينقسم إلى: رأس مال الزبائن ورأس المال التنظيمي؛
- رأس المال التنظيمي فينقسم إلى: رأس المال الإبداعي ورأس المال العملياتي؛
- رأس المال الإبداعي يقسم إلى: حقوق الملكية الفكرية والأصول غير الملموسة؛
- ونتحصل على رأس المال الفكري عند حساب الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لشركة:  
رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية

الشكل (1-1) نموذج القيمة السوقية لشركة سكانديا حول رأس المال الفكري:



المصدر: عمر أحمد مشري (2013) إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 276.



• نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (Stewart/1997):<sup>1</sup>

قدم Stewart (1997) أربعة مجالات لقياس رأس المال الفكري هي: قياس القيمة الكمية للأصول غير الملموسة، قياس رأس المال البشري، قياس رأس المال الهيكلي، قياس رأس المال المتمثل في العملاء.

**المجال 1-قياس القيمة الكمية للأصول غير الملموسة ويتضمن هذا المجال:**

- قياس القيمة الكمية للأصول غير الملموسة : والقيمة السوقية للمؤسسة هي الثروة الحقيقية التي تملكها المؤسسة ورأس المال الفكري هو الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية.

**المجال 2-قياس رأس المال البشري:**

يمكن قياس رأس المال البشري كأحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري من خلال:

- قياس الابتكار، وقياس معدل الدوران والخبرة والتعلم؛

- قياس قيمة بنك المعرفة ويشمل البحوث والمهارات والكفاءات المهنية وغيرها؛

- قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي؛

**المجال 3 -قياس رأس المال الهيكلي ويتضمن هذا المجال ما يلي:**

- قياس قيمة مخازن المعرفة؛

- دور المعلومات في إدارة رأس المال العامل ها الأخير المتمثل في المدينون وأوراق القبض، المخزون، أوراق الدفع والدائنون؛

**المجال 4 -قياس رأس المال من العملاء وذلك من خلال:**

- قياس التحالف والاندماج؛

- قيمة العميل المخلص أو ذو الولاء المتزايد للمؤسسة؛

• نموذج الاتجاهات الثالثة لرأس المال الفكري:<sup>2</sup>

ويتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- رأس المال البشري: وهو العنصر المسئول عن التفكير والإبداع والابتكار؛

<sup>1</sup> : ادارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، مكتب لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونجان لبنان، 2005، ص219.

<sup>2</sup> : سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة 2006، ص 435.

- رأس المال الهيكلية: يمثل المعرفة التي لا يمكن أن تذهب مع العاملين بل تبقى مع المؤسسة، وأهم مكوناته: الهيكل التنظيمي والاختراعات والبيانات؛
- رأس المال الزبائن (السوقي): المؤسسة لا تستطيع أن تمتلك الزبائن ولكن تستطيع أن تحقق قيمة تضاف إليها متمثلة في رأس المال السوقي من خلال علاقاتها مع الزبائن والقدرة على اكتساب زبائن جدد، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الماليين مقارنة بالمنافسين؛

## 2-أساليب المحافظة على رأس المال الفكري:

- تعتبر المحافظة على رأس المال الفكري حاليا التحدي الأكبر أمام المؤسسات القائمة على المعرفة، ومن أجل ذلك وجدت مجموعة من العوامل للمحافظة على رأس المال الفكري تتمثل بالآتي:
- أولاً-تنشيط الحفز المادي والاعتباري: هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية.<sup>1</sup>
- ثانياً-التصدي للتقادم التنظيمي: والتقدم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات وامكانات، وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار.<sup>2</sup>
- ثالثاً-مواجهة الإحباط التنظيمي: والإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، والسبب عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها.<sup>3</sup>
- رابعاً-تقليل ضغوط العمل: ضغط العمل هو استجابة تكيفيه ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئا خاصا على فرد ما، وضغوط العمل تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> : مدحت محمد أبو الصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص45.

<sup>2</sup> عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص148.

<sup>3</sup> : عروب رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظــــــــــــة عليه، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، العدد 18، ص111.

<sup>4</sup> : جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 514.

## المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

### الفرع الأول: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية

- مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم ذات المضامين غير المحددة، وقيمة الميزة التنافسية تكمن في عدم مقدرة المنافسين على تقليدها، ومن بين التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية ما يلي:
- عرف (Lynch) الميزة التنافسية على أنها " البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين <sup>1</sup>."
  - ويرى (Michael) <sup>(2)</sup> أن الميزة التنافسية لمؤسسات الأعمال تركز على قدرتها على تحقيق وتلبية رغبات المشترين من خلال جودة عالية وسعر أقل من الأسعار المنافسة.
  - وعرفتها (Strategor) بأنها " تعبر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين وذلك لامتلاكها لكفاءات معينة، ينجر عنها امتلاك المؤسسة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط <sup>3</sup>."

ومما سبق نستنتج أن الميزة التنافسية هي تميز مؤسسة ما في تقديم جميع خدماتها ومنتجاتها بطريقة تجعلها تتفوق على غيرها من المؤسسات الأخرى في نفس المجال بما يحقق زيادة ولاء العملاء لها وبالتالي زيادة حجم أرباحها.

### الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية:

- نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز:
- **ميزة التكلفة الأقل:** تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت قيمة تكاليف انتاجها أقل من منافسيها، لذا عليها مراقبة عوامل تطور التكاليف والتحكم فيها وتكون المراقبة كما يلي:
  - الإشراف على التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
  - مراقبة الروابط والعلاقات المحتملة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ثم استغلالها؛
  - مراقبة الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة من خلال نقل المعرفة حول كيفية العمل بين الأنشطة المتشابهة؛
  - مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في التميز في العملية؛

<sup>1</sup>: Lynch Richard «Corporate Strategy» Prentire Hall، London, 2md Ed, 2000, P 153.

<sup>2</sup>: Porter Michael، **Competitive Advantage**، the free press, NY, 1985، P05.

<sup>3</sup> : Strategor, **Politique général des l'entreprise**, 3em édition, Paris, Dunod, 2001, P529.

- مراقبة النشاط والموقع أو تركيز الموردين والعملاء، مما يقلل التكاليف؛
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية، مثل التشريعات المصممة لتنظيم النشاط الاقتصادي؛
- **ميزة التمييز:** تتميز المؤسسة على منافسيها عندما تستطيع الانفراد بخصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، مما يجعلها قادرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً من جهة وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها من جهة أخرى، وتستمد ميزة التمييز من خلال عوامل التفرد، التي تشمل العناصر الأربعة التالية:
- ينبع التفرد من الارتباط الجوهرى بين العمليات وموردي المؤسسة وقنوات التوزيع؛
- موقع أو مركز المؤسسة والمواقع التي تشغلها وحداتها الفرعية؛
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة؛
- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجابياً أو سلبياً مع عنصر التمييز والتفرد الخاص بالمؤسسة؛

### المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية وتأثيراتها الخارجية:

#### الفرع الأول: أساليب تحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال:

- ✓ **الجودة المتفوقة:** الجودة هي إحدى المزايا التنافسية الهامة التي تشير إلى كيفية أداء الأشياء بشكل صحيح عن طريق تقديم منتجات تلبى احتياجات الزبائن. عندما تحقق المؤسسة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة قيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للعملاء، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بل ويمكنها البقاء والاستمرار؛
- ✓ **الكفاءة المتفوقة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستعملة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا كيان لتحويل المدخلات الممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمال، الأرض، رأس المال... إلى مخرجات التي تتمثل في منتجات -السلع والخدمات-، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون أكثر تنافسية؛

<sup>1</sup> : مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية

جوال، غزة: الجامعة الإسلامية، 2011، ص 71، 72.

- ✓ **الابداع المتفوق:** اعتبره الباحثين من أهم أبعاد الميزة التنافسية فقد عرفه Mead: بأنه العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد. أما الابداع عند Scott فيعني به: نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق؛
- ✓ **الاستجابة المتفوقة:** تتمثل في قدرة المؤسسة على اشباع رغبات الزبائن بشكل أمثل يساهم في خلق قيمة أكبر لمنتجاتها وبالتالي فان هذا يضمن زيادة مستوى الولاء والرضا على العلامة؛

### الفرع الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مثل: الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة الأسهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية، الا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي **مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات** لما تتمتع به من مزايا مثل: توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها كما أن جميع تلك المؤشرات كمية أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك. ويمكن اختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي:

**أولاً-الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المؤسسات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، كما يمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين الاستثمارات واستخدام التقنيات الحديثة والاستغلال الأمثل للموارد.<sup>1</sup>

**ثانياً-الحصة السوقية:** يستخدم هذا المقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق حيث لأن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين. ويعطي هذا المقياس مؤشرات عن وضع المؤسسة في السوق وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين حلها.<sup>2</sup>

ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : الوقفي، عوض عبد الله، تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت، الأردن، 1999ص86.

<sup>2</sup>: Day. S and Wensley.R , **Assessing advantage ; a frame work for diagnosing competitive superiority** ; Journal of marketing ; April 1989 ;vol 52,p20.

<sup>3</sup>: Kotler. Marketing management, the millennium edition, prentice Hall International,2000,p214.

1- الحصة السوقية الاجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على اجمالي المبيعات الكلية في السوق؛  
2- الحصة السوقية النسبية: تحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق؛

3- الحصة السوقية المخدومة: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الاجمالية للسوق الخدم؛  
ثالثا: **حجم المبيعات**: يعتبر حجم المبيعات مؤشرا نجاح أعمال المؤسسة بحيث أنه كلما يرتفع ترتفع معه الحصة السوقية، لذا فان المؤسسات تسعى دائما الى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه وذلك لمتابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

### الفرع الثالث: الميزة التنافسية وتأثيرات البيئة الخارجية

المؤسسة لن تستطيع أن تحدد استراتيجياتها المناسبة للحصول على مزايا تنافسية إلا إذا قامت بدراسة معمقة لتأثيرات بيئتها الخارجية، ولتوضيح ذلك نجد النماذج التالية:

**1- نموذج بورتر " Porter "** لتحليل هيكل الصناعة وقوى التنافس بالدول المتقدمة: يستعمل لدراسة لمؤثرات البيئة الخارجية على تنافسية المنظمة، وتحليل هيكل قطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة بالدول المتقدمة، ويهدف إلى تحليل العوامل المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة التي تحدد بدورها الفرص التنافسية في الصناعات التي تقدم منتجات أو خدمات متكاملة، وحسب بورتر الأداء التنافسي هو نتيجة تأثير خمسة قوى في بيئة الصناعة، وهذه القوى الخمس هي:

**أولا - شدة المزاومة بين المتنافسين في الصناعة:** تعتبر المزاومة بين المتنافسين مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، وتتحدد هذه المزاومة انطلاقا من مجموعة من العوامل نذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- درجة نمو الصناعة؛

- نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة؛

- درجة تمركز المنافسين؛

- مدى إمكانية تمييز المنتج؛

- مركز العلامة في السوق؛

<sup>1</sup>: أحمد بلايلي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والمستويات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 23، ص 24.

- حواجز الخروج؛

ثانيا -تهديد الداخلين الجدد في الصناعة: لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المنافس بين الحاليين، بل هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين على القدرات الجديدة، وترتبط محدودية تأثير هؤلاء الداخلين الجدد حسب نوعية حواجز الدخول في قطاع النشاط، وتكون هذه الحواجز نتيجة عوامل أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- اقتصاديات الحجم؛

- الاحتياجات إلى رؤوس الأموال؛

- الوصول إلى قنوات التوزيع؛

ثالثا -تهديد المنتجات البديلة: مؤسسات القطاع هي في حالة منافسة مع كل المؤسسات التي تنتج منتجات بديلة، وهذه المواد البديلة تحدد من أرباح المؤسسات<sup>2</sup>.

رابعا -قوة التفاوض(المساومة) لدى الموردين: يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا كبيرا على القطاع إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، وهذا التهديد سيؤدي هذا بالعديد من المؤسسات إلى الخروج من السوق.<sup>3</sup>

خامسا -قوة التفاوض (المساومة) لدى الزبائن: تزيد قوة هذه المساومة كلما كانت المنتجات المشتراة غير متميزة، وبالتالي يمكنهم الانتقال إلى منتج آخر، وكلما كان هناك ارتباط لمنتجات وخدمات الزبون ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبون أقل حساسية للسعر والعكس صحيح، وبالتالي عملية انتقاء الزبائن في حد ذاتها تدخل ضمن القرارات الاستراتيجية لما لها من تأثير على الزبائن التنافسية التي يمكن تحقيقها.

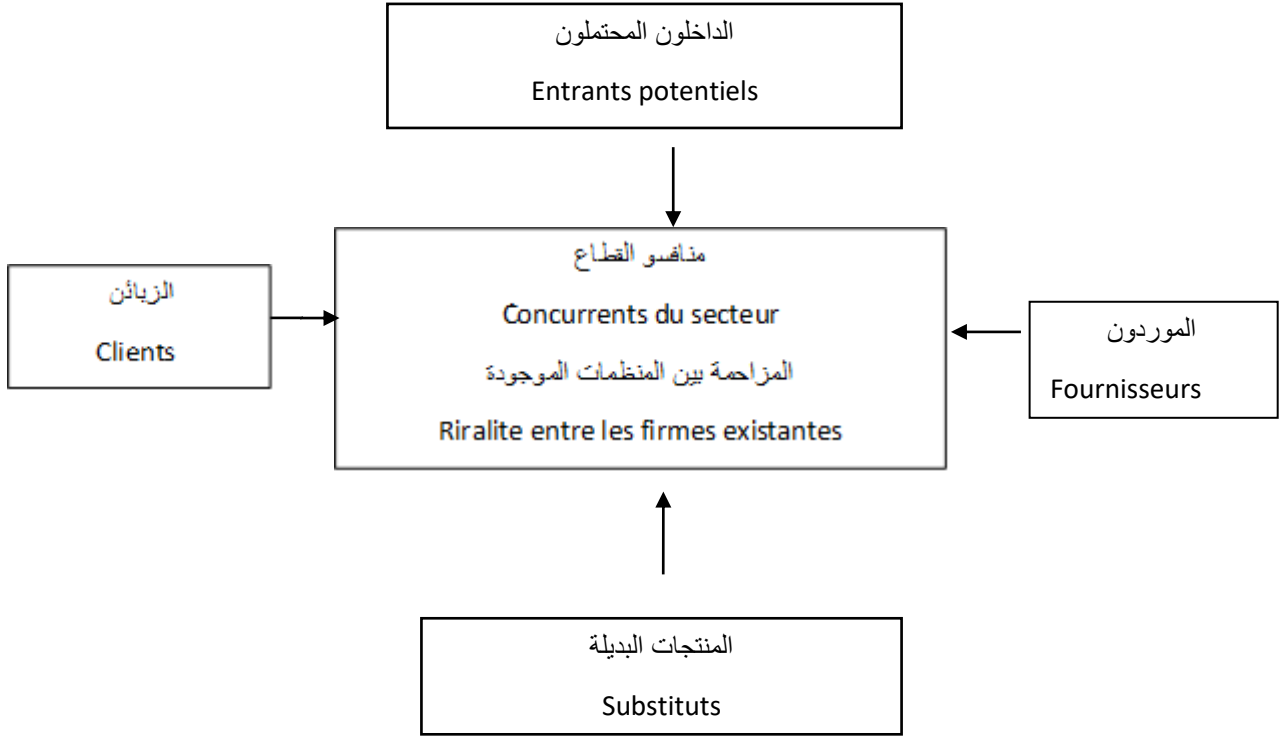
نستنتج مما سبق رأينا كيف تكون الصناعة تكون أكثر جاذبية، لكن إذا كانت القوى الخمس ل "بورتر" تتحكم في مدى جاذبية القطاع والأرباح التي يمكن أن يجنيها، الإشكالية تكمن في كيفية اختيار القطاع المناسب الذي تملك فيه المؤسسة التفوق على حساب منافسيها وتحسن موقعها التنافسي. والشكل الموالي يبين هذه العوامل كما يلي:

<sup>1</sup>: Gerry Johson et autres, **Stratégique, Pearson éducation, France, 2 Ed, 2002, p 153.**

<sup>2</sup> : بلايلي أحمد، مرجع سابق، ص 27

<sup>3</sup>: نفس المرجع ص 29

شكل رقم (01-02): نموذج قوى المنافسة الخمسة لبورتر



المصدر: أحمد بلايلي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والمستويات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 23.

