



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE VCHADLI BENJEDID-EL TARF-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques , Commerciales Et Silence De Gestion

السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

أثر الإستثمار في الرأس مال الفكري على التميز التنظيمي

-دراسة حالة-

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

لعرايجي إيمان

من إعداد الطالب:

العابد يوسف



إِهْدَاء

نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره على

فضل نعمه الذي أنار لنا بصيرتنا، فرأينا طريق العلم وسرنا عليه فكانت مسيرتنا على أرض خصبة بدايتها

زرع بذور الخير ومسقاها ماء الجهد والعمل ونهايتها حصاد النجاح والفلاح بإذن الله

أتقدم بإهداء هذا العمل إلى أمي الغالية وأبي العزيز، إلى أغلى شيء في الوجود رمز العطاء، إلى أعز وأغلى

الإخوة إلى الأستاذة المشرفة "إيمان لعرايجي"، إلى أطيب وأعز الزملاء الذين درست معهم معهم.

يوسف

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله وعد فوفى، وأعد فعفا والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد الشرفاء وعلى أهله وصحبه أهل الكرم والوفاء.

الشكر لك ربنا تباركت وتعاليت، ولك الحمد على ما قضيت وهبت لنا علما ينير قلوبنا ويضيء دربنا، فيا رب بارك لنا فيما أعطيتنا.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وإلى الأستاذة المشرفة التي حرصت على إنجاز هذا العمل.

جزاهم الله كل خير.

وإلى كل شخص وقف معي وساندني.

الملخص:

هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإستثمار في الرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) على التميز التنظيمي في المؤسسة العامة لإتصالات الجزائر، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة عشوائية بلغت 38 عاملا، وبعد معالجة هذه البيانات بإستخدام برنامج SPSS V23، توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

- مستوى الإستثمار في الرأس المال الفكري في المؤسسة العامة لإتصالات الجزائر مرتفع.
 - مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة العامة لإتصالات الجزائر مرتفع.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري في التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- وبناء على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من النقاط، من أهمها تطوير آليات وسياسات الإستثمار في الرأس المال الفكري من خلال تدعيم التعلم التنظيمي وتطوير برامج التدريب في المؤسسة.
- الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري- التميز التنظيمي- المؤسسة العامة لإتصالات الجزائر.

Abstract :

This study aimed to identify the effect of investment in intellectual capital in its various dimensions (human capital, structural capital, relational capital) on organizational excellence in the General Directorate of Algeria Telecom, and to that end the study relied on the descriptive analytical method ,using the questionnaire as a data collection tool, which distributed to a random sample of 38 workers, the study used (SPSS V 23) to test the data and reach the following results :

- The level of investment in intellectual capital in the General Directorate of Algeria Telecom is high.
- The level of organizational excellence in the General Directorate of Algeria Telecom is high.
- There is a statistically significant effect at the level of significance (0.05) for the investment in intellectual capital on organizational excellence in the General Directorate of Algeria Telecom.

On the basis of this results, a set of points was proposed, the most important is developing mechanisms and policies for investing in intellectual capital by supporting organizational learning and developing training programs in the organization.

Keywords: intellectual capital - organizational excellence - General Directorate of Algeria Telecom.

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	إهداء
-	شكر وتقدير
-	الملخص
I-II	فهرس المحتويات
III-IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ث	مقدمة
26-1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
01	تمهيد
11-02	المبحث الأول: الاستثمار في الرأس المال الفكري
02	المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري
06	المطلب الثاني: مفهوم الاستثمار في الرأس المال الفكري ومجالاته
08	المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري
10	المطلب الرابع: قياس رأس المال الفكري
21-13	المبحث الثاني: ماهية التميز التنظيمي
13	المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي وأهميته
15	المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد التميز التنظيمي
19	المطلب الثالث: متطلبات التميز التنظيمي ومعيقاته
20	المطلب الرابع: دور الاستثمار في الرأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي
25-22	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
24	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
25	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

26	خلاصة الفصل
64-27	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر
27	تمهيد
38-28	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة
28	المطلب الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
30	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
32	المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
34	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
65-39	المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج
39	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
44	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
57	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
63	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
66	خلاصة الفصل
68-67	الخاتمة
72-69	قائمة المراجع
87-73	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
31	عدد الاستثمارات	1-2
34	مقياس ودرجة الموافقة ليكارت الحماسي	2-2
35	معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغيرين (التابع والمستقل) ومؤشراتها	3-2
37	معامل الارتباط بيرسون لمحاور وأبعاد الدراسة	4-2
38	ثبات أداة الدراسة	5-2
39	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	6-2
40	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	7-2
41	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	8-2
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	9-2
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	10-2
45	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد رأس المال البشري	11-2
47	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد رأس المال الهيكلي	12-2
48	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد رأس مال العلاقات	13-2
50	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الاستثمار في رأس المال الفكري	14-2
51	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد تميز القادة	15-2
52	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد تميز المرؤوسين	16-2
53	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد تميز العمليات	17-2
54	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التميز الاستراتيجي	18-2
55	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد تميز الثقافة التنظيمية	19-2
56	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور التميز التنظيمي	20-2
57	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	21-2
59	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	22-2

قائمة الجداول

60	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	23-2
61	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الاستثمار في الرأس المال الفكري على التميز التنظيمي	24-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أبعاد رأس المال الفكري	1-1
18	أبعاد التميز التنظيمي	2-1
29	المبكل التنظيمي للمؤسسة العامة لاتصالات الجزائر	1-2
31	نموزج الدراسة	2-2
40	التمثيل البياني لمتغير الجنس	3-2
41	التمثيل البياني لمتغير العمر	4-2
42	التمثيل البياني لمتغير المستوى التعليمي	5-2
43	التمثيل البياني لمتغير المنصب الوظيفي	6-2
44	التمثيل البياني لمتغير الأقدمية	7-2

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
قائمة الأساتذة المحكمين	1-1
استبيان الدراسة	2-1
مخرجات برنامج SPSS	3-1

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال اليوم تغيرات وتطورات علمية وتقنية سريعة في كافة الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، وخاصة التكنولوجيا، ما جعل إدارة المؤسسات الاقتصادية تعيد النظر في العديد من الأساليب الإدارية، مع تعاظم المعرفة وتساعد أهمية تكنولوجيا المعلومات، والانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد جديد مبني على المعرفة، حيث أضحت الممارسات المبنية على الخبرات والمهارات وقدرات الأفراد قادرة على توليد أفكار جديدة المولد الأول للثروة القائمة على الإبداع والابتكار، فتقدم المجتمعات أصبح يقاس بعدد العلماء والمفكرين ودرجة التراكم العلمي والمعرفي فيها.

ونظرا لأهمية المورد البشري في خلق المعرفة وإدارتها، أصبح التنافس على المستويين الكلي والجزئي، مرتبط أكثر من أي وقت مضى بالإستثمار في الرأس المال الفكري، هذا الأخير أضحي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة، يقتضي استثمار المؤسسة في رأس مالها الفكري، باعتبار أن نجاح هذه الأخيرة أصبح يعزى بالدرجة الأولى لما تملكه من مورد بشري، ومدى قدرتها على إدارته والمحافظة عليه، بالنظر إلى مزاياه الكامنة ما يجعلها أو يمكنها من الوصول إلى التميز التنظيمي، إذ تحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضروري أن نؤكد في البداية أن الأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات بل هو حتمية فرضته العديد من الظروف والقوى الخارجية.

إشكالية الدراسة:

لقد أصبحت المؤسسات تواجه منافسة شديدة نتيجة انفتاح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية، وبالتالي أصبح بقاءها واستمراريتها مرهونا بتحسين قدراتها التنافسية وتحقيق التميز في أدائها، فأصبح من الضروري تبني أساليب تسيير حديثة، ومن أبرز ذلك التوجه نحو الإستثمار في الرأس المال الفكري من أجل تعظيم قدرتها على الإبداع وتحقيق أداء عالية.

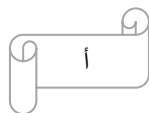
وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما أثر الإستثمار في رأس المال الفكري على التميز التنظيمي في المديرية العامة لإتصالات الجزائر؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى الإستثمار في الرأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة؟.

- ما مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟.



- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرأس المال الهيكلي على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس مال العلاقات على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإستثمار في رأس المال الفكري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

تتفرع من الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

- الفرضية الفرعية الثانية تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرأس المال الهيكلي على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

- الفرضية الفرعية الثالثة تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس مال العلاقات على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- الموضوع يلقي الضوء على مفهومي الإستثمار في الرأس المال الفكري والتميز التنظيمي واللذين يعتبران من المفاهيم الإدارية الهامة في حياة المؤسسات، خاصة في ظل قلة المواضيع التي تعالج العلاقة بينهما.

- أهمية الإستثمار في الرأس المال الفكري الذي يؤدي إلى خلق القيمة، وتعزيز قدرة المؤسسة على الإبداع والإبتكار وبالتالي تحقيق التميز في الأداء.

- أهمية نتائج الدراسة للمؤسسة، والتي تعرف بأثر الإستثمار في الرأس المال الفكري على التميز التنظيمي بما يعطي ضرورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الإهتمام بها وإعطائها الأولوية.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تقديم إطار مفاهيمي لكل من الإستثمار في الرأس المال الفكري والتميز التنظيمي.
 - دراسة واقع الإستثمار في الرأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.
 - التعرف على مستوى التميز التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
 - تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين الإستثمار في الرأس المال الفكري والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
 - اقترح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة، والتي تساهم في تحسين إستراتيجيات الإستثمار في الرأس المال الفكري لتحقيق التميز التنظيمي.

أسباب اختيار الموضوع:

- الميل الشخصي لهذا الموضوع باعتباره موضوعا حديثا.
- يعد الموضوع من المواضيع الحديثة التي لازلت بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة.
- ارتباط موضوع الدراسة بتخصص الإدارة الإستراتيجية.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم المنهج الوصفي عن طريق جمع البيانات والمعلومات من مختلف المصادر بالإضافة إلى تحليلها وتفسيرها، أما المنهج التحليلي فقد استخدم من خلال اختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج.

حدود الدراسة:

- تمثلت حدود الدراسة في حدودها المكانية، والبشرية، والزمانية كالآتي:
- الحدود الموضوعية: اعتمدت الدراسة على الربط بين الإستثمار في الرأس المال الفكري كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع.
 - الحدود المكانية: أجريت الدراسة بالمديرية العامة لإتصالات الجزائر.
 - الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في العاملين بالمؤسسة.
 - الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية جوان.

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي تم مواجهتها خلال القيام بهذه الدراسة ما يلي:

- قلة المراجع ذات الصلة بالموضوع .
- صعوبة توزيع الاستمارة، وإسترجاعها.
- صعوبة التعامل مع الأطراف المكلفة بإمداد المعلومات.
- صعوبة الحصول على مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية.