## 2- نموذج أوستن "Austin" لتحليل هيكل الصناعة وقوى التنافس بالدول النامية:

نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذلك قام (Austin J.E) بتعديل هذا النموذج حتى يمكن اعتماده في تحليل الصناعة وظروف التنافس بالدول النامية، وقام أوستن بإجراء تعديلين هما<sup>1</sup>:

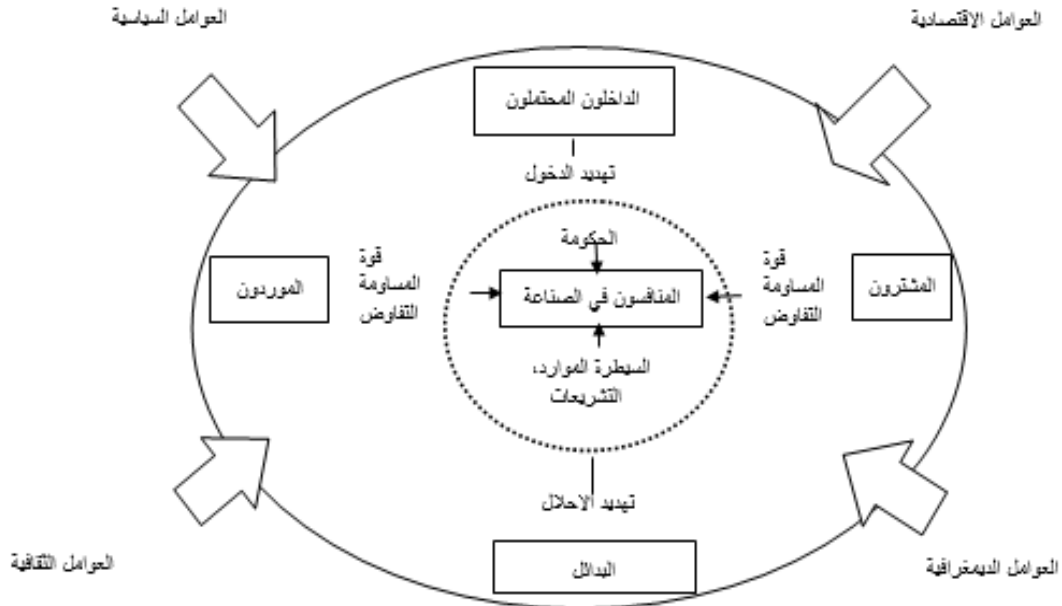
**1- التعديل الأول:** أضاف عنصر تصرفات الحكومة واعتبرها قوة كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وتحدد من له الحق في الحصول على المواد الأولية (الرئيسية) وبالتالي الحكومة لها كل التأثير على بيئة التنافس في الدول النامية.

**2- التعديل الثاني:** أضاف العوامل البيئية من عوامل سياسية، اقتصادية، ثقافية وديموغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس، وفيما يلي الشكل الموضح للدور البارز الذي تلعبه الحكومة في تشكيل بيئة التنافس بالدول النامية، وخاصة أن تصرفات الحكومة تؤثر في كل أطراف الصناعة وأيضاً في قوى التنافس الخمس لبورتر.

<sup>1</sup> : خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 74.



شكل رقم (01-03): إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نموذج اوستن)



المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 80.

### المطلب الثالث: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: خصائص رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية

تستطيع المؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية التنظيمية المتاحة إضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- أن يساهم رأس المال الفكري في خلق القيمة:

أصبحت الفوائد المالية للأصول الفكرية أكثر أهمية من أي نوع آخر من الأصول من خلال مساهمتها في زيادة القيمة السوقية للمؤسسة.

ويمكن توضيح كيفية خلق رأس المال الفكري للقيمة المضافة بالطرق التالية:

- امتلاك المؤسسات لابتكارات وبراءات اختراع يجعل منتجاتها تحظى بجودة عالية وجاذبية أكبر للمستهلكين مقارنة بمنافسيها وبالتالي فإن هذه المؤسسات ستتمكن من اكتساب نجاح معنوي من

<sup>1</sup> : كارول لويس، الاستثمار في الموارد البشرية المفهوم والأهمية، ترجمة مراد ناجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2000، ص 111.

خلال بلوغها موقع استراتيجي تنافسي مهم (سمعة جيدة وولاء العملاء لها) أو تحقيق إيرادات مالية كبيرة من خلال امتلاكها لحصص سوقية كبيرة؛

- بيع المعرفة التي يمتلكها رأس المال البشري سيحقق للمؤسسة أرباحا عالية؛

2- أن يكون رأس المال الفكري نادر وصعب التقليد:

حرص المؤسسة على منع تقليد منتجاتها من طرف المنافسين يضمن لها استمرارية ميزتها التنافسية، فكلما تمكن المنافسون من معرفة الموارد الأساسية والكفاءات المتميزة لهذه المؤسسة كلما سهل عليهم تقليد هذه المؤسسة وبالتالي تمكنهم من القضاء على ميزتها التنافسية.

3- أن يكون رأس المال الفكري غير قابل للإحلال:

نقصد بها أن المؤسسة إذا قامت باستبدال موارد فكرية بمراد أخرى فإن هذا الاستبدال لن يمكنها الحصول على نفس النتائج بمعنى أن الميزة التنافسية المحققة يصعب استمرارها إذا ما تم استبدال رأس المال الفكري الذي ساهم في خلقها.

### الفرع الثاني: مداخل تفعيل مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

ويتم ذلك من خلال تفعيل كل من مساهمة رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات كما يلي:

#### 1- طرق تفعيل مساهمة رأس المال البشري:

يمكن ذكر بعض الطرق والأساليب التي تساعد المؤسسة في تفعيل مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في النقاط التالية:

أولاً: دعم الابداع والابتكار: ويتم ذلك من خلال:<sup>1</sup>

- خلق بيئة مساعدة على التفكير والابداع، تخصيص أوقات للأفراد لخلق وتطوير أفكار ابتكارية؛
- العمل على تشجيع الأفراد على التعلم، التخفيف من الضغوط التنظيمية؛

ثانياً: خلق وتحويل المعارف داخليا: ويتم ذلك عن طريق ما يلي:

<sup>1</sup> : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص117.

## الفصل الأول: الاطار النظري لرأس المال الفكري و دوره في تحقيق المزة التنافسية

- تحويل المعارف الضمنية المتواجدة لدى الأفراد الى معارف صريحة باعتبار أن المعرفة الضمنية تمثل رأس المال الفكري والذي يعتبر المصدر الأساسي لتوليد المعرفة أما المعرفة الصريحة يمثلها كل من رأس المال الفكري ورأس مال العملاء؛

- تدريب وتكوين الموارد البشرية لرفع وتحسين أدائهم لرفع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وبالتالي الرفع من نسبة الأرباح؛<sup>1</sup>

- الاهتمام بالأفراد واعطائهم فرص لإثبات الذات وبالتالي شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة؛

### ثالثا: تمكين الأفراد

وذلك من خلال تحرير الأفراد من أي قيود تمنعهم من التعلم والمشاركة واعطائهم مزيدا من المسؤولية للقيام بالأعمال المخولة إليهم. ومن أهم متطلبات تمكين العاملين ما يلي:

- تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات بفعالية؛

- منح الأفراد مكافآت؛

- توفر الثقة والتقدير والالتزام والانتماء لدى الأفراد؛

2- طرق تفعيل مساهمة رأس المال الهيكلي: هناك بعض الطرق المهمة التي يجب أخذها بعين

الاعتبار وهي:

أولا: بناء ثقافة خاصة بالمؤسسة والمحافظة عليها:

امتلاك المؤسسة لثقافة تنظيمية قائمة على أفراد ذوي كفاءات يجعلها تمتلك قيمة مضافة وذلك من خلال:<sup>2</sup>

- توضيح سياسات وممارسات الإدارة العليا، وقيم الثقافة التنظيمية الى الأفراد بشكل مستمر؛

- اختيار الأفراد ذوي الكفاءات والذين تتوافق قيمهم واعتقاداتهم مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛

- العمل على تطوير الشعور بالعضوية والانتماء؛

<sup>1</sup>: مالك حسين الحافظ، رأس المال الفكري البشري الفردي كحصة برأس مال شركات الأشخاص، مجلة المنصور، عدد 17، خاص، كلية المنصور الجامعة، 2011، ص245.

<sup>2</sup> : حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص334، ص335.

ثانيا: توفير البنى التحتية

يتوجب على المؤسسات تشجيع الأفراد على الابداع والابتكار وتطوير قدرات الأفراد وتزويدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة وذلك من أجل بناء رأس مال هيكلي متميز وقادر على مواجهة تحديات ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية مثل: اقتناء أحدث التقنيات والبرمجيات، اعتماد هيكل قائم على تشجيع الأفراد على بذل مجهود أكثر، الاستغلال الأمثل للمعارف الضمنية والظاهرة.

3- طرق تفعيل مساهمة رأس مال العلاقات: ويتم ذلك من خلال:<sup>1</sup>

- الاهتمام بالزيائن؛
- خفض تكاليف الصفقات؛
- التعامل بخصوصية مع الأطراف المهمة؛
- محاولة البحث عن عوامل الإخفاق في علاقات المؤسسة مع الأطراف الخارجية وتعزيزها؛

الفرع الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية

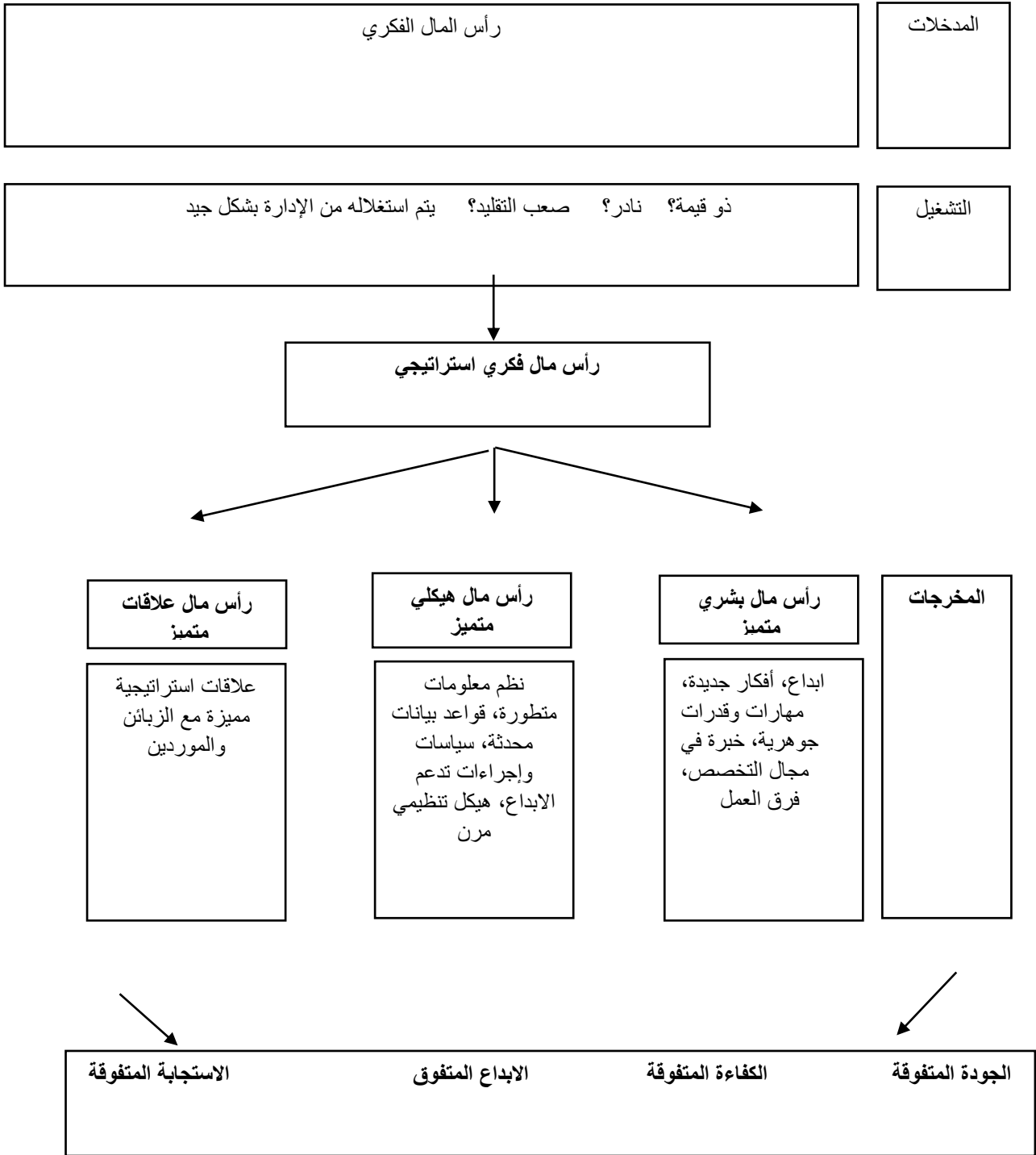
تستطيع المؤسسة الاستمرارية في امتلاك الميزة التنافسية من خلال المعرفة لأنها مصدر أساسي للميزة التنافسية، ولهذا وجب عليها ادارتها بشكل جيد لأن ما ينتج عنها هو رأس المال الفكري، بحيث أن العلاقة بينه وبين الميزة التنافسية تشبه النظام الذي تتكون مدخلاته من مكونات رأس المال الفكري أما مخرجاته فتتكون من امتلاك المؤسسة لرأس مال فكري استراتيجي متميز متكون هو بدوره من رأس مال بشري متميز ورأس مال هيكلي متميز ورأس مال علاقات متميز، وبالتالي فان امتلاك المؤسسة لهذه المكونات يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة المتفوقة، الابداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة.