هيكلية الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالآتي:

- **الفصل الأول:** بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول الإستثمار في رأس المال الفكري، أما المبحث الثاني فقد تم تناول مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي، وأخيرا المبحث الثالث فهو متعلق بالدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** بعنوان دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، فالمبحث الأول تضمن منهجية وإجراءات الدراسة، والمبحث الثاني فقد تناول تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

والتطبيقية للدراسة

تمهيد:

شهد العالم فترة مسبقة من التغيرات السريعة والتحديات الكبيرة والتطورات المستمرة والتي كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة ومن تم تحول الإقتصاد القائم على العوامل المادية إلى الإقتصاد القائم على المعرفة، لهذا استدعى من مؤسسات الأعمال استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة ومن ضمنها الإستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تساهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة والعمل على تعزيز ولاء العامل للمؤسسة.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإستثمار في الرأس المال الفكري

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الاستثمار في الرأس المال الفكري

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى: نشأة رأس المال الفكري ومفهومه، مفهوم الاستثمار في الرأس المال الفكري ومجالاته، أبعاد الرأس المال الفكري، قياس رأس المال الفكري

المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري، مفهومه وأهميته

سيتم من خلال هذا المطلب تناول مراحل نشأة الرأس المال الفكري، مفهومه وأهميته.

أولاً: نشأة الرأس المال الفكري

بسبب التطورات الكبيرة والمهمة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إطار ما يعرف بثورة المعلومات، وتعاضم وتنامي دور المعرفة وزيادة التركيز على القدرات والمهارات ومعارف الأفراد، باعتبارهم المولد الحقيقي للقيمة والإبداع والابتكار، والذين أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء وليس مستخدمين في المؤسسة، كل هذا أدى إلى بدأ الاهتمام برأس المال الفكري خاصة في الشركات عالية التكنولوجيا والتي يتركز نشاطها على المعرفة.

ويمكن تحديد ثلاث مراحل مهدت لظهور فكرة ومصطلح رأس المال الفكري وساهمت في تطوره وهذه المراحل تتمثل في:

1- توجه الاهتمام بأهمية الموارد البشرية:

خلال القرن السابع عشر أكد عالم الإقتصاد (petty willaim) على وجود اختلاف بين نوعية العمالة وموضوع قيمة العاملين في عملية حساب الثروة بطريقة حسابية، وهذه الفكرة تحديدا هي التي شكلت فيما بعد مفهوم "رأس المال الفكري"، كما أشار سميث في كتابه "ثروة الأمم" إلى تأثير العمليات الإنتاجية وجودة المنتجات بمهارات العاملين، وطالب بضرورة تحديد أجور العاملين وفقا للجهود المبذول منهم في سبيل تعلم مهارات جديدة تفيد في تطور الأداء، وبدأت فكرة الإهتمام بالعنصر البشري والإستثمار في العقول وذلك عندما أكد (مارشال) أن أثن ضروب رأس المال هو الإستثمار في البشر، لأن منحنى إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته ولا يخضع لقانون المنفعة والنقص، وهو ما يميزه عن غيره من رؤوس الأموال، ومع بداية القرن التاسع عشر ظهرت الأسس الفعلية لنظرية "رأس المال البشري" على يد (fisher) عندما أدخله في الرأس المال العام، وعلى ذلك يمكن اعتبار هذه المرحلة التي امتدت من القرن السابع عشر وحتى سبعينات القرن التاسع عشر، هي فترة الحضانة وإثارة الإنتباه إلى أهمية رأس المال البشري وضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال التقليدي في المؤسسات، وبالتالي كان رأس المال البشري هو نقطة الإرتكاز لبداية دراسة وظهور الإهتمام بمفهوم "رأس المال الفكري" (حسنين، 2022، صفحة 76).

2- الإهتمام بالقابلية الذهنية:

في أوائل ثمانينيات القرن العشرين أدرك المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم، أهم الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر المحدد الرئيسي لأرباحها، ففي عام 1980 وفي دراسة أجريت على أداء المؤسسات اليابانية التي لوحظ تباين في أدائها، تم التوصل إلى أن الفارق الكبير في الأداء، يعزى إلى الأصول غير الملموسة، لأنها قابلة للإستخدام المتعدد والمتزامن وتعود بفوائد متعددة، ولقد لحق منذ ذلك الوقت من أواخر الثمانينات إلى بداية التسعينيات، سلسلة من المقالات والكتب تتحدث عن كيفية استخدام وقياس هذه الأصول، والإستفادة منها في زيادة قيمة المؤسسة، حيث كتب السويدي (sveiby) كتاب سنة 1986 "شركة المعرفة" يشرح فيه كيفية إدارة الأصول غير الملموسة، هذا الكتاب الذي أهم الكثير من الباحثين للكتابة في مجال إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، كما قام كذلك (david teece) بكتابة مقال بعنوان "الإفادة من الإبداع التكنولوجي" حدد فيه أهم الخطوات لإستخراج القيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها، حيث تم التركيز على ضرورة تعليم المديرين ثم تعليم العاملين (هرموش، 2019، صفحة 27).

وفي سنوات 1990 إلى غاية 1992 شهدت تنويجا للجهود الرامية إلى التعريف برأس المال الفكري، حيث أطلق سنة 1990 أول مرة (ralph sttayer) مصطلح رأس المال الفكريين تم لحقه سنة 1991 و 1992 (j.sreawart) بنشر مقالين أكد فيهما على أهمية رأس المال غير المادي ودوره في ربحية ونجاح المؤسسة (هرموش، 2019، صفحة 28).

3- تكثيف الجهود البحثية:

في منتصف التسعينيات تم تكثيف الجهود البحثية حول موضوع رأس المال الفكري، من خلال عقد الكثير من المؤتمرات والندوات للإتفاق على مبادئه، وفي عام 1995 عقد اجتماع أطلق عليه باجتماع رأس المال الفكري، أين تم الإتفاق على وضع مفهوم لهذا المصطلح، وكذا تحديد عناصره الأساسية وطرق استخراج القيمة منه، وفي سنة 1999 انعقدت الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، تركز جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري واتجاهاته وطرق قياسه وأبعاده، حيث تم الخروج في نهاية الندوة بتحديد أهم طرق قياس رأس المال الفكري وعيوب كل طريقة وآليات استعمالها، وفي سنة 2001 انعقد المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري في كندا، وتلاه فيما بعد انعقاد مؤتمرين في نيويورك سنتي 2000 و 2003 حول نفس الموضوع (بن صوشة و خريف، 2011، صفحة 4).

ثانيا: مفهوم رأس المال الفكري:

يعد رأس المال الفكري الموجود الأكثر أهمية في المؤسسة، وأنه أقوى سلاح تنافسي لها في بيئة سريعة التغير، فلم يعد امتلاك الثروات هو العامل الوحيد لمكانة المؤسسات وقدرتها على تحقيق التميز، بل القدرات العلمية وامتلاك وسائل المعرفة، وفيما يلي أهم تعاريف الرأس المال الفكري:

يعرف الرأس المال الفكري بأنه "الموارد الفكرية، المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام والإستفادة منها في خلق الثروة وإنتاج أعلى قيمة للأصول (Bontis, 2002, p. 24).

كما يعرف بأنه: "عبارة عن جزء من رأس المال البشري للمؤسسة يتمثل في نخبة من العمال يملكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نشاط قوتها، وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرص المناسبة، ولا يرتكز رأس المال الفكري في مستوى معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به" (شعباني و بوستة، 2014، صفحة 134).

في موضع آخر عرف بأنه: "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن لمسه ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن" (بن عمور و كواديك، 2019، صفحة 104).

كذلك يعرف بأنه "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، ويتكون من عنصرين هما: رأس المال البشري وهو المعرفة المتخصصة المحفوظة في ذهن العاملين والتي لا تملكها المؤسسة بل مرتبطة بالفرد شخصيا، والأصول الفكرية وهي المعرفة المكودة (يقصد بها الموثقة) وهي مستقلة عن شخص العاملين وتمتلكها المؤسسة" (الطويل و اليونس، 2023، صفحة 16).

ومن خلال التعاريف يتضح لنا أن رأس المال الفكري هو مجموعة المعارف والخبرات التي تتوفر في المورد البشري والتي يتم استغلالها من طرف المؤسسات والإستثمار فيها.

ثالثا: أهمية رأس المال الفكري

يعد الاهتمام برأس المال الفكري أمرا حتميا نتيجة التحولات والتطورات التكنولوجية السريعة في بيئة الأعمال، هذه الظروف التي أبرزت أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والميزة التنافسية للمؤسسة، حيث أصبح الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة يقوم على القدرات الفكرية التي تقود إلى الابداع والابتكار ومن تم يمكن تلخيص أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية (أحمد، 2013، صفحة 9):

- يعد السلاح الأساسي للمؤسسة في عالم اليوم، ذلك أن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة.

- يعتبر رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للأمم وأساس التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع والابتكار، ومن بين أهم ما يميزه عن رأس المال المادي هو كونه غير قابل للتقليد، ويتميز بالوفرة لا الندرة، لأن العلاقة بين المعرفة والزمن طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن.

- هو مصدر توليد ثروة المؤسسة والأفراد معا في ذلك يقول Quinn أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة والأكثر من ذلك أن التعلم ينتج عنه قوة في الربح.

- إن رأس المال المعرفي قادر على توليد ثروة خيالية للمؤسسات الأعمال من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع، وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر رأس المال المعرفي، الذي عقد في نيويورك في حزيران 2000 وأهم ما قيل في المؤتمر أن شركة IBM. تستلم أكثر من بليون دولار سنويا كعائد لبراءات الاختراع.

- أصبحت المنافسة بين الدول قائمة على بناء وتنمية رأس المال الفكري، ويعتبر العاملون في المؤسسات من ذوي الخبرة والمعرفة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الإهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة، إن مشكلة واحدة تتعرض لها معظم المؤسسات المعاصرة مثل التعامل في أسواق المال ومتابعة حركة أسعار الأسهم والأوراق المالية والعملات في الأسواق المالية من أجل إدارة محفظة الإستثمارات للمؤسسة، توضح أهمية استخدام المعرفة و توظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية التماسا للحلول الصحيحة.

- إن المعرفة لم تعد أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات فحسب، بل أصبحت أيضا عنصرا من عناصر المنافسة، وأبسط مثال هو مؤسسة Amazon التي تستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات والتي أضحت تنافس أعرق وأقدم دور النشر العالمية، ذلك أنها تنافس بالمعرفة.

كما تمثل أهمية رأس المال الفكري لأي مؤسسة القيمة التي تميزها عن المؤسسات المماثلة، بل وتعطيها الصدارة في حال تفوقها عن غيرها، فمعيار التنافس اليوم المعرفة والمعلومات والمهارات، وبما أننا نعيش في عصر التقدم التكنولوجي وعصر المعرفة، فإن المؤسسات تهتم بتطوير هذه المجالات والتي تعبر عن مكونات رأس المال الفكري، وهذا الإهتمام يؤدي بالمؤسسات إلى تحقيق ما يلي (جلاب و بن جروة، 2020، صفحة 191):

- زيادة القدرة الإبداعية.
- إبحار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة والمتطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
- تخفيض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية.
- تعزيز القدرة التنافسية.

المطلب الثاني: مفهوم الإستثمار في الرأس المال الفكري ومجالاته

سيتم من خلال هذا المطلب تناول مفهوم الإستثمار في الرأس المال الفكري ومجالاته.

أولاً: مفهوم الإستثمار في الرأس المال الفكري

يعرف الإستثمار في رأس المال الفكري بأنه "تلك المدخلات التي تقوم بها المؤسسات في ميدان تدعيم المواهب البشرية، وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية، وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى، وهذا يعني أن الإستثمار في تعليم العاملين وترقية مهاراتهم هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي أساسي ترتكز عليه المؤسسة في بناء مواردها البشرية" (بيصار، 2021، صفحة 657). كذلك يعرف بأنه: "توظيف الأموال من قبل المؤسسة في الأصول الثابتة أو المتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة التأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية (راتول و مصنوعة، 2011، صفحة 11).

ثانيا: مجالات الإستثمار في الرأس المال الفكري

يمكن إبراز أهم مجالات الاستثمار في الرأس المال الفكري كما يلي:

- الإستثمار في التعلم: من أجل تنمية الموارد البشرية ورفع قدراتهم على الابداع والابتكار نجد أن المؤسسات تسعى جاهدة من أجل تحقيق هذه الغاية، وذلك من خلال تفعيل التدريب والتعلم وتنمية الكفاءات، سواء بمنح العاملين فرصا للتعلم في المعاهد والمؤسسات أو باستخدام خريجين مؤهلين لتلبية احتياجاتها من اليد العاملة، وبناءا على ذلك يمكن للفرد الحصول على المعارف الجديدة والخبرات من خلال التدريب والتعليم والتعلم.

- الإستثمار في البحث والتطوير: برزت أنشطة البحث والتطوير كأهم الأنشطة التي تحظى باهتمام كبير في مختلف المؤسسات المعاصرة، خاصة تلك التي تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا في تنفيذ عملياتها، وذلك نظرا للدور الكبير الذي تلعبه هذه الوظيفة في خلق الإضافة المعرفية وكذا التطبيقات المعرفية الجديدة الكفيلة بتحسين أداء المؤسسة.

- الإستثمار في التكنولوجيا: يعد الإنفاق المالي على التكنولوجيا بأنواعها في مختلف مجالات المؤسسة من القرارات الإستثمارية التي تحتاج إلى دراسة وتحليل لإختيار المشروع الملائم، ما يستوجب تحليل المنفعة والتكاليف للمشاريع التكنولوجية بشكل مالي، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المنافع المترتبة على الإستثمار التكنولوجي تكون غالبا غير ملموسة ما يستوجب التعبير عنها بشكل مالي لإمكانية مقارنتها مع التكاليف، هذا بالإضافة إلى أن الإنفاق على التكنولوجيا من شأنه أن يعود بمنافع كبيرة على تطوير وزيادة عمليات الابداع والابتكار بمختلف مستوياته في المؤسسة.

- الإستثمار في الأساليب التسويقية: أصبح التسويق ضرورة ملحة لكل مؤسسة، فهو يتمثل في وضع الشركة في خدمة إرضاء زبائنها في الوقت الذي يسعى فيه إلى التحكم في بيئات البيئة والإجابات المناسبة للأوضاع المكتشفة، فهو جميع الوسائل المتاحة للشركات لإنشاء وصيانة وتطوير أسواقها وعملائها، بإعتبار أن الدور الأساسي للتسويق هو ضمان التعديل الديناميكي للأعمال التجارية لضغوط البيئة من خلال سلوك المستهلك، وبالتالي فإن نفقات التسويق تشكل جميع النفقات التي تسمح بتعزيز إمكاناتها التجارية.

المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري

يعد تحديد مكونات رأس المال الفكري بالمؤسسات من الأمور الهامة التي تنظم الجهود في إطار السعي لإدارته وتطويره بشكل فعال يعود بالفائدة على المؤسسة، وقد تعددت آراء الباحثين حول تلك المكونات إلا أن الغالبية اتفقوا على أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات.

1- رأس المال البشري: ويتمثل في المعرفة والمهارات والخبرات والمواقف التي يتميز بها العاملون في المؤسسة (Hadidane & Lamraoui, 2022, p. 6)، حيث أن أهم الجوانب التي يجب أن تهتم بها المؤسسة لتنمية رأس مالها البشري هي (محمود، 2019، صفحة 119):

- **استقطاب أفضل المواهب البشرية:** أن تكون المؤسسة ذات نظام فعال في عملية الإختيار، واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.

- **إغناء رأس المال البشري:** وذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الإنضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة وإكتسابها وتوزيعها في المؤسسة.

- **الحفاظة على العاملين المتميزين:** ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

- **إيجاد بيئة التعلم:** تتميز المؤسسات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون المؤسسة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم مؤسسات منافسة أخرى ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي.

2- رأس المال الهيكلي: ويتمثل في الأجهزة والمعدات وجميع الوسائل التقنية والمعرفية، وكذلك الإجراءات والاستراتيجيات التي تدعم وتساعد الأفراد في العملية الانتاجية داخل المؤسسة للقيام بأعمالهم بكفاءة وجودة عالية، ويمثل البنى الإرتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وامكانية الوصول إلى رؤى المؤسسة، وقواعد المعلومات (النصر الله، 2021، صفحة 134).

حيث يمكن القول أن الأنظمة الفرعية التي يتكون منها رأس المال الهيكلي تشمل ما يلي (العنزي و صالح، 2008، صفحة 268):

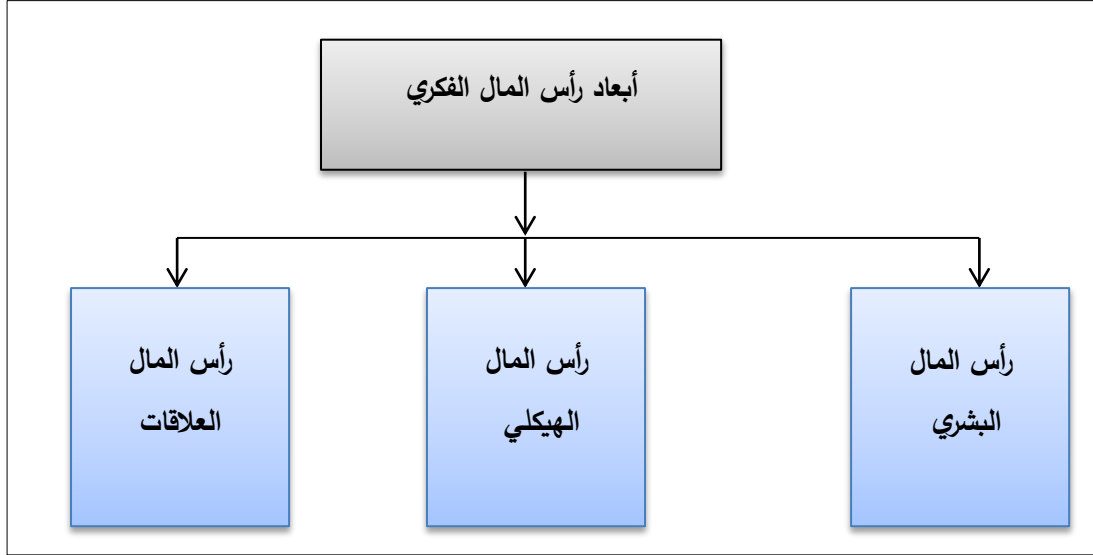
- براءات الإختراع والإبتكار والإكتشاف، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء مبادرته بإختراع شيء ما.

- حقوق النشر والتأليف، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء تأليقه ونشره فكرة ما.
- العلامة التجارية/ وتمثل شخصية المؤسسة وقيمتها وهويتها الموضوعية على منتجاتها أو خدماتها.
- قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات والتي تعد كمجموعة مكونات مترابطة (برمجيات، حواسيب، أنظمة، تقنيات) تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم مصالح المؤسسة وارتباطها بزبائنهم.
- ويتعامل رأس المال الميكلي مع آليات وهياكل المؤسسة التي تساعد في دعم العاملين في سعيهم للأداء الأمثل من النواحي الفكرية، فهو الارتباط الحاسم الذي يسمح للأفراد بالابتكار والإبداع فهو أحد الأصول الاستراتيجية التي يقوم عليها أداء المديرين والموظفين، ويتضمن نوعين هما رأس مال الابتكار وهو رأس المال الذي يسمح للمؤسسة بالتجديد والابتكار، ورأس مال العمليات ويمثل ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها ونسبة الاستثمار في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (النصر الله، 2021، صفحة 134).

3- رأس مال العلاقات: وهو يعكس العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو طرف آخر يساهم في تطوير وتحويل الأفكار إلى منتجات ذات قيمة، ويعكس هذا المصطلح قيمة العلاقات التي تربط التنظيم بعملائه الحاليين والمحتملين، ويشمل قوة علاقة المؤسسة بعملاء العملاء ودرجة ولائهم ورضاهم، وهو يعمل على تحقيق قيمة المؤسسة والتي يكون مصدرها من المصادقية أو السمعة، أو نوعية الخدمات التي تقدمها أو من ولاء وقناعة العملاء ويكون كاملا في أي جزء مكون في البيئة الخارجية للمؤسسة (النصر الله، 2021، صفحة 135).

والشكل الموالي يوضح لنا أبعاد رأس المال الفكري :

الشكل رقم 1-1: أبعاد رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الرابع: قياس رأس المال الفكري

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح مفهوم وطرق قياس الرأس المال الفكري.

أولاً: مفهوم قياس الرأس المال الفكري

يمكن تعريف عملية القياس بأنه العملية التي بواسطتها نحصل على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة عند الفرد من سمة معينة بحيث تتوقف نتائج القياس على مدى دقة الأداة المستعملة، ونظراً لأهمية عملية القياس في المؤسسة التي تتجلى في توفير المعلومات لمتخذي القرارات، زاد الإهتمام من قبل الباحثين لدراسته والتعمق فيه، خاصة في ظل التحدي الذي يواجهه المؤسسة في صعوبة قياس وتقييم أصولها الفكرية اللاملموسة (هرموش، 2019، صفحة 47).