والشكل الموالي يوضح العلاقة القائمة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية:

<sup>1</sup>: هاشم الشعري، نادي الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص50.

## الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية

الشكل رقم (01-04): العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية حول "دراسة حالة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة

أعمال، 2011، ص 83

مما سبق يمكن القول إن المؤسسة عليها أن تتبنى الآليات المداخل الأساسية لإدارة رأس مالها الفكري بالصورة التي تسمح لها بتحقيق القيمة المضافة من خلال رأس مالها المعرفي وما له من أثر في إيجاد الميزة التنافسية، كما يجب عليها التركيز على كيفية تنمية واستثمار رأس مالها الفكري حتى تتفوق على منافسيها، خاصة في ظل المنافسة القوية إضافة الى استغلال الطاقات البشرية من خلال تدعيم المهارات والإمكانيات والكفاءات باعتبارها أعلى وأثمن الأصول.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

#### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

-دراسة (سناة مسودة 2011) بعنوان: "مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبوني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها -دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية-"

وتناولت هذه الدراسة مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبوني) لدى مؤسسات الصناعة الدوائية الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد أهم المعوقات التي تحول من بناءها، ودراسة طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات الأدوية الصناعية المنتمية للاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية التي تزاول عملها في إنتاج الأدوية، وتكونت عينة الدراسة من مديري الإدارة العليا في تلك المؤسسات. وتوصلت الباحثة إلى نتائج وتوصيات أهمها: توفر متطلبات رأس المال الفكري في مؤسسات الأدوية الصناعية الأردنية بنسبة 80%، توفر متطلبات رأس المال البشري والهيكلية والزبوني بنسبة موافقة 75%، 81%، 85% على التوالي.

-دراسة (عائدة بوسبته 2013-2014) -الجزائر بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

وتهدف هذه الدراسة الى الوقوف على مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في لمؤسسة اتصالات الجزائر وأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني). وقد اعتمدت هذه الدراسة في جمع المعلومات على الاستبانة التي وزعت على جميع مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله والبالغ عددهم (27) مسئول. ومن أهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة أن رأس مال العلاقات يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة بنسبة أكبر من البعدين الآخرين إذا هناك تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

-دراسة (مصطفى رجب علي شعبان 2011) بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال-"

هدفت هذه الدراسة الى ابراز مدى توفر متطلبات راس المال الفكري بأبعاده الثلاث: البشري، الهيكلي، العلاقتي لدى مؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة، وما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لها.

حيث شملت الدراسة جميع العاملين في الوظائف الادارية من مدير ادارة، مدير دائرة، رئيس قسم وبالبلغ عددهم 120 موظف.

ومن أهم النتائج المتوصل اليها:

- وجود علاقة بين مدى توفر متطلبات راس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال؛
- يتوفر لدى مؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال مستوى مرتفع من الميزة التنافسية؛
- تؤثر مكونات رأس المال الفكري بنسب متفاوتة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؛
- دراسة (فرحاتي لويذة, 2015-2016) -الجزائر بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة-باتنة-

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في مؤسسة الاسمنت عين التوتة محل الدراسة، ومن خلال تصميم استبيان من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية والتي وزعت على "إطارات مؤسسة الاسمنت عين التوتة- باتنة -" والبالغ عددهم (120) إطارا.

ومن أهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة وتغوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.

دراسة (أثير عبد الأمير حسوني) بعنوان: "رأس المال الفكري والميزة التنافسية (العلاقة والأثر)

–دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للصناعات الميكانيكية –الجامعة المستنصرية–

ركزت الدراسة على أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية للمؤسسات وسعى لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استمارة وزعت على فريق الإدارة العليا في المؤسسة العامة للصناعات الميكانيكية، وهدفت هذه الدراسة إلى وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة وبين الميزة التنافسية، وتوصلت إلى استنتاجات أهمها:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود العلاقة والأثر بين عناصر رأس المال الفكري وعناصر الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؛

أوصت الباحثة ب:

- ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بأنه المعبر عن جميع القيم الغير ملموسة، والمكون الوحيد للمعرفة، وبالتالي تستطيع من خلاله المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية؛
- السعي لإيجاد ثقافة عامة في المؤسسة تؤمن بأفكار ومقترحات الموظفين الخاصة بتطوير العمل؛
- بذل الجهود من قبل المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة إضافة إلى استقطاب الأفراد ذوي المهارات الجديدة والمتطورة؛

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة ( Flatt , Stanley, 2008 ) بعنوان:

**Creating Competitive Advantage Intangible Assets, the direct and indirect effects of corporate through culture and reputation**

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة من خلال معرفة التأثير المباشر وغير المباشر لكل من الثقافة والسمعة المؤسسية، أجريت الدراسة على 104 مؤسسة ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمؤسسات .



هذه الدراسات تم الاعتماد عليها في الطرح النظري للدراسة التي سنقوم فيها بمعرفة علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية، ومعرفة درجة تأثير كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والدراسة التي سنقوم بها تضم إطار نظري لعلاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية، إضافة إلى إطار تطبيقي يحدد هذه العلاقة ودرجتها في المؤسسة محل الدراسة.

-دراسة (Holienska & Pilková (2014) بعنوان:

### **Impact of Intellectual Capital and its Components on Firm Performance before and After Crisis**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري ومكوناته المختلفة على أداء المؤسسات قبل الأزمة الاقتصادية عام (2008)، اعتمد الباحث على البيانات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في (10) أقسام صناعية مختلفة لدولة سلوفاكيا لعامي (2008-2011).

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: رأس المال الفكري يعد مؤشرا كبيرا للعائد على الأصول وان متغيرات التحكم (الرافعة المالية وحجم الشركة) كان لها التأثير الأكبر على العائد على الأصول من رأس المال الفكري.

دراسة (De-Castor, et...al, 2006) بعنوان:

### **Organisational Capital as Compétitive Advantage of the Firm**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم رأس المال التنظيمي من وجهة نظر المدخل المستند على الموارد وأجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اعتمدت الدراسة على المراجعة النظرية، وتم تطوير إطار لرأس المال الفكري، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وأبرزها انه بواسطة إطار رأس المال التنظيمي تم تطويره بمجموعة من المتغيرات: وهي الأصول الثمينة، صعوبة التقليد، صعوبة الاستبدال، صعوبة النقل.

### **المطلب الثالث: اختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة**

دراسة سناء مسودة 2011:

تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة في المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري أو المعرفي وكذلك في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

واختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث محل الدراسة حيث تناولت مدى توفر رأس المال المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية أما الدراسة الحالية تناولت دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي عين تموشنت فرع بني صاف واختلفت أيضا في مجتمع الدراسة حيث شملت الدراسة السابقة شركات الأدوية الصناعية المنتمية الى الاتحاد الأردني أما الدراسة السابقة فشملت بنك الجزائر الخارجي واختلفت أيضا في عينة الدراسة حيث اقتصرت الدراسة السابقة على مديري الادارة العليا في شركات الأدوية الصناعية الأردنية أما في الدراسة الحالية جمعت جميع مستويات الادارة في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف -عين تموشنت-.

### دراسة عائدة بوسبته 2013-2014

تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة في المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري أو المعرفي وكذلك في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية

تختلف دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث محل الدراسة حيث تناولت دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-

أما دراستنا الحالية تناولت دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي عين تموشنت فرع بني صاف

واختلفت أيضا من حيث عينة الدراسة حيث اقتصرت الدراسة السابقة على مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر في ميلة أما الدراسة الحالية فاقترت على جميع مستويات بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف لعين تموشنت.

### دراسة مصطفى رجب علي شعبان 2011

تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة في المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري أو المعرفي وكذلك في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

واختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث محل الدراسة حيث تناولت رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال أما دراستنا الحالية تناولت دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف عين تموشنت.

**دراسة فرحاتي لويذة, 2015-2016**

تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة في المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري أو المعرفي وكذلك في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

واختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث محل الدراسة حيث تناولت دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-أما دراستنا الحالية تناولت دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف عين تموشنت.

**دراسة أثير عبد الأمير حسوني**

تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة في المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري أو المعرفي وكذلك في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية

واختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث محل الدراسة حيث تناولت رأس المال الفكري والميزة التنافسية (العلاقة والأثر) -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية -الجامعة المستنصرية-أما دراستنا الحالية تناولت دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي عين تموشنت فرع بني صاف واختلفت أيضا من حيث عينة الدراسة حيث اقتصرت الدراسة السابقة على فريق الادارة العليا أما الدراسة الحالية فاقتصرت على جميع مستويات بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف لعين تموشنت.

**دراسة 2008 Stanley ،Flatt**

تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة في المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري. واختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث محل الدراسة حيث تناولت كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة من خلال معرفة التأثير المباشر وغير المباشر لكل من الثقافة والسمعة المؤسسية-دراسة حالة 104 منظمات ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية-أما دراستنا الحالية تناولت دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف عين تموشنت.

**دراسة 2014 Pilková and Holienka**

تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة في المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري.

واختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث المتغير التابع وهو أداء الشركات قبل الأزمة الاقتصادية 2008 واختلفت أيضا من حيث محل الدراسة تناولت أثر رأس المال الفكري ومكوناته المختلفة على أداء الشركات قبل الأزمة الاقتصادية سنة 2008 للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في (10) أقسام صناعية مختلفة لدولة سلوفاكيا لعامي 2008-2011 أما دراستنا الحالية تناولت دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف عين تموشنت.

### دراسة 2006De-Castor, et..al

تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية. واختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث المتغير المستقل وهو رأس المال التنظيمي واختلفت أيضا من حيث محل الدراسة تناولت رأس المال التنظيمي كميزة تنافسية للشركة في الولايات المتحدة الأمريكية أما دراستنا الحالية تناولت دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف عين تموشنت.

## خلاصة الفصل:

وعلى ضوء ما ورد في هذا الفصل، استخلصنا النقاط التالية:

- عرف الباحث رأس المال الفكري بأنه يمثل الأصول الغير ملموسة في المؤسسات والتي تتمثل في كل الموجودات الفكرية والمعرفية والخبرات والمهارات وحقوق الملكية الفكرية والعلاقات التي تمتلكها المؤسسة؛

## الفصل الأول: الاطار النظري لرأس المال الفكري و دوره في تحقيق المزة التنافسية

- ان رأس المال الفكري هو الأساس الذي تتنافس المؤسسات على وجوده فيها لأنه يعود عليها بالثروات الناتجة عن براءات الاختراع والابتكارات المتلاحقة، كما أن رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي الذي إذا عرفت المؤسسة كيفية تنميته والمحافظة عليه فسيمنحها الاستمرارية؛
- يشمل رأس المال الفكري ثلاثة أبعاد هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي؛
- يعتبر رأس المال الفكري من الموجودات الغير ملموسة في المؤسسة وهذا ما يجعله صعب القياس، كما أن تميزه بالمرونة وعدم الجمود هما ما يجعلانه دائم التجديد وسريع التغيير؛
- تعتبر عملية المحافظة على رأس المال الفكري داخل المؤسسة أصعب من عملية ايجاده، ولهذا يجب على المؤسسات الاهتمام به أكثر؛
- ان الميزة التنافسية هي ما تميز مؤسسة ما عن أخرى في خدماتها ومنتجاتها بطريقة مختلفة وفريدة تجعلها تتفوق على غيرها من المؤسسات في نفس المجال؛
- القدرة على التحكم في التكاليف والقدرة على التمتع بخصائص منفردة وفريدة هو ما يجعل المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها؛
- نستطيع القول إن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا امتلكت المؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات؛
- تحقق المؤسسة الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري؛
- الانفراد والتميز في رأس المال الفكري هو ما يحقق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها ومبتغياتها؛
- تنمية واستثمار رأس المال الفكري هو ما يحقق الميزة تنافسية داخل المؤسسة؛

## الفصل الثاني:

دراسة دور راس المال الفكري في  
تحقيق الميزة التنافسية في بنك  
الجزائر الخارجي فرع بني صاف  
-عين تموشنت-

### تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية الخاصة برأس المال الفكري وكذا الميزة التنافسية مبرزين بذلك أهم الجوانب المرتبطة بهذه المتغيرين وكذا العلاقة بينهما ببعدهم وتأصيل نظري، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من خلال إجراء دراسة ميدانية في بنك الجزائر الخارجي -بني صاف - وذلك باستعمال تقنيات وأدوات الاستقصاء المهمة من ملاحظة مقابلة وتوزيع قوائم الاستبيان على العاملين في المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 36، ثم تحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS version 19. لتوضيح العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، إذ تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- ❖ المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن بنك الجزائر الخارجي BEA
- ❖ المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الجزائر الخارجي -فرع بني صاف -

## المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن بنك الجزائر الخارجي (BEA)

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عموميات حول بنك الجزائر الخارجي في المطلب الأول، ليتم التطرق بعدها إلى تقديم بنك الجزائر الخارجي فرع-بني صاف-في المطلب الثاني.

### المطلب الأول: عموميات حول بنك الجزائر الخارجي BEA

يعتبر بنك الجزائر الخارجي من أهم البنوك الجزائرية الرائدة في القطاع المالي والمصرفي ومثال يحتذى به في تقديم خدمات بنكية ذات جودة وخدمات للعملاء.

### الفرع الأول: التعريف بالبنك

بنك الجزائر الخارجي هو بنك تجاري جزائري تأسس بتاريخ 01-10-1967 بموجب الأمر 204-67، مقره الجزائر العاصمة وله وكالات داخل ولايات الجزائر. وأمام تزايد النمو الاقتصادي وتزايد الحاجة للموارد المالية فقد أنشئ هذا البنك لتهيئة أرضية مناسبة من أجل تشجيع الاستثمارات الأجنبية والمحلية لتنشيط المبادلات التجارية عبر المؤسسات المالية (دورات رؤوس الأموال)

### الفرع الثاني: نشأة وتطور بنك الجزائر الخارجي

تأسس بنك الجزائر الخارجي بمقتضى الأمر 01-6710-204 برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري بعد تأميم الجزائر لخمس بنوك أجنبية هي:<sup>37</sup>

- Crédit Lyonnais في 01 أكتوبر 1967 م
- Société Générale في 31 ديسمبر 1967م
- Barclay Bank limited في 30 أبريل 1968 م
- البنك الصناعي للجزائر وبنك البحر الأبيض المتوسط في 31 ماي 1968؛
- بنك باركليز الفرنسي في سنة 1968.

ومع إنشاء البنك الجزائري الخارجي تم إرساء أول هيكل تنظيمي وضم:

- دائرة الشؤون الإدارية، هيكل المواد الهيدروكربونية، دائرة الشؤون الخارجية، دائرة دراسات الاستغلال

تحصل بنك الجزائر الخارجي على هيكله النهائي في 01 جوان 1968، وتأسيسه يمثل المرحلة الأخيرة من إجراءات التأميم البنكي. حيث يسير من طرف رئيس مدير عام ومدير عام ومدير عام مساعد وثلاثة مستشارين، وهم مكلفون بالتسيير وتطبيق السياسة الخاصة بالبنك وتمثيله اتجاه الغير، ومنذ

<sup>37</sup> : من فكرة بنك الجزائر الخارجي لسنة 2001 ص04.



## الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

1970، كان بنك الجزائر الخارجي محل ثقة لجميع العمليات البنكية للمؤسسات الصناعية الكبرى مع المؤسسات الأجنبية (سوناطراك، شركة النقل البحري، شركات البناء...)

حافظ البنك على نفس الهيكل التنظيمي إلى غاية 1980، بعدها أرسى شكل ثاني من التنظيم الهيكلي أكثر توافقا مع تقدم عمليات البنك، وتم استحداث عدة مديريات تحت سلطة مستشار مديرية البنك، يتكون الهيكل التنظيمي من مديريتان عامتان مساعدتان وتسع (09) مديريات مركزية عملياتية.

في سنة 1988 تم استحداث تنظيم جديد تحت سلطة المدير الذي أعاد تنظيم وحدات الشؤون الخارجية، وأصبح بنك الجزائر الخارجي من بين أبرز المؤسسات البنكية الأولى المنفصلة ذاتيا، وذلك بموجب أحكام القانون 89/61 الصادر في 12 جانفي 1988 وحضي برأس مال اجتماعي قدر ب 24.5 مليون دينار جزائري.

وفي سنة 1989 تم الاعتماد على هيكل تنظيمي جديد وهو تنظيم يضم 3 مديريات عامة مساعدة عملياتية لكل عدد معين من الوحدات المركزية، وبعد 21 سنة خبر وبفضل تطبيق القانون رقم 01-88 في 12 جانفي 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات، قام بنك الجزائر الخارجي بتغيير شكله وأصبح يوم 5 فيفري 1989 مؤسسة بالأسهم، رأس ماله قفز من 1 مليار دج إلى 24.5 مليار دج، مع المحافظة بشكل عام على هدفه الأساسي المسطر.

### الفرع الثالث: أهداف ووظائف بنك الجزائر الخارجي

#### 1- أهداف بنك الجزائر الخارجي

يسعى بنك الجزائر الخارجي إلى تحقيق أهداف هامة منها:

- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة للتطوير التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير والتسويق مثل البطاقات التي تعمل بها البنوك فيما يخص تعاملاتها الداخلية فيما بينها؛
- التوسع ونشر الشبكة واقتراب الزبائن وكذا العمل على السير المحكم للموارد البشرية والأخذ بالمشاركة على الصعيد الوطني والخارجي؛
- تقديم الوسائل المادية والتقنية حسب الاحتياجات؛
- تحقيق أكبر ربح ممكن وذلك بتقديم خدمات مصرفية جديدة؛
- تسهيل تنمية الإصلاحات الاقتصادية بين الجزائر والخارج، ووضع وكالات وفروع فيها؛
- إعطاء ضمانات وموافقات القروض للموردين والمصدرين؛

## 2-وظائف بنك الجزائر الخارجي

إن المهمة الأساسية للبنك هي تسهيل التنمية في إطار التخطيط الوطني والعلاقات المالية والاقتصادية للجزائر مع بلدان أخرى، وفي هذا الإطار منح له ثقة في معظم العمليات البنكية لأكثر الشركات الصناعية مع الخارج (ذات النشاط والحجم الكبير)، وتتلخص وظائفه فيما يلي:<sup>38</sup>

✓ **التسهيلات البنكية:** يمنح البنك المتعاملين معه التسهيلات البنكية التي تشمل ما يلي:

- القروض القصيرة الأجل لمدة لا تتجاوز السنة أو السنتين لتمويل رأس المال العامل؛
- القروض المتوسطة الأجل لمدة لا تتجاوز خمس سنوات والقروض الطويلة الأجل لمدة لا تتجاوز عشر سنوات لغايات إحداث نشاطات جديدة أو توسيع النشاطات القائمة؛
- يمنح البنك الحسابات الجارية للمتعاملين معه لتأمين احتياجاتهم الضرورية من الأموال النقدية وضمن حدود ضيقة ويتم العمل بها حسب التعليمات التي يصدرها مجلس الإدارة؛
- خصم السندات التجارية؛

- شراء الشيكات والسحوبات للاطلاع بالاستناد إلى حاجات المتعاملين ووضعهم المالي وسمعتهم الأدبية؛

- الإقراض على عقود التصدير الجارية بين المتعاملين وبين المستوردين في الخارج بالاستناد إلى حاجة المتعامل ووضع المالي؛

- الإقراض لقاء وثائق الشحن للتصدير، حيث يمنح البنك هذه السلف بالاستناد إلى حاجة المتعامل ووضع المالي وسمعته الأدبية؛

- إصدار الكفالات والمقبولات؛

✓ **الخدمات البنكية:** يقدم البنك الخدمات البنكية للمتعاملين وللمراسلين كما يلي:

- قبول الودائع وفتح الحسابات الجارية الدائنة وتكون الودائع تحت الطلب أو ودايع لأجل وودائع توفير؛

- إصدار الشيكات وإجراء الجوالات وتصديق الشيكات المسحوبة على البنك حيث يقوم البنك ببناء على طلب خطي من الزبون بإصدار الشيكات وإجراء جميع الجوالات البرقية والهاتفية والعادية وتصديق الشيكات المسحوبة على البنك وتقييد القيمة المعادلة لهذه الجوالات والشيكات مع العمولات المترتبة عليها أو المقررة أصولا والنفقات الأخرى على الحساب وفي حدود المؤونة الموجودة فيه أو لقاء دفع المبلغ نقدا حسب الحال؛

<sup>3838</sup> : شاكور القرويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 68.

## الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

- يقوم البنك بتحصيل السندات والسحوبات والشيكات المحررة بالدينار الجزائري التي تقدم إليه وفقا للشروط التي يحددها مجلس الإدارة وبعد تظهيرها لأمر البنك؛
- يقدم البنك للمتعاملين معه ولمراسليه بناءا على طلبهم المشورة والمعلومات وفق التعليمات الخاصة بذلك ولا يتحمل أية مسؤولية من جراء تقديم هذه المنشورات والمعلومات؛

### المطلب الثاني: تقديم بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

يعتبر بنك الجزائر الخارجي لفرع بني صاف وليدا لتطورات النظام البنكي الجزائري، حيث وجد نفسه مجبرا على التكيف مع التطورات العالمية الراهنة التي تشهدها الساحة المصرفية، ومن خلال هذا المطلب سنستعرض بنك الجزائر الخارجي لفرع بني صاف - عين تموشنت-، ونشاطه الإقراضي.

### الفرع الأول: تعريف بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

فرع بني صاف هو فرع تابعة للمديرية الجهوية لتلمسان، تم افتتاحها بصفة رسمية في جويلية 1984، وتمثل مؤسسة مصرفية ذات طابع تجاري تسعى للمساهمة في سير الاقتصاد الوطني، غرضها جمع الأموال من خلال فتح الحسابات الفردية والجماعية عن طريق جمع الفوائد من القروض المقدمة للزبائن. ومن أبرز الخدمات التي تقدمها الوكالة ما يلي:<sup>39</sup>

✓ **على المستوى الداخلي:** تشمل أنشطة يومية تتمثل في:

- تحصيل الأموال من خلال فتح الحسابات للعملاء، والفوائد من القروض المقدمة لهم؛
- يقوم بمنح قروض بجميع أشكالها، سواء قروض بضمانات أو تسبيقات بدون ضمانات من أجل تحقيق نشاطات معنية؛

- يتولى جميع العمليات المتعلقة بالاكنتاب، الخصم وشراء الأوراق التجارية؛

- إيداع واستلام الصكوك البريدية؛

✓ **على المستوى الخارجي:** من خلال علاقتها مع البنوك والمؤسسات الأخرى وتقوم بما يلي:

- القيام بمختلف العمليات التجارية والمصرفية مع البنوك الأجنبية عن طريق مصلحة التجارة الخارجية التابعة للوكالة، بالعملة الصعبة أو ما يعاد لها وحسب نوعية كل معاملة؛
- تمويل عمليات التجارة الخارجية، استقبال وديعة مبالغ السندات وأموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفتجة، السند لأمر، الشيك ووثائق التجارة الخارجية الأخرى؛

<sup>39</sup> : بناءا على المعطيات المقدمة لنا من بنك الجزائر الخارجي-وكالة بني صاف- بتاريخ 03-03-2023.

## الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

- التبادلات فيما بينها وبين البنوك الأخرى في الصكوك البنكية الخاصة بالزبائن المتواجدين لدى هذه البنوك؛

ويعود نشاط فرع بني صاف رهينة الدور الذي يمارسه المدير في التوفيق بين المصالح المتواجدة في الوكالة باعتباره المسئول الأول عن تنظيم وتسيير نشاطاتها، وقد ينوب عنه نائبه الذي يتكفل بإعداد الميزانية المتوقعة للوكالة، الحفاظ على مستندات الوكالة ووثاقها، إلى جانب التسويات المختلفة وفي الوقت المناسب والتسيير الإداري لموظفيها.

### الفرع الثاني: أهداف بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

تعتبر الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها والمخاطر التي يتجنبها من العوامل المؤثرة في البناء التنظيمي الخاص به فرع بني صاف BEA كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف نذكر منها:<sup>40</sup>

#### ■ الأهداف المالية: البنك كعون اقتصادي تجاري هدفه:

- تحقيق الربح وتحقيق معدل العائد على الاستثمار؛

- المحافظة على نسبة معقولة من السيولة؛

#### ■ الأهداف الإنتاجية:

- تحسين الخدمات المصرفية لمواجهة متطلبات جمهور العملاء وجمع الأموال وتوظيفها؛

- تعدد الخدمات وتوفير وسائل الدفع، وتخفيض تكاليف؛

#### ■ الأهداف الاقتصادية:

- ترقية الإنتاج الوطني وتسويق المنتج الوطني؛

- تسهيل وتمويل العمليات التجارية الخارجية من خلال منح قروض الاستيراد والتصدير؛

- منح قروض قصيرة الأجل والمتوسطة وطويل الأجل للقطاع الصناعي العام والخاص؛

#### ■ الأهداف الخاصة بالبقاء والاستمرار وتجنب المخاطر: وهي أهداف متعلقة بالنمو

والاستقرار والمحافظة على موارده المالية والبشرية.

#### ■ الأهداف الاجتماعية:

- تحقيق مستويات مرضية في الخدمات للأطراف المتعامل معها داخليا وخارجيا؛

- تحقيق الرفاهية للمجتمع؛

<sup>40</sup> : بناء على المعطيات المقدمة لنا من بنك الجزائر الخارجي-وكالة بني صاف-بتاريخ 04-03-2023.

### الفرع الثالث: وظائف بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

- تسيير العلاقة التجارية مع الزبائن بطريقة ديناميكية؛
- إنشاء، تحليل وإدارة ملفات القرض الممنوحة للأفراد وكذا المؤسسات؛
- المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات البنكية مع زبائن سواء كانت بالعملية المحلية أو الأجنبية؛
- إدارة حسابات التجار وكذا الأفراد؛
- تسوية الشيكات؛
- العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية؛
- العمليات المتعلقة بتحويل العملات؛

ونشاط الوكالة مرهون إلى حد كبير بالدور الذي يلعبه المدير في التوفيق بين مختلف المصالح الموجودة في الفرع باعتباره المسؤول عن تنظيم، تنشيط ومراقبة نشاطات الفرع.

### المطلب الثالث: عمليات بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت - وهيكله التنظيمي

يعرض البنك الجزائر الخارجي أنواعا متعددة من الايداعات بهدف جذب أكبر عدد ممكن من المودعين وزيادة موارده إضافة الى تقديمه تشكيلة متنوعة من الخدمات.

#### الفرع الأول: موارد بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - ولاية عين تموشنت -

- ودائع تحت الطلب: وتضم هذه الودائع جملة من الحسابات يمكن ذكرها كما يلي:

**الحساب الجاري:** يتلقى هذا الحساب كل عمليات الدفع والسحب والعمليات ذات الطابع التجاري، يفتح للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ويمكن أن يكون مدينا، ولا يتلقى عليه صاحبه فوائد.

**حساب الشيكات:** يعتبر هو الآخر جزء من وسائل الدفع يفتح للأشخاص الطبيعيين (خاصة الأجراء منهم)، ويجري التعامل به في أي وقت دون اشعار مسبق للبنك، وهو حساب جاري لا يقوم بالعمليات التجارية، ولا يتلقى عليه صاحبه فوائد، أما اذا استخدمه صاحبه في العمليات التجارية فان البنك في حالة تنبهه للأمر، يطلب من عميله فتح حساب جاري لأن استخدام هذا الحساب لغرض المعاملات التجارية مخالف للقانون لأنه لا يخضع لمراقبة مصلحة الضرائب، ويمكنه الاحتفاظ بحساب الشيكات الى جانب الحساب الجاري شرط أن يستخدمهما في حدود ما يسمح به القانون.

**دفتر الادخار البنكي:** عبارة عن ودائع يمكن لصاحبها أن يسحب منها في أي وقت، ولكن طبيعة الأفراد تجعلهم لا يقبلون على السحب منها بشكل كبير لأنها عادة تكون مبالغ زائدة عن احتياجاتهم تفرض عليها

## الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

سعر فائدة متغير حسب السعر السائد في السوق، ويفتح هذا الحساب للأشخاص الطبيعيين وهو حساب جاري قابل للدفع والسحب والتحويل.

**الودائع لأجل:** هي ودائع لا يمكن لصاحبها أن يسحب منها الا بعد مدة معينة يتفق عليها مسبقا مع البنك، وتمنح عليها فوائد متغيرة حسب المدة وتنقسم الى:

• **ودائع لأجل على شكل حساب:** هي تلك الأموال التي يكون المودع في غير حاجة اليها ويودعها في البنك، وهنا بإمكانه السحب منها في أي وقت، غير أن طبيعة الأشخاص تجعلهم لا يقدمون على السحب منها وتتراوح مدة إيداع هذه الأموال بين 03 أشهر و10 سنوات أما سعر الفائدة الممنوح عليها فهو يتغير بتغير مدة الإيداع والحد الأدنى لسعر الفائدة 4,5.

• **سندات الصندوق:** هي المبالغ النقدية الزائدة عن حاجة الأفراد والتي تودع لدى البنك من أجل الاستفادة من عوائدها، وهنا يقوم البنك بتجميد قيمة هذه الودائع، ولا يمكن للعميل السحب منها الا بعد مرور المدة المتفق عليها، ويمون الحد الأدنى لقيمة السند هو 10000 دج والحد الأقصى 05 ملايين دج، وتتراوح مدة تجميدها ما بين 03 أشهر و12 سنة وسعر الفائدة متغير بتغير مدة التجميد وتعتبر هذه السندات سندات قابلة للتفاوض، بمعنى أنه يمكن تظهيرها وتكون السندات اما اسمية أو لحاملها.