إن تقييم رأس المال الفكري يقدم معلومات من شأنها لفت الإنتباه نحو طريقة توظيف المؤسسة لمواردها، ونظرتها طويلة الأجل، بالإضافة إلى ترميز انتباه واهتمام متخذي القرار نحو طريقة تطوير كفاءة و فعالية القرارات المتعلقة بالتوظيف والتدريب، وتقييم أداء العاملين وصيانة عناصرها البشرية وتنمية وتطوير ممارساتهم و تثمين رأس المال العقلاني، وزيادة تفهم وإدراك أكثر لدور المعرفة وطبيعة ومكونات رأس المال الفكري، ومن ثم ترميز وتوجيه

الإستثمارات نحو بنود معينة من جهة و إمداد الأطراف الخارجية بمعلومات مساعدة على التعرف على مدى وفاء المؤسسة بمسؤولياتها الإجتماعية (علي، 2009، صفحة 156).

ثانيا: طرق قياس الرأس المال الفكري

يقول الإقتصادي (Stewart, 1997) أنه: "على الرغم من أن أحدا لم يتوصل إلى نموذج أو معادلة متكاملة لقياس الموجودات الفكرية للمؤسسات المعاصرة، إلا أن النتيجة التي خلصت إليها معظم هذه المؤسسات تثبت أن الأسلوب الذي تختاره في النهاية لقياس رأس المال الفكري يعتمد على حد كبير على الأسلوب المستخدم في بناء وترسيخ القاعدة الفكرية في المؤسسة، في إشارة منه إلى وجود نماذج وطرق مختلفة لقياس رأس المال الفكري تختلف باختلاف المصادر والجهة المسؤولة على إعدادها (بن عواق، 2018/2017، صفحة 95).

حيث يمكن أهم توضيح أهم طرق قياس الرأس المال الفكري من خلال ما يلي (علي، 2009، صفحة

(157):

1-العائد على إجمالي الموجودات: بموجب هذه الطريقة يتم احتساب الأرباح الصافية المتحققة في المؤسسة وقسمتها على إجمالي الموجودات، ولذلك فإن هذه النسبة تقيس إنتاجية أو ربحية الإستثمارات المختلفة، وتشير المنخفضة إلى ضعف إنتاجية الإستثمارات والعكس صحيح، ويرجع استخدام هذه الطريقة في قياس رأس المال الفكري إلى أهمية المورد البشري ودوره في العملية الإنتاجية، إذا أن توفر القدرات الذهنية والفكرية يساهم في توجيه وغزارة الإستثمارات بفاعلية، وهذا ما أشار إليه أحد المديرين التنفيذيين لشركة Ford للسيارات في أمريكا عندما ركز على استراتيجيات الموارد البشرية كأساس لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

2-القيمة السوقية/الدفترية للسهم: يتم قياس القيمة السوقية لأسهم المؤسسة والقيم الإسمية لها، وكلما زادت الفجوة بين كلتا القيمتين بإتجاه زيادة القيمة السوقية، كلما دل ذلك على فاعلية المؤسسة وكان ذلك مؤشرا على ثراء رأسمالها الفكري، حيث أن القيمة السوقية للسهم تعكس قدرة المؤسسة (لاسيما مؤسسات القطاع الخاص) على الإستحواذ على السوق واكتساب سمعة جيدة، ترجع عادة إلى ما يتوفر لديها من معرفة وقدرات بشرية.

3-الطريقة المباشرة لقياس رأس المال الفكري: تستند هذه الطريقة في تحديد قيمة رأس المال الفكري على تشخيص مكونات بدقة وأهم هذه المكونات: المهارات والقدرة الذهنية، رضا الزبون (الداخلي والخارجي)، مستوى التعليم والتدريب، نظم المعلومات المتوفرة، نظم الاتصالات الكفؤة، براءات الإختراع والبحوث العلمية، ويتم قياس هذه المكونات اعتمادا على استبيانات موضوعية وصادقة يتم تصميمها لقياس مكون من هذه

المكونات، فمن الممكن أن تتعدد المقاييس إلى: مقياس لقياس درجة الرضا، ومقياس لتحديد المهارات والقدرات الذهنية ومقياس لتحديد أنواع نظم المعلومات المتوفرة هكذا.

مما سبق نستطيع القول أن رأس المال الفكري يكون نتيجة لتفاعل العناصر الرئيسية التي يتكون منها وهو رأس المال البشري والذي يتضمن المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة والتي تمكنهم من إنتاج معارف جديدة، ورأس المال الهيكلي والذي يتضمن البنية التحتية للمؤسسة كنظم المعلومات والمعامل، ورأس مال العلاقات ويكمن في العلاقات الإجتماعية التي تجمع بين الأفراد داخل المؤسسة وبين المؤسسة وعملائها، وعليه فإن أهمية رأس مال المؤسسة في الوقت الحاضر تتجه نحو رأس المال الفكري، على هذا الأساس أصبح بناء ميزة تنافسية مستدامة، يقتضي ضرورة استثمار المؤسسة في رأس مالها الفكري، باعتبار أن نجاح هذه الأخيرة أصبح يغري بالضرورة لما تملكه من مورد بشري.

المبحث الثاني: ماهية التميز التنظيمي

سيتم من خلال هذا المبحث تناول مفهوم التميز التنظيمي وأهميته، مبادئ التميز التنظيمي وأبعاده، متطلبات التميز التنظيمي ومعيقاته، دور الإستثمار في الرأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي وأهميته

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم التميز التنظيمي وأهميته.

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

التميز كلمة هامة بعيدة الأبعاد وأن هذا التعدد يعكس بدرجة أساسية أهمية اللفظ والمعنى معاً، ولهذا السبب خصصت مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور جل اهتمامها لتحديد مفاهيم التميز، فمدخل الإدارة العلمية مثلاً وضح مفهوم الكفاءة وحدده كأساس للتميز، أما مدخل العلاقات الإنسانية، فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الإجتماعية للعاملين، وتأسيساً على ذلك أضيف إلى قاموس التميز مصطلحات عدة مثل العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة التنظيمية، وإستمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم التميز حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على المؤسسات (الدوري، العملة، و السكارنة، 2020، صفحة 322).

وعليه يمكن توضيح مفهوم التميز التنظيمي من خلال التعاريف التالية:

يعرف التميز التنظيمي بأنه: "سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على المصادر والكفاءة" (علي ع، 2020، صفحة 211).

كما يعرف التميز التنظيمي بأنه "نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعليم والإبداع والتحسين المستمر" (المحمدي، 2022، صفحة 20).

كذلك يعرف بأنه "هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة (عامر، 2013، صفحة 12).

أيضا يعرف التميز التنظيمي بأنه: "جهد مستمر لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم لتقديم المنتجات والخدمات التي تلي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل" (Hamouda & Abd El-Aliem, 2020, p. 1027).

كما أن مفهوم التميز على مستوى المؤسسة فإنه يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة، كما يلي:

● **البعد الأول:** إن غاية الإدارة الحديثة هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم (أبو النصر م.، 2010، صفحة 68).

● **البعد الثاني:** إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة (أبو النصر م.، 2008، صفحة 76).

ومن خلال التعاريف يتضح لنا أن التميز التنظيمي هو عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة بالمؤسسة.

ثانياً: أهمية التميز التنظيمي

في ظل البيئة التنافسية للأعمال، أصبح التميز التنظيمي في مقدمة الأولويات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وذلك للدور الهام الذي يقوم به في تحقيق نتائج مرضية لجميع الأطراف، حيث تبرز أهميته من خلال ما يلي (مُجّد، 2021، صفحة 272):

- التحسين المستمر في القدرات الرئيسية داخل المؤسسة.
- الحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، لكي تستطيع المؤسسات اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية وتقييم الأداء.
- يساعد في بناء هيكل تنظيمي متماسك وذو فعالية.
- يساعد في التطوير الدائم لمهارات الأفراد في المؤسسة، من أجل أن يتمكنوا من الإسهام في جعل المؤسسة على مستوى عالٍ من التميز في الأداء قياساً على المؤسسات الأخرى المنافسة.
- يساعد في تحقيق الاستقرار للمؤسسة.

- يلعب دورا هاما في التعرف والتغلب على العقبات التي تواجه المؤسسة حال ظهورها.

المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد التميز التنظيمي

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مبادئ وأبعاد التميز التنظيمي.

أولا: مبادئ التميز التنظيمي

يعتمد التميز التنظيمي على العديد من المبادئ التي من الضروري أن تتبناها المؤسسات الساعية لتحقيقه،

ومن أهم هذه المبادئ ما يلي (الجمل، 2019، صفحة 554):

- مبدأ ديمقراطية القادة: وتعني الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار والإهتمام بالإتصالات غير الرسمية.

- مبدأ القابلية للتغيير: ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية.

- مبدأ الإستقلالية: وهو الإستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسبا للتفوق والاستمرار عليه.

- مبدأ الإقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.

- مبدأ الإنتاجية: ويعني الاهتمام بآليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة.

- مبدأ المستقبلية: ويعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والأهداف مع التركيز الشديد على البقاء والمنافسة.

- مبدأ الابتكارية: وتعني ابتكار الطرق الابداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر.

- مبدأ التعددية: في مصادر المعرفة وتوظيفها ويعني الحرص الشديد على امتلاك المعرفة الحديثة.

- مبدأ البساطة والتسهيل: فإن قلة عدد أفراد الفريق الواحد عامل مهم وإيجابي في المؤسسات المميزة إذ أن الحجم الكبير لمهمة ما يؤدي إلى التعقيد.

- مبدأ المركزية واللامركزية: وتعني تعايش التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلال والإدارة الذاتية.

ثانياً: أبعاد التميز التنظيمي

للتميز التنظيمي خمسة أبعاد وهي: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1- تميز القيادة: وهي مجموعة من الإستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة في المؤسسة، والقائد على وجه الخصوص لابد أن يتصف ببعض المهارات من أهمها: القدرة على تكوين علاقات عمل فعالة، الإتصاف بالتفكير المتجدد المبتعد عن التقليد، والقدرة على بث روح المنافسة الإيجابية بين الأفراد لتحفيزهم على طرح الأفكار الإبداعية، فضلاً عن ضرورة اعتماد سياسة الباب المفتوح للإتصال المباشر بالعاملين، مما يسهل تبادل المعلومات بفاعلية (علكحافظ، مُجّد، و حمد، 2019، صفحة 214).

2- تميز المرؤوسين: ترى أغلب مداخل التميز أن المورد البشري هو مصدر التميز ومحور تكوين القيمة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي أصبحت تطبع بيئة الأعمال، لكن لا يمكن اعتبار أن كل مورد بشري هو مصدر للتميز لأن طبائع الأفراد وخصائصهم الشخصية ليست واحدة، فمن أجل تميز أي فرد في المؤسسة يتوجب توفر مجموعة المواصفات التالية:

- لديه أهداف وغايات وطموح، ويمتلك دافع قوي للإنجاز ورغبة وعزيمة على النجاح، ويشعر بالرضا عند أدائه الأعمال الموكلة إليه.