### الفرع الثاني: خدمات بنك الجزائر فرع بني صاف - عين تموشنت -

يهدف مواكبة احتياجات الزبائن التي تطورت مع تكنولوجيا الاعلام والاتصال، وفر البنك الخدمات الالكترونية التالية:

• بطاقة السحب: استخدم بنك الجزائر الخارجي هذه البطاقة لأول مرة في عام 1995 وتسمح هذه البطاقة لحاملها بسحب مبلغ نقدي معين أسبوعيا (يحدد البنك سقفه الأعلى) باستخدام الموزعات الالية المتواجدة في عدة أماكن كمكاتب البريد، المطارات.... الخ، ويمكن السحب من كافة الموزعات الالية للأوراق البنكية للشبكة النقدية المصرفية التي تشترك فيها كل من البنوك:

CCP-EL BARAKA-CNEP- BEA- BADR-BDL-CPA، ويمكن أن يستفيد من هذه

البطاقة:

- عملاء البنك الخارجي أصحاب الحسابات بالدينار؛
- اطارات وموظفي القطاع العام والخاص؛

## الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

- أصحاب المهن الحرة؛

- التجار؛

تقدر تكلفة الاستفادة من هذه البطاقة ب 300دج، كما يجب على العميل أن يحتفظ بمبلغ 300دج على الأقل في حسابه، وتنتهي صلاحية هذه البطاقة في 31 ديسمبر من كل عام.

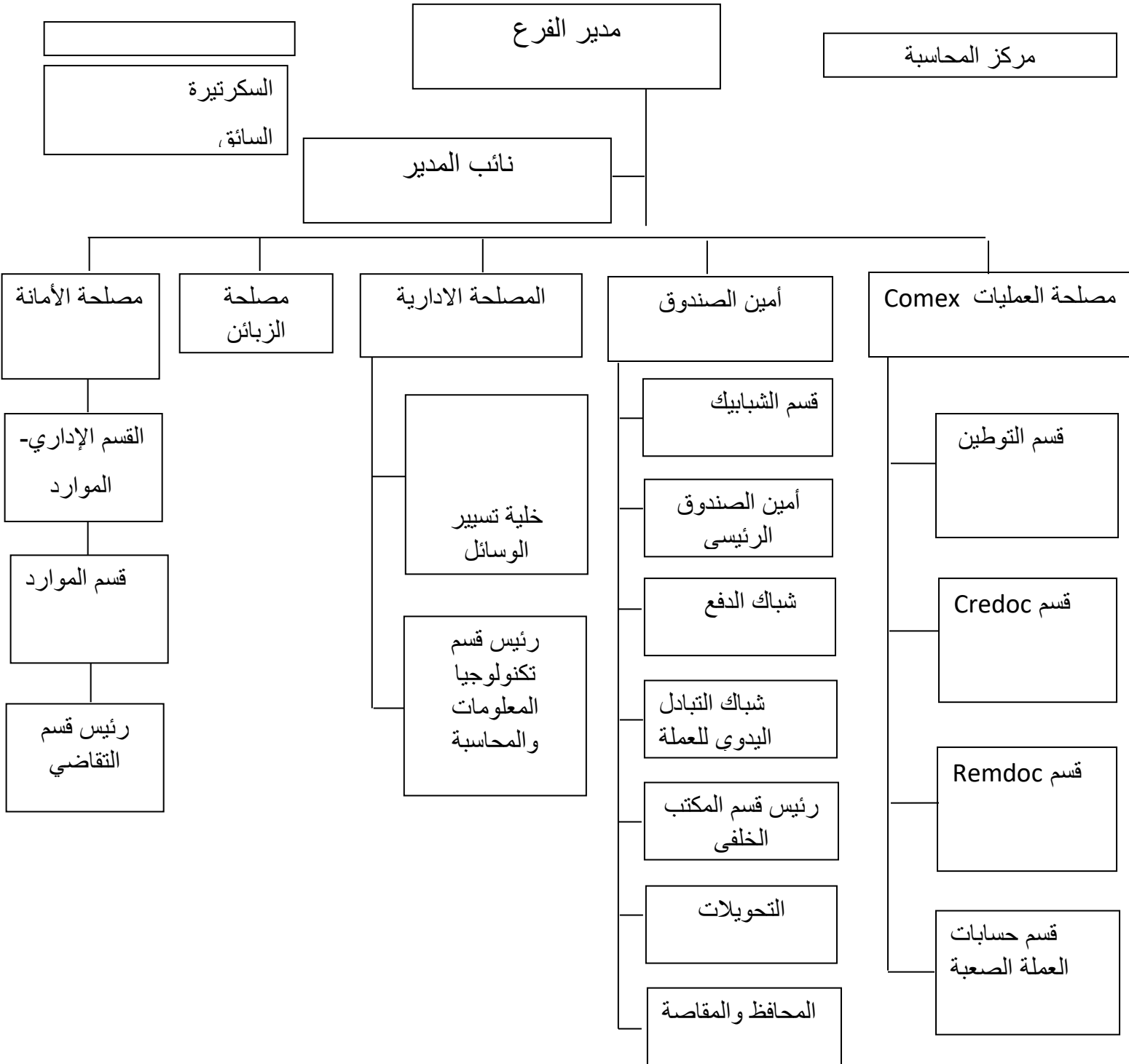
• بطاقة فيزا الدولية: تمنح للعملاء أصحاب حسابات بالعملة الصعبة ويتم استخدامها خارج الوطن في عمليات السحب وتسوية مدفوعات المشتريات من السلع والخدمات من التجار المنتسبين لشبكة international visa، وتكلفة هذه البطاقة تقدر بحوالي 30 أورو وعلى العميل بعد ثلاثة أشهر من الاستفادة منها أن يحافظ في حسابه على 10000دج بالعملة الوطنية.

### الفرع الثالث: هيكل ومهام كل مصلحة متواجدة في البنك الجزائري الخارجي لفرع بني صاف

#### 1- الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

لبنك الجزائر الخارجي هيكل تنظيمي يحدد العلاقات بين أطراف المكونة له وهذا ما يبرزه المخطط التالي:

الشكل رقم: (01-02) الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي (فرع بني صاف)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي -فرع بني

صاف-



## 2- مهام مناصب بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

وفيما يلي سيتم عرض مهمة كل منصب في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف:

✓ **المدير العام (المدير التنفيذي):** يعطي رأيه بالموافقة أو عدم الموافقة ويرأس اللجنة ويتأكد من ملف القرض ويمضي عليه في حالة الموافقة.

✓ **نائب المدير:** يعطي رأيه بالموافقة أو عدم الموافقة ويرأس اللجنة نيابة عن المدير العام ويقوم بالمراقبة.

✓ **أمانة المدير:** تعبر عن همزة وصل بين المدير العام والمصالح الأخرى، مهمتها استلام لبريد الوارد والصادر بالإضافة إلى الفاكس.

✓ **مركز المحاسبة:** تمثل الركيزة الأساسية والقلب النابض للتسيير المالي للمؤسسة، حيث تتولى القيام بالجرد المحاسبي كل سنة، مراقبة حركة دخول وخروج الأموال، والتصريح عن رقم الأعمال.

أما عن مهام مصالح بنك الجزائر الخارجي - لفرع بني صاف - فيمكن ايجازها فيما يلي:

✓ **مصلحة الصندوق والمحفظة:** تقسم هذه المصلحة إلى مصالح أخرى فرعية هذه الأخيرة تتولى مهمة القيام بعمليات السحب والدفع، عمليات التحويلات لمصلحة حساب الزبائن، المقاصة والمحفظة.

✓ **مصلحة التجارة الخارجية:** تقوم هذه المصلحة بمجموعة من المهام الرئيسية لتطوير العلاقات مع الخارج، والتي تتنوع ما بين عمليات السحب والدفع بالعملة الصعبة، تقديم الاعتماد المستندي في عمليات التجارة الخارجية (الاستيراد والتصدير)، التحصيلات بالعملة الصعبة.

✓ **مصلحة الزبائن:** تقوم هذه المصلحة بدراسة وتحليل القروض وفتح مختلف الحسابات والاهتمام بتوجيه الزبائن وتمويلهم.

✓ **مصلحة الأمانة والالتزامات:** لها مكانة رئيسية في الفرع حيث تهتم خلية الدراسة والتحليل بتسجيل ملف القرض وتحليل الأخطار الناجمة عن القروض المطلوبة، ثم تقوم مصلحة الالتزامات بمتابعة القرض بعد الموافقة عليه، إلى جانب خلية المنازعات التي تتولى تمثيل المؤسسة لدى المصالح القضائية والقانونية والفصل في المنازعات الجماعية والفردية بين العمال والإدارة، أو العمال والإدارة، أو العمال فيما بينهم واتخاذ الإجراءات المناسبة.

ويقوم البنك بمنح تشكيلة واسعة من القروض من خلال فريق عمل مؤهل ومكلف بتوجيه زبائنه وتمويلهم.

✓ المصلحة الإدارية: تهتم بتسيير كل ما يتعلق بالوسائل والعمال والإعلام الآلي.

**المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الجزائر الخارجي-وكالة بني صاف**

**المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة**

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 19 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها فيما يلي:

**أولاً: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات**

### **1. مجالات الدراسة:**

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 01 مارس 2023 واستمرت إلى مدى 15 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات والمعلومات الضرورية التي تبنى عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان وضبطه وتحكيمه من طرف الأساتذة وبعض العمال بالبنك ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة وبعدما تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

#### **أ. طريقة جمع البيانات:**

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن تم تفريغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- **البيانات الثانوية:** تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بموضوع قيد الدراسات السابقة.

## 2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال والمعرفة السابقة لهم وجمع المعلومات بغرض تحليلها والوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى البنك بغية الاستفسار عن مدى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية وحقائق تطبيقها في البنوك الجزائرية وبالأخص بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها ومختلف متغيرات وعناصر الدراسة.

### ثانياً: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** يشتمل مجتمع دراستنا على جميع موظفي بنك الجزائر الخارجي لفرع بني صاف والمقدر ب 36 موظف لسنة 2023.

2. **عينة الدراسة:** اختير العينة المقصودة حيث وزعت الاستمارات على موظفي بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف وبلغ عددها 36 وكان عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة 36 استمارة يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة.

### 1. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف.
- الحدود الزمانية: امتدت فترة التريص من 01 مارس 2023 إلى 15 مارس 2023.

### 2. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: رأس المال الفكري.
- المتغير التابع: الميزة التنافسية.

## المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

### الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استبيان (أنظر الملحق) يتكون من المعلومات الشخصية و17 سؤال مغلق، اشتمل الاستبيان على محورين وهذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة والإجابة على الفرضيات المطروحة وكانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: رأس المال الفكري.
- المحور الثاني: الميزة التنافسية.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان والمتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وعلى المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاث درجات، موافق أربع درجات (4) وأخيراً موافق بشدة خمس درجات (5).

### الجدول رقم (02-01): درجات سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (أس بي أس أس)، دار الصفاء، الأردن، 2005، ص:22.

### الفرع الثاني: صدق الاستبيان

#### أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره والتي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

يتمشى وما تم الإشارة، بالإضافة إلى عرضه على عينة من إطارات بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف من أجل التأكد من محتوى الاستبيان ووضوح عباراته.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "رأس المال الفكري"

الجدول رقم (02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول "رأس المال البشري"

| الرقم | العبارة  | معامل الارتباط Pearson | القيمة الاحتمالية Sig |
|-------|--|------------------------|-----------------------|
| 01    | تتناسب معرفة الموظفين ومهاراتهم مع الوظائف الموكلة لهم                     | 0,84**                 | 0,01                  |
| 02    | يقدم الموظفون القدامى الخبرات اللازمة للموظفين الجدد                       | 0,74**                 | 0,01                  |
| 03    | يتحمل الموظفون مسؤوليات أكبر في العمل ويجابهون الحالات الطارئة.            | 0,65**                 | 0,01                  |
| 04    | يتوفر لدى الموظف في المؤسسة القدرة على استيعاب وتنفيذ أساليب العمل الحديثة | 0,79**                 | 0,01                  |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة

✓ يوضح الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة مع بعدها والذي يبين أن معاملات الارتباط محصورة بين القيمتين (0,65 و0,84) دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 و0,05 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات البعد الأول (رأس المال البشري) مما يعكس درجة الاتساق لما وضع لقياسه.

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

الجدول رقم (02-03): معامل الارتباط بين عبارات البعد الثاني "رأس المال الهيكلي"

| الرقم | العبارة  | معامل الارتباط Pearson | القيمة الاحتمالية Sig |
|-------|--|------------------------|-----------------------|
| 01    | تمتلك المؤسسة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات لأداء العمل بسهولة             | 0,78**                 | 0,01                  |
| 02    | تضمن سياسات وإجراءات العمل في المؤسسة تسهيل العمليات وتنفيذها بدقة             | 0,79**                 | 0,01                  |
| 03    | تخصص المؤسسة المتطلبات اللازمة من أجل برامج تطوير وتدريب الموظفين              | 0,66**                 | 0,01                  |
| 04    | تطور المؤسسة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة | 0,88**                 | 0,01                  |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / 0,05: مستوى دلالة

✓ يوضح الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة مع بعدها والذي يبين أن معاملات الارتباط محصورة بين القيمتين (0,66 و 0,88) دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات البعد الثاني (رأس المال الهيكلي) مما يعكس درجة الاتساق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (02-04): معامل الارتباط بين عبارات البعد الثالث "رأس مال العلاقات"

| الرقم | العبارة   | معامل الارتباط Pearson | القيمة الاحتمالية Sig |
|-------|---|------------------------|-----------------------|
| 01    | تهتم المؤسسة بتحقيق رضا الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم          | 0,90**                 | 0,01                  |
| 02    | تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين | 0,77**                 | 0,01                  |

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

|    |  |        |      |
|----|--|--------|------|
| 03 | تسعى المؤسسة الى المحافظة على علاقات طويلة الأمد مع الموردين                 | 0,83** | 0,01 |
| 04 | تعمل المؤسسة على خلق قيمة مضافة لها من خلال انجاز اتفاقيات مع الشركات الأخرى | 0,71** | 0,01 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة

✓ يوضح الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة مع بعدها والذي يبين أن معاملات الارتباط محصورة بين القيمتين (0,71 و0,90) دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 و0,05 و هذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات البعد الثالث (رأس مال العلاقات) مما يعكس درجة الاتساق لما وضع لقياسه.