- يتمتع بقدرة التركيز على أهدافه وغاياته، مما يسهم في تحقيق نتائج متميزة من وراء جهوده.

- يحاول اقتناص الفرص وانتهازها في حينها .

- يقدم جميع طاقاته ووقته وولائه لمؤسسته، فالفرد المتميز يحب العمل ويخلص به ويستثمر مهاراته ومواهبه وقدراته إلى أقصى حد ممكن، وكل ذلك نابع من البيئة التنظيمية المحفزة.

- يقبل التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه، ويشعر بالاعتزاز بالعمل والشعور بالمسؤولية.

- يجد أفضل وأسهل وأسرع الحلول لمشكلات المؤسسة التي تتسم بالتعقيد وفي الأوقات المناسبة، ويمتلك الشجاعة على الاعتراف بأخطائه (صياحي، 2019/2018، صفحة 110).

3- تميز الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمؤسسة (الفهمي، 2021، صفحة 55)، ويمتلك الهيكل التنظيمي

المتميز مجموعة من الخصائص والتي نحكم من خلالها على تميزه، وهذه الخصائص يمكن عرضها فيما يلي (صياحي، 20219/2018، صفحة 113):

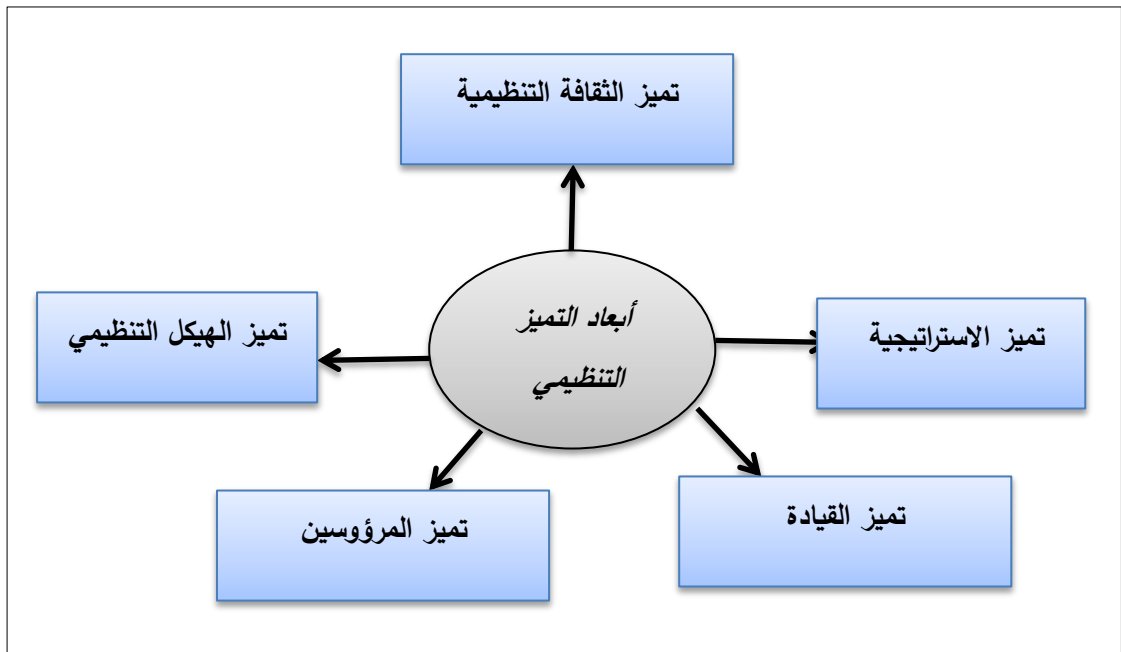
- يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر المعلومات وتدفعها.
- التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة والعمليات والمستويات الإدارية، والقضاء على الإزدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل بين أعمال المؤسسة.
- يسهل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة، ويساعد في تشكيل فرق عمل محترفة.

- يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم ولا يخضع للإعتبارات الشخصية.
 - يتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد في سرعة حل المشكلات التي تعترض المؤسسة .
- 4- تميز الإستراتيجية:** تعرف الإستراتيجية بأنها خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الإستراتيجية للمؤسسة ومع تحديات البيئة وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة (Ramesh , 2013, p. 166)، والتميز الإستراتيجي الذي تطبقه عامة المؤسسات فهو مختلف لديها، إذ تعمل على تنفيذ رؤيتها من خلال وضع إستراتيجية تركز على كافة العاملين، وتأخذ بعين الاعتبار الخدمات التي تقدمها للمؤسسة ومن ثم يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات في ضوء ذلك، ومن المتعارف عليه أن تبني هذا الأسلوب يحقق العديد من الفوائد أهمها: أنه يساعد المؤسسة على تحديد خارطة طريق، تحدد من خلالها موقعها ضمن جغرافية العمال في المستقبل، ويساهم في زيادة قدرتها وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستمرة وأخير يوفر التميز الإستراتيجي فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية فيها، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل مقاومة حدوث التغيير ويزيد من فرص التكامل والتجانس بين عمليات المؤسسة (علكحافظ، مُجّد، و حمد، 2019، صفحة 214).

- 5- تميز الثقافة التنظيمية:** حيث تمثل الثقافة التنظيمية نمط الافتراضات الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة، وذلك لتعلم حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والتكامل الداخلي، والتي يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة للتفكير والإحساس بالمشاكل المرتبطة بهم (Parker, 2003, p. 61)، ويتطلب الوصول إلى ثقافة تنظيمية متميزة القيام بعدة إجراءات يلتزم بها الجميع تجعل من المؤسسة تتفوق على مثيلاتها، يمكن إجمال هذه المتطلبات فيما يلي (صياحي، 20219/2018، صفحة 120):

- ثقافة تشجع على الابتكار: إن ثقافة المؤسسة الابتكارية تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وأسبقية الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة.
 - ثقافة المؤسسة التي تتسم باحترام وتقدير الأفراد: يعني أن يؤمن القائد بأن كل فرد له شخصية فريدة يجب احترامها.
 - ثقافة المؤسسة التي تشجع على فرق العمل: لأن إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال تفاعل وتعاون مستمر بين فرق العمل.
 - ثقافة المؤسسة التي تهتم بمراحل العمل: وهذا من خلال وضع برنامج واضح للعمل يركز على التفاصيل، والنتائج المتعلقة بالعمل بحيث تحافظ على العاملين أصحاب المهارة والكفاءة فيها.
- والشكل الموالم يوضح أبعاد التميز التنظيمي:

الشكل رقم 1-2: أبعاد التميز التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: متطلبات التميز التنظيمي ومعيقاته

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى متطلبات التميز التنظيمي ومعيقاته.

أولاً: متطلبات التميز التنظيمي

تتمثل المتطلبات الرئيسية والمركزات لتوفير بيئة عمل متفوقة فيما يلي (مشري، 2022/2021، صفحة 147):

- 1- **البناء الإستراتيجي:** ويعكس توجهات المؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الواجب اعتمادها وهي: الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الإستراتيجية، الإستراتيجية، الأهداف القصيرة الأجل، الخطط.
- 2- **التوجه بالزبائن:** حيث يعتبر الزبون المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة، واحتياجاتها هي سبب وجودها، كما أن ردود فعله السلبية والإيجابية هي المحددة لبقاء المؤسسة وزواها.
- 3- **العمليات:** حيث يشترط فيها أن تكون محددة وواضحة للعاملين ويتحقق ذلك بتوفير المركزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة، التحسين.
- 4- **الموارد البشرية:** وهم عبارة عن تركيبة من القدرات والمهارات والكفاءات والخبرات، بما يقتضي الإستثمار فيهم من خلال الإستغلال الأمثل لتلك الخصائص والعمل على تنميتها.
- 5- **نسخ شبكة من العلاقات:** تتأثر نتائج المؤسسة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا، وتركز العلاقات على ما يلي: الثقة، العمل الجماعي، الإتصال، التشابك.
- 6- **التعلم:** المؤسسة تحتاج للتعلم المستمر، فهي تكتسب أنواعا جديدة من السلوك والممارسات والأنشطة نتيجة تعرضها لمواقف معينة، تفرض عليها التخلي أو تعديل أنماط السلوك القديمة.

ثانياً: معيقات التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي حالة صحية تسعى إليها جميع المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، لكن القليل من هذه المؤسسات من يتمكن من الوصول إلى هذا الهدف، وذلك بسبب مجموعة من العراقيل والمعوقات التي تتمثل أهمها فيما يلي (صياحي، 20219/2018، صفحة 107):

- 1- غموض بعض القوانين وأنظمة المؤسسة حول وصف آليات والديناميكية التي يجب إتباعها لخلق التميز واستدامته.
- 2- عدم الحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة، فالتوظيف في الغالب يكون بطرق عشوائية وغير مدروسة وبناء على أسس شخصية وتميزية معينة كالقرابة والتوجه السياسي.

3- قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الإتجاه لتعديلها، فهي تبقى عاجزة عن مسايرة مستويات الأداء العالية والتي لا تتناسب مع احتياجات المتميزين من أفرادها.

4- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي خاصة ما تعلق بالإدارة الإلكترونية، مما يعيق تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات والفروع.

المطلب الرابع: دور الاستثمار في الرأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي

الآن النتائج المذهلة التي حققتها المنظمة اليابانية في نهاية السبعينات من القرن الماضي، دفعت إلى التساؤل عن أسباب تنافسيتها وتميز أدائها، وكان الجواب أن هناك سببا واحدا يجعلها متفوقة وهو نوعية وأسلوب عمل مواردها البشرية (رأس مالها الفكري)، فالإنسان هو العنصر الأساسي لنمو المؤسسات وتطورها، وهو الرأس المال الأكثر قيمة بالنسبة لكل المؤسسات، وهذا ما تؤكد عليه الأبحاث الحالية والتي تمثل اليوم القاعدة الأساسية للتسيير الحديث، وهو المورد الوحيد في المنظمة الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة على التفكير وشم الإبداع والتجديد والتطوير ومنه التميز والتفوق (بن حامد، 2018، صفحة 21).

أن تحسين الأداء والوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز هو الهدف النهائي لنظم إدارة الأداء في المنظمات، ويعتبر أن التركيز على تنمية وتطوير كفاءات الأفراد ومهاراتهم (رأس المال الفكري) عن طريق التدريب، ما هو إلا مدخلا أساسيا لتحسين وتطوير الأداء في المؤسسات، ويضيف في هذا الصدد أن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي، وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة (بن حامد، 2018، صفحة 21).

حيث يمكن إبراز أهمية الإستثمار في الرأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي من خلال ما يلي:

- تعد نعمة العقل التي يتمتع بها المورد البشري والتي يتمكن من خلالها من التفكير، السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمؤسسات، لذلك يعد الاستثمار في العقول والقدرات المتميزة، الطريق المؤدي إلى انتاج سلع جديدة وتوليد أفكار مبدعة.
- مساهمته في تأسيس المنظمات الذكية، هذه الأخيرة التي تحتم بالاستثمار في العقول الموجودة لديها وفي تكنولوجيا المعلومات المتوفرة وتسخيرها لتوسيع مساحة التميز، ما يجعل للمؤسسة قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة.

- يحقق استثمارات ناجحة وعوائد مالية عالية، لأن المعرفة وقابلية الأفراد على إنتاجها واستخدامها تعد رأس المال الوحيد الذي تمتلكه المؤسسة على المدى الطويل، والذي يمكن الاستفادة منه في تطوير الانتاج والانتاجية.
- مورد استراتيجي وسلاح تنافسي قوي في للمؤسسة، حيث أصبح يشكل المصدر الرئيسي للثروة والازدهار.
- قدرة رأس المال الفكري على تحفيز الأفراد على الابداع والابتكار، وبالتالي تسجيل براءات الاختراع والإفادة من عوائدها.
- تنمية القدرات الابداعية وتحسين الانتاجية وزيادة الربحية، بالاضافة إلى تحسين العلاقات مع الموردين والعملاء، مع تقديم خدمات ومنتجات متميزة. (هرموش، 2019، ص 34-35).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات الدراسة ثم مقارنتها بالدراسة الحالية إضافة إلى ذلك القيمة المضافة للبحث.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالدراسة.

01- دراسة عبد الغني بن حامد بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز

للمنظمات، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، 2018: تحدث هذه الدراسة عن تلك الفلسفة التي جعلت الكفاءات الفردية والإبداع، أو ما يسمى برأس المال الفكري، كذلك عن تحقيق مفاهيم إدارية جديدة تسعى كل المنظمات لاكتسابها كالأداء التنظيمي المتميز الذي يعبر عن قمة الجودة في الأداء المؤسسي، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة أن الأداء التنظيمي المتميز يركز على تطبيق أحدث الاستراتيجيات الإدارية، في إدارة العمليات، ونظم المعلومات، والاتصالات، وتطوير وتنمية رأس المال الفكري الذي أضحى له أثر كبير في أداء المنظمات.

02- دراسة بن عمور سمير، كواديك حمزة بعنوان الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق

التميز التنظيمي -دراسة حالة مجمع صيدال " فرع أنتيبوتيكال" بالمدية، مجلة الاقتصاد الجديد، 2019: تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تم التركيز على فرع أنتيبوتيكال بالمدية التابع إلى مجمع صيدال كدراسة تقييمية للموضوع، وهذا من خلال قياس أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثلة في (الاستقطاب، الصناعة، تنشيط، المحافظة، الاهتمام في رأس مال الزبوني)، وقياس التميز التنظيمي من خلال مرتكزاته والمتمثلة في (البناء الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، العلاقات، التعلم)، وهذا باستخدام استمارة استبانة محكمة، شملت على 40 عبارة لكلا المتغيرين التابع والمستقل، حيث شملت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين قدرت بـ 5. إداري (فئة الإطارات، فئة أعوان التحكم)، وتم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، وقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج المهمة تأتي في مقدمتها أن فرع أنتيبوتيكال ينتهج أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري من أجل تطوير معارف ومهارات الأفراد العاملين، وأنه يسعى إلى تحقيق التميز، واستنتجنا أيضا أن هناك تأثير جيد لرأس المال الفكري على التميز التنظيمي بالفرع.

03- دراسة نازم محمود ملكاوي بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية بوجود التمكين متغيرا وسيطا- دراسة حالة معهد الإدارة العامة- مجلة الإدارة العامة 2019: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في تحقيق التميز المؤسسي في معهد الإدارة العامة بوجود التمكين متغيرا وسيطا، وقد استهدفت الدراسة إلى المديرين العامين ومديري الإدارة العامة والفروع التابعة له والبالغ عددهم (150) فردا، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة، وتم توزيعها على جميع المديرين العامين ومديري الإدارات في المعهد والفروع التابعة له، استرجع منها (84) استبانة صالحة للتحليل، مثلت عينة الدراسة التي جرى عليها التحليل وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري والتميز المؤسسي متوفران بدرجة مرتفعة نوعا ما، في حين أن التمكين جاء بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على التميز المؤسسي ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين على التميز المؤسسي.

04- دراسة أحمد محمد حرز الله، صابرين عماد أبو لبد، بعنوان: أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 2020: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، حيث تناولت الدراسة أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد التميز المؤسسي ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تطور استبانة جاءت في (109) فقرة طبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (213) عضو هيئة أكاديمية متبعين المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاءت بدرجة متوسطة، حيث أن رأس المال البشري يسهم بدرجة أكبر في الرأس المال الفكري يليه رأس المال الهيكلي، ثم رأس مال العلاقات. كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث أن التميز القيادي يسهم بدرجة أكبر في التميز المؤسسي، يليه التميز البشري ثم التميز الخدماتي. كذلك أظهرت النتائج وجود أثر ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على التميز المؤسسة في جامعة القدس.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

01-Luminita Maria Gogan, Alin Artene, Ioana Sarca, Le Rôle De La Gestion Du Capital Intellectuel De La Promotion De L'innovation Et La Création De La Valeur, Social And Behavioral Sciences 14remaus Str-300191, 2016 :

تهدف هذه المقالة إلى استكشاف ممارسات إدارة رأس المال الفكري من قبل شركات الألبان في المغرب لتعزيز الابتكار وخلق القيمة، ولهذا الغرض تم إجراء دراسة استكشافية نوعية من ثلاثة شركات رائدة في هذا المجال. وقد أوضحت نتائج الدراسة، تقييد أبعاد رأس المال الفكري وتحديد مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الداخلي، رأس المال الخارجي)، تحديد الموظفين كمبتدئين رئيسيين لرأس المال الفكري، وتم تقدير إسهام معرفتهم بالإضافة إلى إسهام العملاء، التأكيد على أهمية زيادة المعرفة المستمرة لتطوير الشركات وتم التأكيد على أن معرفة الموظفين تضيف قيمة كبيرة للشركة.

02- Saad.G. Yaseen, Dima Dajani, Yasmeen Hasan, The Impact Of Intellectual Cqpital On The Competitive Advantage : Applied Study In Jordanian Telecommunication Companies, Journal Homepage, 2016 :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير مكونات رأس المال الفكري على الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في الأردن، حيث أظهرت النتائج التجريبية أن رأس المال العلاقتي والهيكلية له تأثيرات إيجابية على الميزة التنافسية، ومع ذلك لم تظهر مكونه رأس المال البشري تأثيرا مباشرا على الميزة التنافسية للشركات، كما من المتوقع كان تأثير رأس المال العلاقتي على الميزة التنافسية معتدلا بواسطة الجنس والعمر.

03- Nezha Bacharthe, Impact Of Intellectual Capital On Organizational Performnce

يمثل رأس المال لفكري جزءا كبيرا من قيمة المنتج، فإن التقارير المالية السنوية التقليدية جزئي فقط عن قيمة الأصول غير الملموسة، وهدف البحث هو التحقيق في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء المؤسسات في أربع شركات تعمل في توزيع مياه الشرب، بين عامي 2010 و2014 ووفقا لأهداف البحث، تم تحديد أربع فرضيات وأظهرت نتائج البحث أن جميعها كانت صحيحة، وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من هذه الدراسة أن هناك علاقة ملحوظة بين رأس المال الفكري وأداء المؤسسة.

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

كان لدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي يساهم في:

- صياغة الاشكالية وفروض الدراسة.
- إثراء الجزء النظري من الدراسة.
- التزويد ببعض المراجع وخاصة الأجنبية منها.
- بناء نموذج الدراسة.
- تحديد منهج الدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة.
- نتائج وتوصيات ومقترحات الدراسات السابقة.

2- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- بيئة تطبيق الدراسة: طبقت بعض الدراسات السابقة في بيئات عربية ومختلفة ودراسنا الحالية تختلف عن الدراسة التي تمت في الجزائر وتتفق مع الدراسة الثالثة التي تمت في البيئة السعودية (دراسة نازم محمود ملكاوي).
- مجال التطبيق: تتميز الدراسة الحالية في أنها سلطت الضوء على قطاع الاتصالات (مؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف-) عكس الدراسات السابقة التي أجريت في قطاعات أخرى.
- أبعاد متغيرات الدراسة: ركزت الدراسة الحالية على أبعاد رأس المال الفكري والمتمثلة في (الرأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) والتي تتفق مع الدراسة الثالثة (دراسة نازم محمود ملكاوي).
- من حيث النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تختلف نتائج الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية، طبيعة النتائج، وحجم عينة الدراسة.

خلاصة الفصل:

يعد رأس المال الفكري موردا استراتيجيا مهما ومصدرا لتوليد ثروة المؤسسة والأفراد على حد سواء، والاستثمار في الرأس المال الفكري هو استثمار ناجح يحقق عوائد عالية، حيث يعد مصدرا لقيمة المؤسسة الداخلية والخارجية ومصدرا لميزتها الاستراتيجية وتحقيق التميز التنظيمي. فهذا الأخير عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية

بمؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

بعد التطرق في الإطار النظري للمتغيرات الأساسية للدراسة المتمثلة في رأس المال الفكري والتميز التنظيمي، تضمن هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الميدانية بهدف التعرف على أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على التميز التنظيمي، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ووصفا لمنهجية وإجراءات الدراسة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للتأكد من صحتها وعدمها.

ولتوضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة ميدان الدراسة، توضيح منهجية الدراسة، أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، التي قام فيها الطالب بإجراء الدراسة الميدانية لمعرفة أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على التميز التنظيمي.

أولاً: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نص قرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد مزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام الاتصال تبعاً لقرار 2000/03 أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

- 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانياً: نشاطات وأهداف المؤسسة محل الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب توضيح نشاطات وأهداف المؤسسة.

1- نشاطات المؤسسة محل الدراسة:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- انشاء واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.