## 2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " الميزة التنافسية "

الجدول رقم (02-05): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " الميزة التنافسية "

| الرقم | العبارة   | معامل الارتباط<br>Pearson | القيمة الاحتمالية Sig |
|-------|---|---------------------------|-----------------------|
| 01    | يقدم البنك منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء وتطلعاتهم. | 0,82**                    | 0,01                  |
| 02    | يعمل البنك على تطوير منتجاته بناء على أبحاث السوق الجديدة.      | 0,78**                    | 0,01                  |
| 03    | يستجيب البنك لاحتياجات عملائه في المكان والزمان المناسبين.      | 0,79**                    | 0,01                  |
| 04    | يتميز البنك بالكفاءة والمرونة في انجاز عملياته.                 | 0,80**                    | 0,01                  |
| 05    | يقدم البنك خدمات ومنتجات بأسعار مغرية وتنافسية متنوعة           | 0,67**                    | 0,01                  |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

✓ يوضح الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة مع محورها والذي يبين أن معاملات الارتباط محصورة بين القيمتين (0,67 و0,82) دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 و0,05 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية) مما يعكس درجة الاتساق لما وضع لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج SPSS تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-06): يوضح درجات alpha Cronbach لأبعاد المحور الأول

| أبعاد المحور الأول (رأس المال الفكري) | عدد العبارات | قيمة معامل alpha Cronbach |
|---------------------------------------|--------------|---------------------------|
| رأس المال البشري                      | 04           | 0,74                      |
| رأس المال الهيكلي                     | 04           | 0,79                      |
| رأس مال العلاقات                      | 04           | 0,79                      |
| المجموع                               | 12           | 0,87                      |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة

✓ من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا مستوى الثبات Alpha Cronbach لمجموع العبارات المكونة للمحور الأول (رأس المال الفكري) كان حوالي 0,87% وهو أكبر من الحد الأدنى المقبول في مثل هذا النوع من الدراسات والمقدرة ب 0,7%

الجدول رقم (02-07): يوضح درجات alpha Cronbach للمحور الثاني

| المحور الثاني (الميزة التنافسية) | عدد العبارات | قيمة معامل alpha Cronbach |
|----------------------------------|--------------|---------------------------|
| الميزة التنافسية                 | 05           | 0,83                      |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة



## الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

✓ من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا مستوى الثبات Alpha Cronbach لمجموع العبارات المكونة للمحور الثاني (الميزة التنافسية) كان حوالي 0.83% وهو أكبر من الحد الأدنى المقبول في مثل هذا النوع من الدراسات والمقدرة ب 0.7%

الجدول رقم (02-08): يوضح درجات alpha Cronbach للمحور الأول والمحور الثاني

| البيان               | عدد العبارات | قيمة معامل alpha Cronbach |
|----------------------|--------------|---------------------------|
| جميع محاور الاستبيان | 17           | 0.932                     |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة

✓ من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا مستوى الثبات Alpha Cronbach لمجموع العبارات المكونة للاستبيان كان حوالي 0.93% وهو أكبر من الحد الأدنى المقبول في مثل هذا النوع من الدراسات والمقدرة ب 0.7% نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل هو رأس المال الفكري والمتغير التابع هو الميزة التنافسية ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:  $(y) = f(x)$  حيث أن: الميزة التنافسية: (y) متغير تابع / رأس المال الفكري (x): متغير مستقل

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS واختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة والخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يستفيد منها بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف.

### الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

في هذا الجزء سنحاول تحليل عدد من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة لبنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف عين تموشنت والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

#### 1. المعلومات الشخصية: والتي نبينها في الجداول والاشكال التالية

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي:

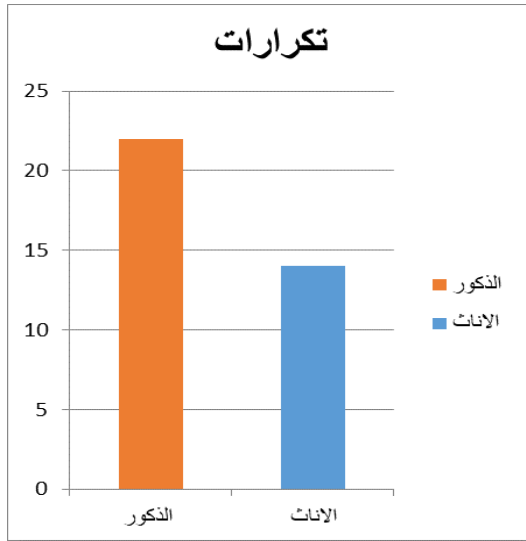
الجدول رقم (02-09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------|---------|-----------------|
| ذكر     | 22      | 61.1%           |
| أنثى    | 14      | 38.9%           |
| المجموع | 36      | 100%            |

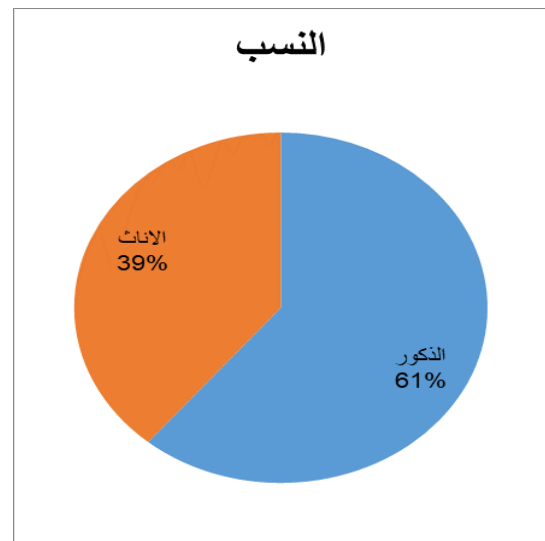
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.  $0,01^{**}$ : مستوى دلالة /  $0,05^{**}$ : مستوى دلالة

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-01): النسب والتكرارات حسب متغير الجنس



$0,01^{**}$ : مستوى دلالة /  $0,05^{**}$ : مستوى دلالة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن عدد الذكور 22 وكان أكبر من عدد الاناث 14، حيث بلغت النسب على التوالي 61,1% مقابل 38,9%

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي:

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

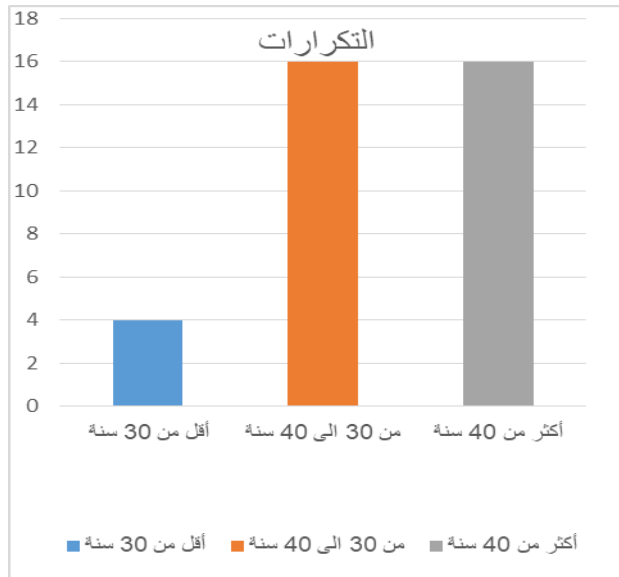
الجدول رقم (02-10): توزيع العينة حسب العمر

| العمر            | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة    | 04      | 11.1%          |
| من 30 الى 40 سنة | 16      | 44.4%          |
| أكثر من 40 سنة   | 16      | 44.4%          |
| المجموع          | 36      | 100%           |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / 0,05: مستوى دلالة

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



\*\*0,01: مستوى دلالة / 0,05: مستوى دلالة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

✓ من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن الفئتين (من 30-40) و (أكثر من 40 سنة) يحتلان المرتبة الأولى في عدد الأفراد العاملين داخل البنك بأحجام متساوية مقدرة ب 16 فرد عامل وبما نسبته 44,4% لكلاهما، في حين شكلت الفئة (أقل من 30 سنة) أدنى فئة والتي كان حجمها 04 أفراد بما نسبته 11,1%

ثالثاً: توزيع العينة حسب "المستوى العلمي":

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

الجدول رقم (02-11): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 16.7 %         | 06      | ثانوي أو أقل     |
| 77.8%          | 28      | جامعي            |
| 5.6%           | 02      | دراسات عليا      |
| 100%           | 36      | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. مستوى دلالة / 0.05\*\* مستوى دلالة

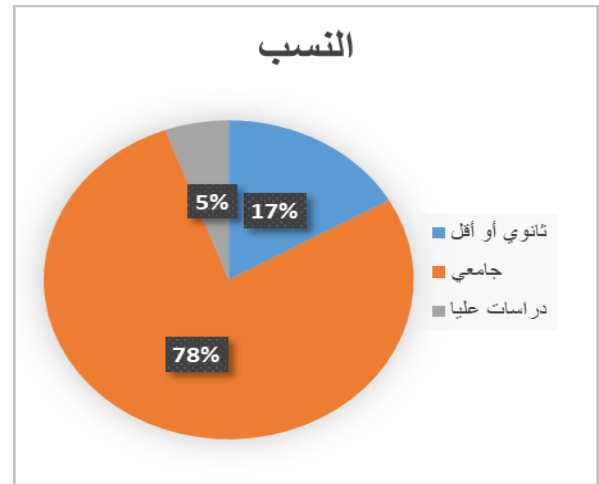
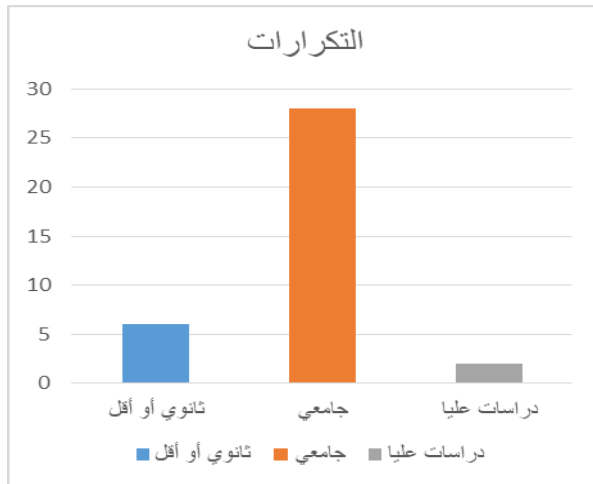
0,01\*\* مستوى دلالة / 0.05\*\* مستوى دلالة

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. مستوى دلالة / 0.05\*\* مستوى دلالة

0,01\*\* مستوى دلالة / 0.05\*\* مستوى دلالة



✓ يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن 28 فرد من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 77,8% من إجمالي عينة الدراسة الذين مستواهم العلمي "جامعي" وهم أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة، يليها الأفراد الذين يحملون شهادة ثانوي أو أقل والبالغ عددهم 06 بنسبة 16,7% ثم يأتي بعدها الأفراد الذين لديهم دراسات عليا والبالغ عددهم 02 بنسبة 5,6% وهذا راجع الى متطلبات الوظيفة من قدرات علمية وإمكانيات مكتسبة.

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب "المستوى الوظيفي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

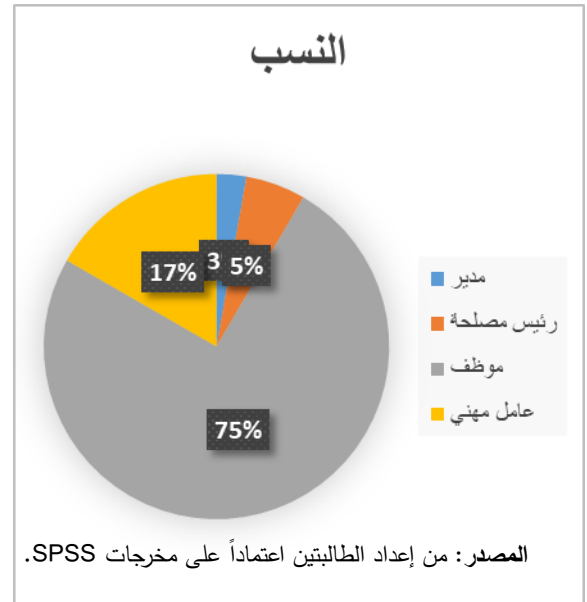
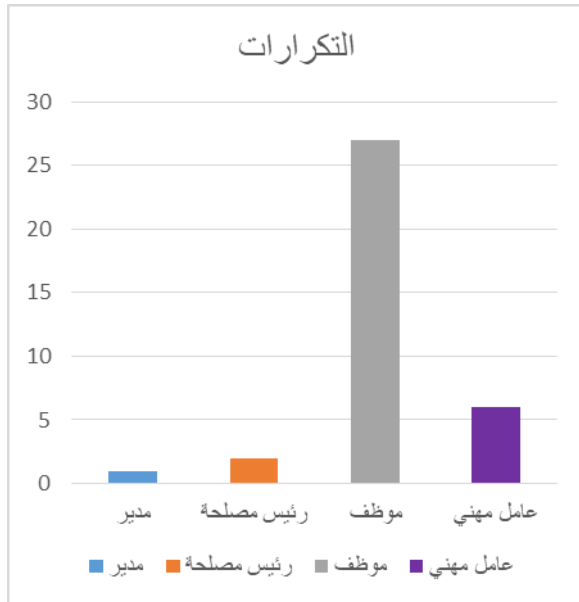
الجدول رقم (02-12): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

| المستوى الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| مدير            | 01      | 2.8%           |
| رئيس مصلحة      | 04      | 11,1%          |
| موظف            | 25      | 69,4%          |
| عامل مهني       | 06      | 16.7%          |
| المجموع         | 36      | 100%           |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



✓ يتبين لنا من الشكل والجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتشكل من 25 موظف بنسبة 69,4% وهي النسبة الأكبر داخل البنك ثم يليها العمال المهنيين و عددهم 06 بنسبة 16,7% ثم نجد رؤساء المصالح و البالغ عددهم 04 بنسبة 11,1% و في الأخير نجد منصب واحد للمدير بنسبة 2,8%.

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

خامسا: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

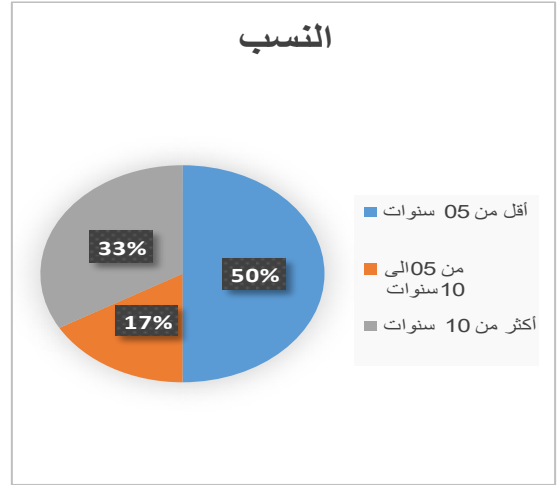
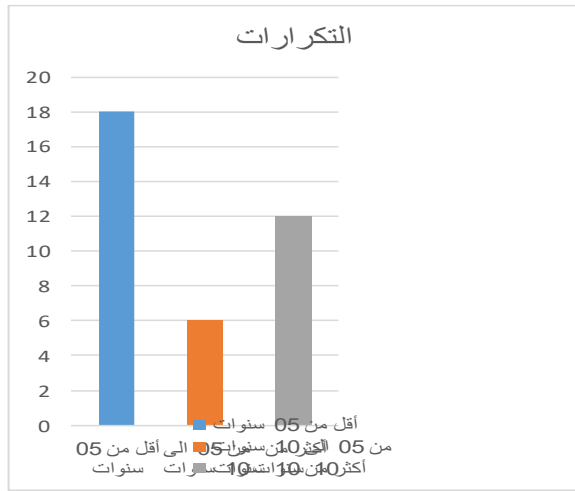
الجدول رقم (02-13): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة       |
|----------------|---------|--------------------|
| 50 %           | 18      | أقل من 05 سنوات    |
| 16.7%          | 06      | من 05 الى 10 سنوات |
| 33.3%          | 12      | أكثر من 10 سنوات   |
| 100%           | 36      | المجموع            |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة

✓ يبين لنا من الجدول والشكل أعلاه أن موظفي البنك الذين خبرتهم أقل من 05 سنوات لهم الغالبية حيث بلغ عددهم 18 موظف بما نسبته 50% ثم تليها فئة الموظفين الذين خبرتهم أكثر من 10

## الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

سنوات والبالغ عددهم 12 موظف بنسبة 33,3% وفي الأخير نجد فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم (من 05 الى 10 سنوات) والبالغ عددهم 06 بما نسبته 16,7%.

كل هذه الأرقام تبين تراكم الخبرة لدى موظفي البنك في المجال الإداري بما ينعكس على المقدرة في تحسين الإنتاج والتفوق.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارث الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-1=4) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً وأن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكارث الخماسي

#### الجدول رقم (02-14): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارث

|             |           |           |           |             |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| 5-4.20      | 4.19-3.40 | 3.39-2.60 | 2.59-1.80 | 1.80-1      |
| مرتفعة جداً | مرتفعة    | متوسطة    | منخفضة    | منخفضة جداً |

المصدر: سلم ليكارث الخماسي.

- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة
- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

المحور الأول: "رأس المال الفكري"

الجدول رقم (02-15): تحليل عبارات البعد الأول: "رأس المال البشري"

| رقم العبارة              | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الاستجابة | التكرار |         |         |         |         |
|--------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------------|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                          |                |           |       |       |            |                 |                   |                     |                | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار |
|                          |                |           |       |       |            |                 |                   |                     |                | %       | %       | %       | %       | %       |
| 01                       | 0              | 14        | 4     | 18    | 0          | 3,11            | 0,95              | 4                   | متوسطة         | 0       |         |         |         |         |
|                          | 0              | 38,9      | 11,1  | 50    | 0          |                 |                   |                     |                | 0       |         |         |         |         |
| 02                       | 0              | 04        | 06    | 18    | 8          | 3,83            | 0,91              | 1                   | مرتفعة         | 0       |         |         |         |         |
|                          | 0              | 11,1      | 16,7  | 50    | 22,2       |                 |                   |                     |                | 22,2    |         |         |         |         |
| 03                       | 0              | 2         | 8     | 26    | 36         | 3,67            | 0,58              | 2                   | مرتفعة         | 0       |         |         |         |         |
|                          | 0              | 5,6       | 22,2  | 72,2  | 0          |                 |                   |                     |                | 0       |         |         |         |         |
| 04                       | 2              | 8         | 0     | 24    | 2          | 3,44            | 1,08              | 3                   | مرتفعة         | 2       |         |         |         |         |
|                          | 5,6            | 22,7      | 0     | 66,7  | 5,6        |                 |                   |                     |                | 5,6     |         |         |         |         |
| مجموع عبارات البعد الأول |                |           |       |       |            |                 |                   |                     |                | 3,51    |         |         |         |         |
| مرتفعة                   |                |           |       |       |            |                 |                   |                     |                | 0,67    |         |         |         |         |

\*\*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

✓ يلاحظ من الجدول أن درجات الموافقة على عبارات بعد "رأس المال البشري" كانت مرتفعة إذ تراوح المتوسط الحسابي ما بين 3,11 و 3,83 وانحراف معياري ما بين 0,58 و 1,08 وهذا يدل على توفر عناصر رأس المال البشري لدى موظفي البنك، وتحصلت العبارة رقم 2" يقدم الموظفون القدامى الخبرات اللازمة للموظفين الجدد على أعلى متوسط حسابي والعبارة رقم 1" تتناسب معرفة الموظفين ومهاراتهم مع الوظائف الموكلة لهم" على أدنى متوسط حسابي، وبلغ المعدل الكلي للمتوسط الحسابي 3,51 وانحراف معياري 0,67 بدرجة استجابة مرتفعة.



الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

الجدول رقم (02-16): تحليل عبارات البعد الثاني " رأس المال الهيكلي "

| الرقم | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الاستجابة | مجموع عبارات البعد الثاني |         |         |
|-------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------------|----------------|---------------------------|---------|---------|
|       |                |           |       |       |            |                 |                   |                     |                | التكرار                   | التكرار | التكرار |
|       |                |           |       |       |            |                 |                   |                     |                | %                         | %       | %       |
| 01    | 2              | 14        | 2     | 18    | 0          | 3,00            | 1,06              | 4                   | متوسطة         | 5,6                       | 38,9    | 5,6     |
|       | 0              | 50        | 5,6   | 50    | 0          | 3,61            | 0,96              | 1                   | مرتفعة         | 11,1                      | 61,1    | 5,6     |
| 02    | 0              | 8         | 2     | 22    | 4          | 3,61            | 0,83              | 1                   | مرتفعة         | 11,1                      | 50      | 27,8    |
|       | 0              | 11,1      | 10    | 18    | 4          | 3,22            | 0,92              | 3                   | متوسطة         | 0                         | 16,7    | 5,6     |
| 03    | 2              | 6         | 10    | 18    | 0          | 3,22            | 0,92              | 3                   | متوسطة         | 0                         | 16,7    | 5,6     |
|       | 0              | 11,1      | 10    | 18    | 0          | 3,36            | 0,74              |                     | متوسطة         |                           |         |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

\*\*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة

✓ يلاحظ من الجدول أن درجات الموافقة على عبارات بعد "رأس المال الهيكلي" ضمن محور "رأس مال العلاقات" كانت متوسطة إذ تراوح المتوسط الحسابي ما بين 3,00 و 3,61 وانحراف معياري ما بين 0,83 و 1,06 وقد تحصلت العبارة رقم 03 "تخصص المؤسسة المتطلبات اللازمة من أجل برامج تطوير وتدريب الموظفين" على أعلى متوسط حسابي والعبارة رقم 1 "تمتلك المؤسسة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات لأداء العمل بسهولة" على أدنى متوسط حسابي، وبلغ المعدل الكلي للمتوسط الحسابي 3,36 وانحراف معياري 0,74 بدرجة استجابة متوسطة.

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

الجدول رقم (02-17): تحليل عبارات البعد الثالث "رأس مال العلاقات"

| الرقم | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الاستجابة | التكرار                   |         |         |
|-------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------------|----------------|---------------------------|---------|---------|
|       |                |           |       |       |            |                 |                   |                     |                | التكرار                   | التكرار | التكرار |
|       |                |           |       |       |            |                 |                   |                     |                | %                         | %       | %       |
| 01    | 0              | 2         | 2     | 24    | 8          | 4,06            | 0,71              | 1                   | مرتفعة         | 0                         | 22,2    | 66,7    |
|       | 5              | 14        | 8     | 10    | 2          | 2,89            | 1,06              | 12                  | متوسطة         | 5,6                       | 27,8    | 22,2    |
| 02    | 0              | 4         | 12    | 16    | 4          | 3,56            | 0,84              | 7                   | مرتفعة         | 0                         | 11,1    | 44,4    |
|       | 0              | 2         | 4     | 30    | 0          | 3,78            | 0,54              | 3                   | مرتفعة         | 0                         | 83,3    | 11,1    |
| 03    | 0              | 0         | 0     | 0     | 0          | 3,56            | 0,70              |                     | مرتفعة         | مجموع عبارات البعد الثالث |         |         |
|       | 0              | 0         | 0     | 0     | 0          | 3,56            | 0,70              |                     | مرتفعة         | مجموع عبارات البعد الثالث |         |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة

✓ يلاحظ من الجدول أن درجات الموافقة على عبارات بعد "رأس مال العلاقات" كانت مرتفعة إذ تراوح المتوسط الحسابي ما بين 2,89 و 4,06 وانحراف معياري ما بين 0,54 و 1,06 وهذا يدل على توفر عناصر "رأس مال العلاقات" لدى موظفي البنك، وتحصلت العبارة رقم 02 تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين" على أعلى متوسط حسابي والعبارة رقم 04 "تعمل المؤسسة على خلق قيمة مضافة لها من خلال انجاز اتفاقيات مع الشركات الأخرى" على أدنى متوسط حسابي، وبلغ المعدل الكلي للمتوسط الحسابي 3,56 وانحراف معياري 0,70 بدرجة استجابة مرتفعة.

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (02-18): تحليل عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

| رقم العبارة                | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الاستجابة |         |         |         |         |         |
|----------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------------|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                            |                |           |       |       |            |                 |                   |                     |                | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار |
|                            |                |           |       |       |            |                 |                   |                     |                | %       | %       | %       | %       | %       |
| 01                         | 2              | 8         | 10    | 12    | 4          | 3,22            | 1,09              | 5                   | متوسطة         |         |         |         |         |         |
|                            | 5,6            | 22,2      | 27,8  | 33,3  | 11,1       |                 |                   |                     |                |         |         |         |         |         |
| 0                          | 0              | 8         | 2     | 22    | 4          | 3,61            | 0,96              | 4                   | مرتفعة         |         |         |         |         |         |
|                            | 0              | 22,2      | 5,6   | 61,1  | 11,1       |                 |                   |                     |                |         |         |         |         |         |
| 03                         | 0              | 4         | 10    | 14    | 8          | 3,72            | 0,94              | 3                   | مرتفعة         |         |         |         |         |         |
|                            | 0              | 11,1      | 27,8  | 38,9  | 22,2       |                 |                   |                     |                |         |         |         |         |         |
| 04                         | 0              | 2         | 4     | 24    | 6          | 3,94            | 0,71              | 1                   | مرتفعة         |         |         |         |         |         |
|                            | 0              | 5,6       | 11,1  | 66,7  | 16,7       |                 |                   |                     |                |         |         |         |         |         |
| 05                         | 0              | 2         | 10    | 18    | 6          | 3,78            | 0,79              | 2                   | مرتفعة         |         |         |         |         |         |
|                            | 0              | 5,6       | 27,8  | 50    | 16,7       |                 |                   |                     |                |         |         |         |         |         |
| مجموع عبارات المحور الثاني |                |           |       |       |            |                 |                   |                     |                |         |         |         |         |         |
|                            |                |           |       |       |            | 3,65            | 0,70              |                     | مرتفعة         |         |         |         |         |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

\*\*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة

✓ يلاحظ من الجدول أن درجات الموافقة على عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" كانت مرتفعة إذ تراوح المتوسط الحسابي ما بين 3,22 و3,94 وانحراف معياري ما بين 0,71 و1,09 وهذا يدل على توفر عناصر الميزة التنافسية لدى موظفي البنك، و تحصلت العبارة رقم 04 "يتميز البنك بالكفاءة والمرونة في انجاز عملياته" على أعلى متوسط حسابي والعبارة رقم 02 "يعمل البنك على تطوير منتجاته بناء على أبحاث السوق الجديدة" على أدنى متوسط حسابي، وبلغ المعدل الكلي للمتوسط الحسابي 3,65 و بانحراف معياري 0,70 بدرجة استجابة مرتفعة.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الإحصائية

#### 1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ( $30 \leq N = 30$ ) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

#### • اختبار الفرضية:

لمعرفة أثر رأس المال الفكري في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض الفرضية التالية:

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي بفرع بني صاف عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

للإجابة على الفرضية نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

**Y** : المتغير التابع (الميزة التنافسية).

**X1**: المتغير المستقل (رأس المال الفكري).

**A0**: الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

**A1**: معامل الانحدار للمتغير المستقل

**μ**: الخطأ العشوائي

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

الجدول رقم (02-19): نتائج معاملات الارتباط لأبعاد المحور الأول مع المحور الثاني

| الميزة التنافسية |                | المحور الثاني<br>أبعاد المحور<br>الأول |
|------------------|----------------|--|
| درجة المعنوية    | معامل الارتباط |  |
| 0,01             | 0,57**         | رأس المال البشري                       |
| 0,01             | 0,78**         | رأس المال الهيكلي                      |
| 0,01             | 0,91**         | رأس مال العلاقات                       |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / 0,05\*\*: مستوى دلالة

✓ يتضح لنا من الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) كانت دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0,01، حيث جاءت نتائج معاملات الارتباط على التوالي: 0,57 و 0,78 و 0,91 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)

الجدول رقم (02-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقات تأثير أبعاد رأس المال الفكري على الميزة التنافسية

| الرقم | البعد             | F المحسوبة | معامل التحديد R <sup>2</sup> | اختبار التآثير T | معنوية العلاقة Sig | نوع العلاقة           |
|-------|-------------------|------------|------------------------------|------------------|--------------------|-----------------------|
| 01    | رأس المال البشري  | 16,48      | 0,32                         | 4,06             | 0,01               | تأثير ذو دلالة معنوية |
| 02    | رأس المال الهيكلي | 54,47      | 0,61                         | 7,38             | 0,01               | تأثير ذو دلالة معنوية |
| 03    | رأس مال العلاقات  | 171,07     | 0,83                         | 13,08            | 0,01               | تأثير ذو دلالة معنوية |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / 0,05\*\*: مستوى دلالة

أولاً-اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 05.0$  بالمؤسسة محل الدراسة.

وقبل اختبارها يتم اختبار فرضياتها الفرعية كالتالي:

## الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

نلاحظ من الجدول أن قيمة  $T = 4,06$  عند مستوى دلالة 0,01 وهي أقل من 0,05 مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية ببنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت- ، كما يظهر من الجدول أن قيمة  $F = 16,48$  وهي أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,327$  وهذا يعني أن 32,7% من التغير الحاصل في المتغير التابع "الميزة التنافسية" راجع الى التغير في المتغير المستقل "رأس المال البشري".

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

نلاحظ من الجدول أن قيمة  $T = 7,38$  عند مستوى دلالة 0,01 وهي أقل من 0,05 مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية ببنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-، كما يظهر من الجدول أن قيمة  $F = 54,47$  وهي أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,61$  وهذا يعني أن 61% من التغير الحاصل في المتغير التابع "الميزة التنافسية" راجع الى التغير في المتغير المستقل "رأس المال الهيكلي".

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

نلاحظ من الجدول أن قيمة  $T = 08,13$  عند مستوى دلالة 0,01 وهي أقل من 0,05 مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية ببنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت-، كما يظهر من الجدول أن قيمة  $F = 171,07$  وهي

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف - عين تموشنت -

أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,83$  وهذا يعني أن 83% من التغير الحاصل في المتغير التابع "الميزة التنافسية" راجع الى التغير في المتغير المستقل "رأس مال العلاقات".

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05

الجدول رقم (02-21): نتائج معاملات الارتباط للمحور الأول (رأس المال الفكري) مع المحور الثاني (الميزة التنافسية)

|                  |                |                               |
|------------------|----------------|-------------------------------|
| الميزة التنافسية |                | المحور الثاني<br>المحور الأول |
| درجة المعنوية    | معامل الارتباط |                               |
| 0,01             | 0,84**         | رأس المال الفكري              |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة

✓ يتضح لنا من الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، بنتيجة 0,84 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (رأس المال الفكري).