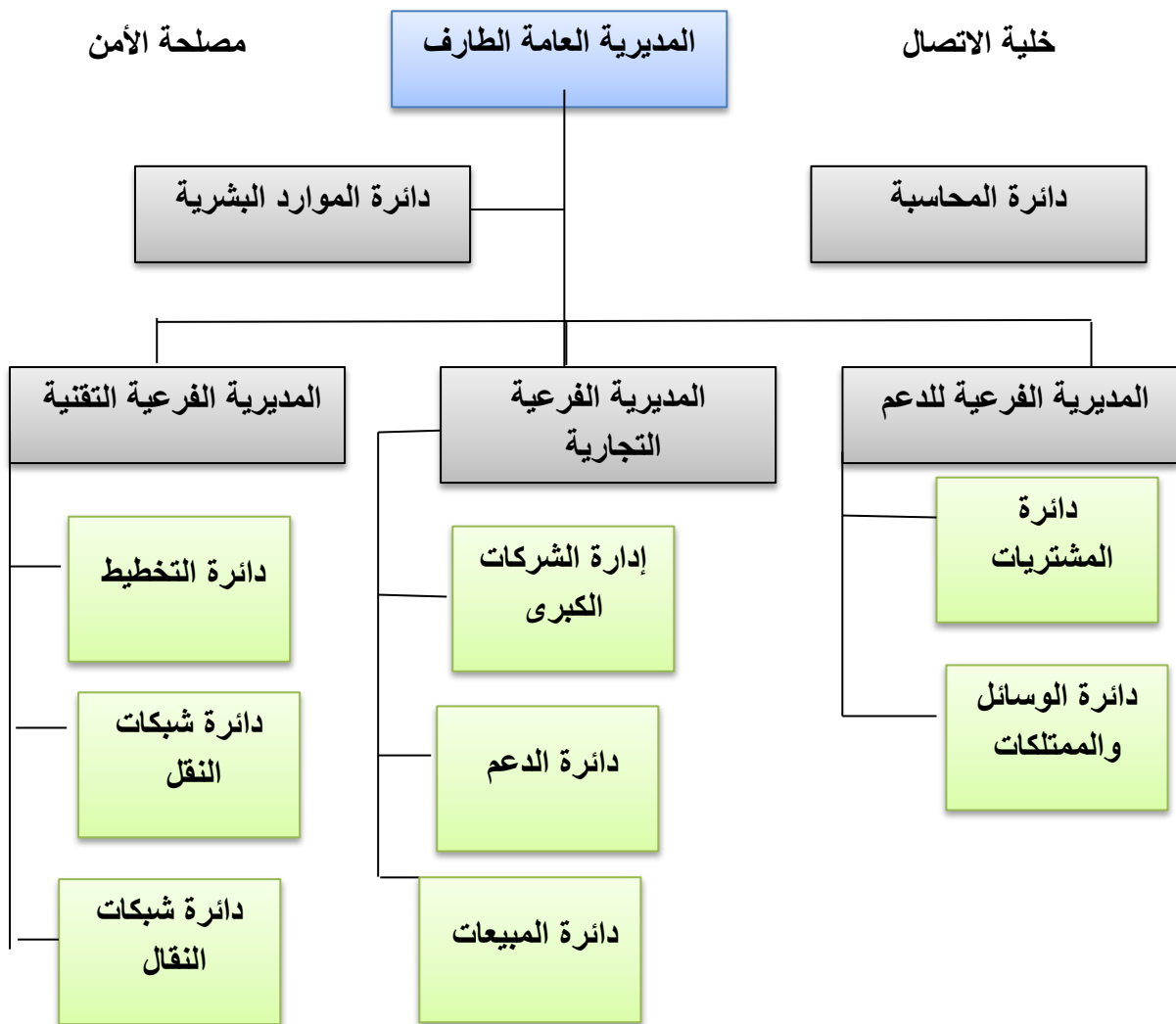
2- أهداف المؤسسة محل الدراسة:

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات) وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رقم واحد في سوق الاتصالات.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

حيث يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل 1-2: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

سيتم من خلال ي هذا المطلب توضيح المنهج المتبع في الدراسة، نموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً- منهج الدراسة:

المنهج العلمي هو "الطريقة أو الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث للوصول إلى نتائج وغاياته" (العبيدي و العبيدي، 2010، صفحة 26)، ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه (النظري والميداني)، كونه منهج يساعد على التحليل الشامل والعميق لمشكلة الدراسة، والوصف الدقيق للمعلومات، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة، أما على صعيد البحث الميداني، قسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على أداة الإستبيان المخصص لذلك.

ثانيا: نموذج الدراسة

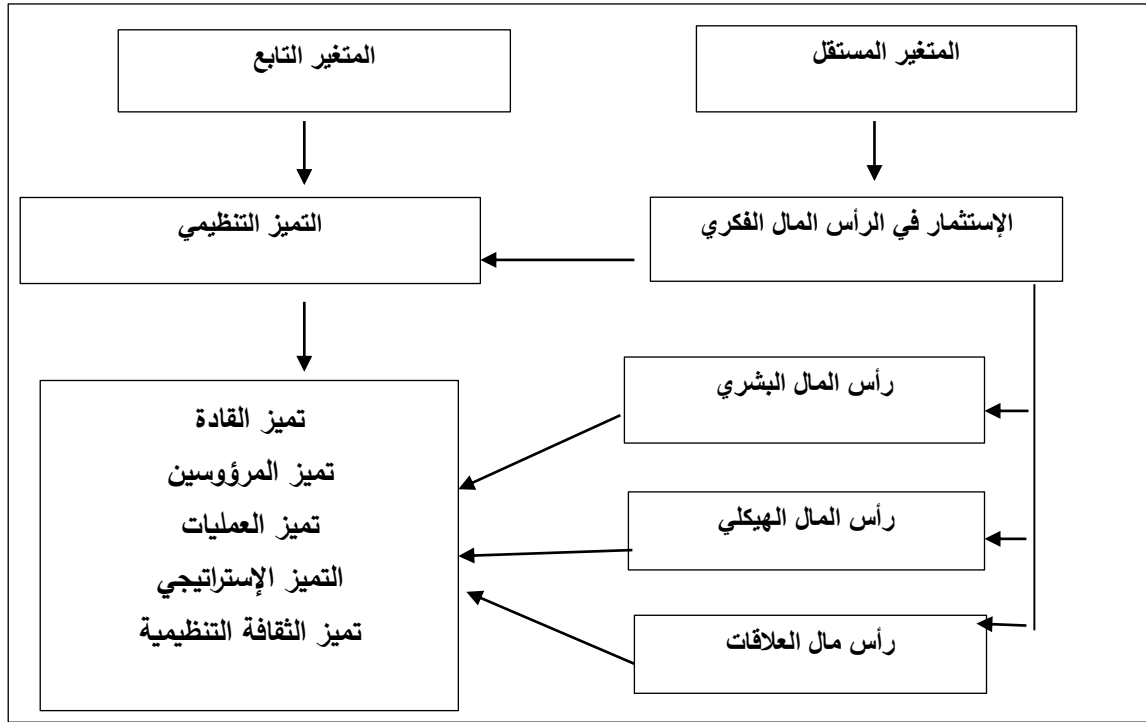
في ضوء إشكالية وفرضيات الدراسة تم اقتراح النموذج التالي لتحديد أثر الإستثمار في الرأس المال الفكري على التميز التنظيمي وهذا بالإستناد إلى الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع، حيث يتكون من المتغيرات التالية:

1-المتغير المستقل: يتمثل في الإستثمار في الرأس المال الفكري، وينقسم إلى ثلاثة متغيرات فرعية مستقلة هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات.

2-المتغير التابع: يتمثل في التميز التنظيمي، وقد تم تقسيمه إلى 5 متغيرات فرعية تتمثل في: تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز العمليات، التميز الإستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية.

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم 2-2-: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب.

ثالثا: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة "مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة أو القياسات التي جمعها عن تلك العناصر"، وفي هذه الحالة تمثل في العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 252.

رابعا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية متكونة من 38 عاملا، حيث يمكن توضيح النتائج المتعلقة بعدد الإستثمارات المسترجعة والمستبعدة كما يلي:

الجدول رقم 2-1: عدد الاستثمارات

عدد الاستثمارات المعتمدة		عدد الاستثمارات المستبعدة		عدد الاستثمارات المسترجعة		عدد الاستثمارات الموزعة	
النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد
94.73	36	5.26	2	100	38	100	38

المصدر: من إعداد الطالب.

تكشف البيانات الواردة في الجدول أعلاه عدد الاستثمارات الموزعة هو (38)، حيث تم استرجاع العدد كاملاً، أي ما نسبته 100%، إلا أنه تم استبعاد استمارتين (2)، لعدم قابليتها للتحليل نظراً لعدم توافرها على الشروط المطلوبة وعدم استكمال إجابتها من طرف المستجيبين، في حين شكل عدد الإستثمارات المعتمدة بشكل نهائي 36 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي أية ما نسبته 94.73%.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم الأدوات والطرق التي تم الإعتماد عليها في عملية جمع البيانات، وتحديد مراحل بناء أداة الدراسة، وفي الأخير سيتم توضيح مختلف الأساليب الإحصائية التي تم الإعتماد عليها للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

أولاً: أدوات وطرق جمع البيانات

تمثلت مصادر والأدوات التي تم الإعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة في نوعين أساسيين هما:

1-المصادر الثانوية:

في إطار معالجة الجانب النظري للدراسة تم الإعتماد على مصادر البيانات الثانوية، والمتمثلة في المراجع باللغة العربية ذات العلاقة بالموضوع، حيث تنوعت المصادر بين الكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، والمجلات العلمية، ورسائل الماجستير، وأطروحات الدكتوراه.

2-المصادر الأولية:

من أجل إنجاز الدراسة الميدانية تم الإعتماد على الأدوات التالية:

- الإستبيان: وهي عبارة عن: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص عن طريق البريد أو تسلّم عن طريق اليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها" (مجدوب و مجدوب، 2017، صفحة 83)، وهو الأداة الرئيسة في الدراسة، حيث تعتبر من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وذلك عن طريق طرح أسئلة على الأفراد، ومن ثم تحليل إجاباتهم للوصول إلى نتائج الدراسة.

- المقابلة: تعرف على أنها: "محادثة بين القائم بالمقابلة والمستجيب، وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجيب، وتستعمل المقابلة عادة إما للتطرق إلى ميادين مجهولة كثيراً أو للتعود على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر باستعمال تقنيات أخرى، وإما للتعرف على العناصر المكونة لموضوع ما، والتفكير فيه قبل التحديد النهائي لمشكلة البحث (خمقاني، 2017، صفحة 42)، وقد تم الإستعانة بالمقابلة في

العديد من مراحل البحث للإحاطة بميدان البحث من جهة، وللحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان من جهة أخرى.

- **الملاحظة:** وهي إحدى طرق التي تسمح بالتأكد من صدق بيانات محددة.

- **الوثائق والسجلات:** تم الإعتماد على وثائق وسجلات المؤسسة والتي تخص متغيرات الدراسة.