الجدول رقم (02-22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة رأس المال الفكري على الميزة التنافسية

| المحور           | F المحسوبة | معامل التحديد $R^2$ | اختبار التأثير T | معنوية العلاقة Sig | نوع العلاقة            |
|------------------|------------|---------------------|------------------|--------------------|------------------------|
| رأس المال الفكري | 82.00      | 0.70                | 9.05             | 0.01               | تأثير ذو علاقة معنوية. |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*0,01: مستوى دلالة / \*\*0,05: مستوى دلالة

نلاحظ من الجدول أن قيمة  $T = 9,05$  عند مستوى دلالة 0,01 وهي أقل من 0,05 مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ببنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف-عين تموشنت-، كما يظهر من الجدول أن قيمة  $F = 82.00$  وهي أكبر من قيمتها الجدولية،

الفصل الثاني: دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجي فرع  
بني صاف - عين تموشنت -

أما قيمة معامل التحديد  $R=0,70$  وهذا يعني أن 70% من التغير الحاصل في المتغير التابع "الميزة التنافسية" راجع الى التغير في المتغير المستقل " رأس المال الفكري".

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0,05.

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية:

$$Y = 0.30 + 0.96X_1$$

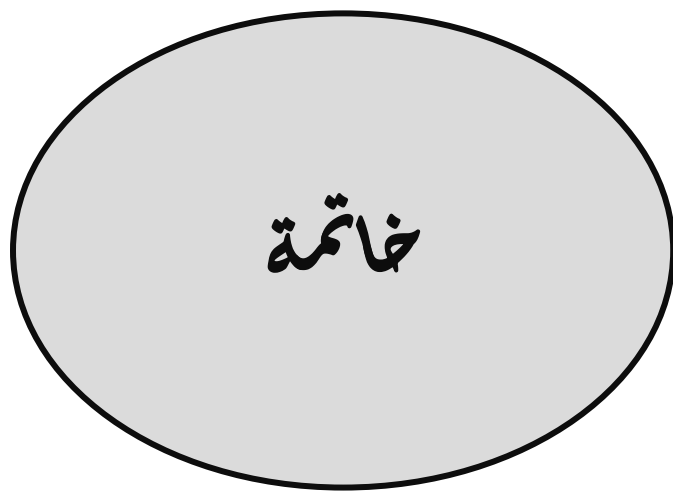


## خلاصة الفصل:

■ قمنا هي هذا الفصل بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتحليل محاور الاستبيان الخاصة بها، واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات وأفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها والوقوف على رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. حيث كانت النتائج المستخلصة من هذا الفصل كالتالي:

■ وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة وقوية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.  
■ تقاربت علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة، وهذا يعني أن العلاقة الكلية تشير الى وجود أهمية وتأثير إيجابي للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وتأتي أهمية ابعاد رأس المال الفكري مرتبة كما يلي:

- البعد الأول: رأس مال العلاقات.
- البعد الثاني: رأس المال الهيكلي.
- البعد الثالث: رأس المال البشري.



## الخاتمة:

بعد إتمام هذه الدراسة والوقوف على أهم جوانبها ونتائجها النظرية والميدانية بغية معرفة أثر رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وبعد اثبات صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها أنه:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة  
المبحوثة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$

## أولا نتائج الدراسة:

النتائج النظرية:

- أصبح رأس المال الفكري من المرتكزات الأساسية لخلق القيمة وتوليد الثروة في المؤسسات.
- يساهم رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تأثير مختلف أبادء على الميزة التنافسية.
- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات رأس المال البشري لأنها تدرك أهمية امتلاك المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة في تعزيز الميزة التنافسية لها لأن العنصر البشري يعتبر الورقة الراجعة في متناول المؤسسة من أجل تحقيق التميز.
- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات رأس مال هيكلية متميز لأنها تسعى من أجل تطوير نظم المعلومات وجلب التكنولوجيا الحديثة، وتحديث قواعد البيانات، ووضع سياسات وإجراءات تسرع في انجاز العمل ودقته، كما أنها تطور هيكلها التنظيمي بشكل مستمر يتناسب مع المتغيرات الخارجية.
- تتوفر المؤسسة على متطلبات رأس مال العلاقات لإدراكها بأنه يساهم في تحقيق التميز سواءا مجال العلاقة مع الموردين أو الزبائن دون اهمال مجال التحالفات والاتفاقيات باعتباره يضمن لهم علاقات جيدة مع العاملين في نفس المجال ومن جهة أخرى تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم.

النتائج التطبيقية:

- وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين رأس المال البشري والميزة التنافسية.

- وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية.
- وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين رأس مال العلاقات والميزة التنافسية.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

#### ثانياً الاقتراحات:

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

- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز.
- على المؤسسة الاهتمام بصناعة رأس المال الفكري خاصة متغير رأس المال البشري وأن تضع الوسائل العملية لصيانته وتنميته وتوفير البنى التحتية والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تسهل عمله لغرض العناية به وتطويره والاستفادة منه لخلق ميزات تنافسية من شأنها رفع تنافسيتها.
- على المؤسسة الاهتمام بالمكونات الثلاثة لرأس المال الفكري لأنها تؤثر في بعضها البعض.
- الاهتمام بدراسة السوق والتغير في حاجات الزبائن ورغباتهم وتقديم خدمات على أساس تلك الرغبات وبالتالي ضمان ولائهم وتحقيق قيمة مضافة.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بزبائنها ومحاولة السعي لتحقيق ولائهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم وتحسين العلاقات مع الزبائن.
- ضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار وجعله أكثر مرونة بما يسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري.

قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، مكتب لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونجان لبنان، 2005.
- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة 2006.
- شاكر القرويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- عصام البيوضي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، نزهة للنشر والتوزيع، الرياض، سنة 1999.
- العنزي، سعد علي وصالح أحمد علي (2009) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- كارول لويس، الاستثمار في الموارد البشرية المفهوم والأهمية، ترجمة مراد ناجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2000.
- كردي، أحمد السيد (2010) أهمية رأس المال الفكري (رسالة ماجستير غير منشور)، جامعة بنها، مصر.
- مدحت محمد أبو الصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- نجم، عبود نجم (2010) إدارة اللاملموس - إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن
- هاشم الشعري، نادي الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ثانيا: المذكرات والأطروحات الجامعية:

- أحمد بلايلي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والمستويات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- حازم علي أحمد بدارنه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2007.
- حازم علي أحمد بدارنه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2007.
- مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، غزة: الجامعة الإسلامية، 2011.
- ناصر ساجد الناصر الشمري، (2013) أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كمية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الوقفي، عوض عبد الله، تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت، الأردن، 1999.

ثالثا: المقالات والمجلات العلمية:

- عرب رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، العدد 18، ص 111.
- مالك حسين الحافظ، رأس المال الفكري البشري الفردي كحصة برأس مال شركات الأشخاص، مجلة المنصور، عدد 17، خاص، كلية المنصور الجامعة، 2011، ص 245.
- الهاللي الشربيني، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مقال منشور في مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، مصر، يوليو 2011، ص 23.

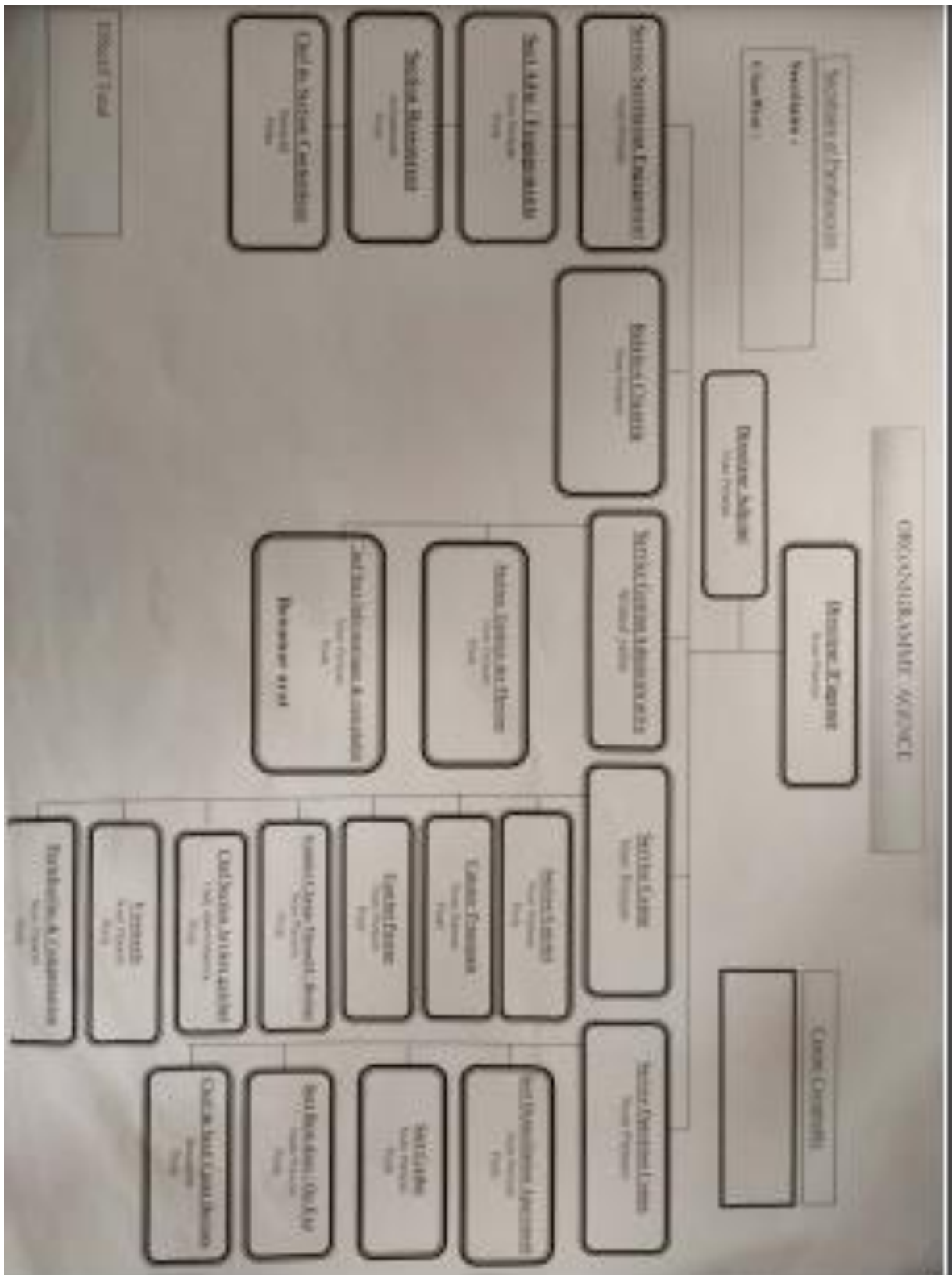
### رابعاً: المراجع الأجنبية:

- Brooking, A., (1996), “Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise”, London, International Thomas business Press, 1st Edition.
- Day. S and Wensley.R , Assessing advantage ; a frame work for diagnosing competitive superiority ; Journal of marketing ; April 1989 ;vol 52.
- Edevinson & Malon , Intellectual Capital : Realizing your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower: Harper Business , New York, 1977 .
- Gerry Johson et autres, Stratégique, Pearson éducation, France, 2 Ed, 2002.
- Kotler, Marketing management, the millennium edition, prentice Hall International, 2000.
- Lynch Richard «Corporate Strategy» Prentire Hall, London, 2nd Ed, 2000.
- Porter Michael, Competitive Advantage, the free press, NY, 1985.
- Stewart, Thomas A. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, New York, United States: Doubleday.
- Stewart. T. A , Intellectual capital the new weath of organizations business quarterly ,1994.
- Strategor, Politique général des l’entreprise, 3em édition, Paris, Dunod, 2001.



قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي فرع بني صاف -عين تموشنت -



الملحق رقم 02: استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تعتبر الاستثمار التي بين أيدي سادتكم من متطلبات اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في ادارة الموارد البشرية تحت عنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي بفرع بني صاف - عين تموشنت... ونرجو منكم أن تقوموا بالإجابة الواضحة والصادقة على أسئلة هذه الاستثمار لأنها سوف تساهم في الحصول على نتائج مهمة ودقيقة بما يعزز تحقيق أهداف هذا البحث، علما أن كل إجابة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بسرية تامة.

نشكر لكم حسن تعاونكم.

### ملاحظة:

-نرجو من سيادتكم قراءة جميع العبارات ووضع علامة (x) أمام الاجابة التي ترونها مناسبة.

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس:  ذكر  أنثى

السن:  أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  أكثر من 40 سنة

المستوى العلمي:  ثانوي أو أقل  جامعي  دراسات عليا

المستوى الوظيفي:  مدير  رئيس مصلحة  موظف  عامل مهني

## قائمة الملاحق

سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### الجزء الثاني: البيانات المتعلقة برأس المال الفكري

#### البعد الأول: رأس المال البشري

| الرقم | الفقرة   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01    | تناسب معرفة الموظفين ومهاراتهم مع الوظائف الموكلة لهم                      |                |           |       |       |            |
| 02    | يقدم الموظفون القدامى الخبرات اللازمة للموظفين الجدد                       |                |           |       |       |            |
| 03    | يتحمل الموظفون مسؤوليات أكبر في العمل ويجابهون الحالات الطارئة.            |                |           |       |       |            |
| 04    | يتوفر لدى الموظف في المؤسسة القدرة على استيعاب وتنفيذ أساليب العمل الحديثة |                |           |       |       |            |

#### البعد الثاني: رأس المال الهيكلي

| الرقم | الفقرة   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01    | تمتلك المؤسسة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات لأداء العمل بسهولة             |                |           |       |       |            |
| 02    | تضمن سياسات واجراءات العمل في المؤسسة تسهيل العمليات وتنفيذها بدقة             |                |           |       |       |            |
| 03    | تخصص المؤسسة المتطلبات اللازمة من أجل برامج تطوير وتدريب الموظفين              |                |           |       |       |            |
| 04    | تطور المؤسسة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة |                |           |       |       |            |

البعد الثالث: رأس مال العلاقات

| الرقم | الفقرة   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01    | تهتم المؤسسة بتحقيق رضا الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم                 |                |           |       |       |            |
| 02    | تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا اضافية تميزهم عن الزبائن العاديين        |                |           |       |       |            |
| 03    | تسعى المؤسسة الى المحافظة على علاقات طويلة الأمد مع الموردين                 |                |           |       |       |            |
| 04    | تعمل المؤسسة على خلق قيمة مضافة لها من خلال انجاز اتفاقيات مع الشركات الأخرى |                |           |       |       |            |

البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية

| رقم | الفقرة  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01  | يقدم البنك منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء وتطلعاتهم. |                |           |       |       |            |
| 02  | يعمل البنك على تطوير منتجاته بناء على أبحاث السوق الجديدة.      |                |           |       |       |            |
| 03  | يستجيب البنك لاحتياجات عملائه في المكان والزمان المناسبين.      |                |           |       |       |            |
| 04  | يتميز البنك بالكفاءة والمرونة في انجاز عملياته.                 |                |           |       |       |            |
| 05  | يقدم البنك خدمات ومنتجات بأسعار مغرية وتنافسية متنوعة.          |                |           |       |       |            |

شكرا جزيلاً على تعاونكم