ثانيا: بناء أداة الدراسة

لقد تم بناء وصياغة أسئلة إستبيان الدراسة اعتمادا على فرضيات الدراسة، وكذا الإطلاع على عدة أبحاث ودراسات سابقة خاصة متعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة المتخصصين، حيث صمم إستبيان الدراسة كما يلي:

1-المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية.

2-المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل وهو رأس المال الفكري، وقد تضمن 19 عبارة مقسمة على الأبعاد الفرعية التالية:

- رأس المال البشري: يتضمن 06 عبارات، من 01 إلى 06.
- رأس المال الهيكلي: يتضمن 06 عبارات، من 07 إلى 12.
- رأس مال العلاقات: يتضمن 07 عبارات، من 13 إلى 19.

3-المحور الثالث: يتعلق بالمتغير التابع وهو التميز التنظيمي، وقد تضمن 13 عبارة مقسمة على الأبعاد الفرعية التالية:

- تميز القادة: يضم 03 عبارات، من 20 إلى 22.
- تميز المرؤوسين: يضم عبارتين، من 23 إلى 24.
- تميز العمليات: يضم عبارتين، من 25 إلى 26.
- التميز الاستراتيجي: يضم ثلاثة عبارات، من 27 إلى 29.
- تميز الثقافة التنظيمية: يضم ثلاثة عبارات، من 30 إلى 32.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-2: مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	الدرجة (الوزن)
$1 \leq x < 1.8$	$1 \leq x < 2.6$	$2.6 \leq x < 3.4$	$3.4 \leq x < 4.2$	$4.2 \leq x \leq 5$	المدى
ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	درجة الموافقة

المصدر: (عبد الفتاح، 2008، صفحة 541).

ثالثا: الأساليب الإحصائية

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية (spss) تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب التالية:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة الى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحليلها.
- 2- معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة .
- 3- معامل الارتباط بيرسون من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة، والتعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- 4- الإنحدار الخطي : لتقدير معالم العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر اختبار صدق وثبات أداة الدراسة من الشروط الضرورية التي يجب القيام بها قبل البدء في تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وهذا لتحديد مدى ملائمة أداة الدراسة لقياس ما وضعت لأجله، ومن هذا المنطلق تم الإعتماد على مجموعة من الإختبارات المتمثلة فيما يلي:

أولا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة احتواء الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، وتجنب الإبهام والغموض بحيث تكون واضحة ومفهومة لمستخدميها، وقد تم الإعتماد على الصدق الظاهري، وصدق الإتساق الداخلي للتحقق من صدق أداة الدراسة.

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وبعد إطلاع الأستاذة المشرفة للحكم على مدى صدقها ظاهريا، تم عرضها على أساتذة محكمين مختصين في مجال الدراسة، لإبداء آرائهم حول دقة صياغة ووضوح عبارتها، ما أدى إلى إضافة تعديلات من حذف، وإعادة صياغة لبعض العبارات في ضوء ملاحظات، ومقترحات، وآراء الأساتذة المحكمين إلى غاية تصميم الاستمارة في صورتها النهائية.

2- صدق الإتساق الداخلي:

يقيس مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مستوى هذا الإرتباط.

2-1- حساب معاملات الإرتباط لبيرسون بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) ومؤشراتها: حيث تم حساب معاملات الإرتباط بين كل بعد ومؤشراته بالنسبة للمتغير المستقل، وذلك لتوضيح مدى الإتساق بين مكونات الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 2-3: معاملات الإرتباط لبيرسون بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) ومؤشراتها

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	عبارات التميز التنظيمي	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	عبارات الاستثمار في الرأس المال الفكري
0.000	0.692**	العبارة 20	0.000	0.722**	العبارة 1
0.000	0.755**	العبارة 21	0.000	0.544**	العبارة 2
0.000	0.534**	العبارة 22	0.000	0.490**	العبارة 3
	1	تميز القادة	0.000	0.607**	العبارة 4
0.000	0.564**	العبارة 23	0.000	0.556**	العبارة 5
0.000	0.500**	العبارة 24	0.000	0.672**	العبارة 6
	1	تميز المرؤوسين		1	الرأس المال البشري
0.000	0.443**	العبارة 25	0.000	0.646**	العبارة 7
0.000	0.598**	العبارة 26	0.000	0.819**	العبارة 8

	1	تميز العمليات	0.000	0.622**	العبارة 9
0.000	0.598**	العبارة 27	0.000	0.591**	العبارة 10
0.000	0.559**	العبارة 28	0.000	0.418**	العبارة 11
0.000	0.573**	العبارة 29	0.000	0.666**	العبارة 12
	1	التميز الإستراتيجي		1	الرأس المال الهيكلي
0.000	0.591**	العبارة 30	0.000	0.542**	العبارة 13
0.000	0.501**	العبارة 31	0.000	0.701**	العبارة 14
0.000	0.714**	العبارة 32	0.000	0.391**	العبارة 15
	1	تميز الثقافة التنظيمية	0.000	0.950**	العبارة 16
-	-	-	0.000	0.917**	العبارة 17
-	-	-	0.000	0.718**	العبارة 18
-	-	-	0.000	0.578**	العبارة 19
-	-	-	0.000	1	رأس مال العلاقات

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد علي مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بعد ومؤشراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى قوة الارتباط الداخلي، وأن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2- حساب معاملات ارتباط بيرسون للأبعاد الفرعية ومتغيراتها: تم حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والمتغير الذي تنتمي إليه (المستقل والتابع)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-4: معامل الارتباط بيرسون لمحاور وأبعاد الدراسة

المحاور	الأبعاد	قيمة معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	0.765	0.000*
	رأس المال الهيكلي	0.694	0.000*
	رأس مال العلاقات	0.752	0.000*
التميز التنظيمي	تميز القادة	0.669	0.000*
	تميز المرؤوسين	0.503	0.000*
	تميز العمليات	0.910	0.000*
	التميز الاستراتيجي	0.514	0.000*
	تميز الثقافة التنظيمية	0.910	0.000*

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد علي مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بعد ومؤشراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى قوة الارتباط الداخلي، وأن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الإستبيان الإستقرار في النتائج المتوقعة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة وفي ظل نفس الظروف والشروط، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات، والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم 2-5: ثبات أداة الدراسة

الأبعاد	معامل α كرونباخ
رأس المال البشري	0.885
رأس المال الهيكلي	0.877
رأس مال العلاقات	0.883
رأس المال الفكري	0.881
تميز القادة	0.875
تميز المرؤوسين	0.868
تميز العمليات	0.877
التميز الاستراتيجي	0.882
تميز الثقافة التنظيمية	0.879
التميز التنظيمي	0.876
الدرجة الكلية للإستبيان	0.894

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تجاوز قيمة (0.6)، حيث بلغ معامل الإستثمار في الرأس المال الفكري (0.881) ومعامل التميز التنظيمي (0.876)، وأما المعامل الكلي لعبارات الاستبيان فقد بلغ (0.894) وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وتقديم نتائج أكثر ثباتا.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى وصف خصائص عينة الدراسة، تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

سوف يتم تناول خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية.

أولاً: الجنس

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم 2-6: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

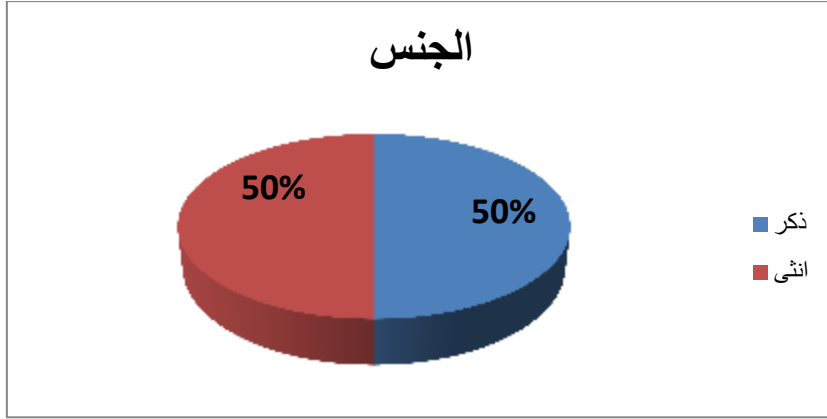
الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	18	50
أنثى	18	50
المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور والإناث (18) مفردة من أفراد العينة أي ما نسبته (50%) من الحجم الإجمالي للعينة، ما يفسر تعادل بين الفئتين، ويدل ذلك على عدم التمييز بين الفئتين في التوظيف.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الشكل رقم 2-3: التمثيل البياني لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

ثانيا: العمر

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

الجدول رقم 2-7: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

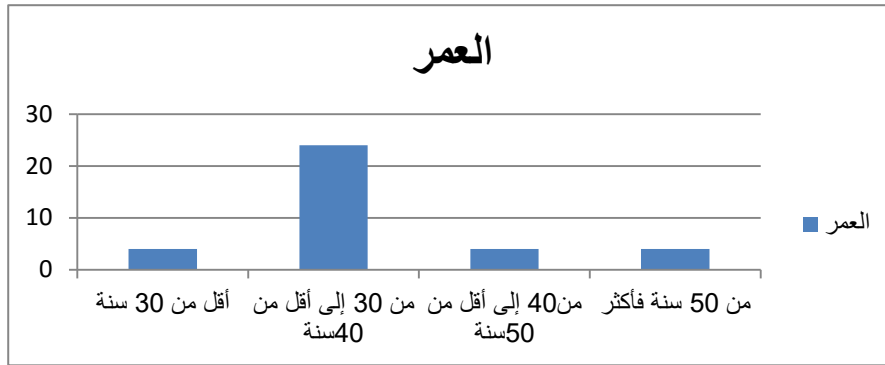
العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	4	11.1
من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	66.7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	11.1
50 سنة فأكثر	4	11.1
المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر، حيث كانت أعلى نسبة للفئة العمرية الثانية (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، هذه الفئة لديها خبرة بإعتبارها تعمل منذ توظيفها بالمؤسسة وبالتالي تفيد المؤسسة أكثر بسبب خبرتها وعرفتها بميدان العمل ما يفسر كذلك أن المؤسسة تحتفظ بموظفيها، تليها المرتبة الثانية لباقي الفئات العمرية، الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) وهي فئة شابة حديثة التخرج، الفئة الثالثة (من 40 إلى أقل

من 50 سنة) والفئة الرابعة (50 سنة فأكثر) ، مما يعني أن الموارد البشرية في المؤسسة هي موارد شابة وبالتالي تكون أقدر علي التعلم وتحقيق المزيد من الجهود والانجازات في المؤسسة.
والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الشكل رقم 2-4: التمثيل البياني لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

ثالثا: المستوى التعليمي

يوضح الجدول رقم توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، كما يلي:

الجدول رقم 2-8: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

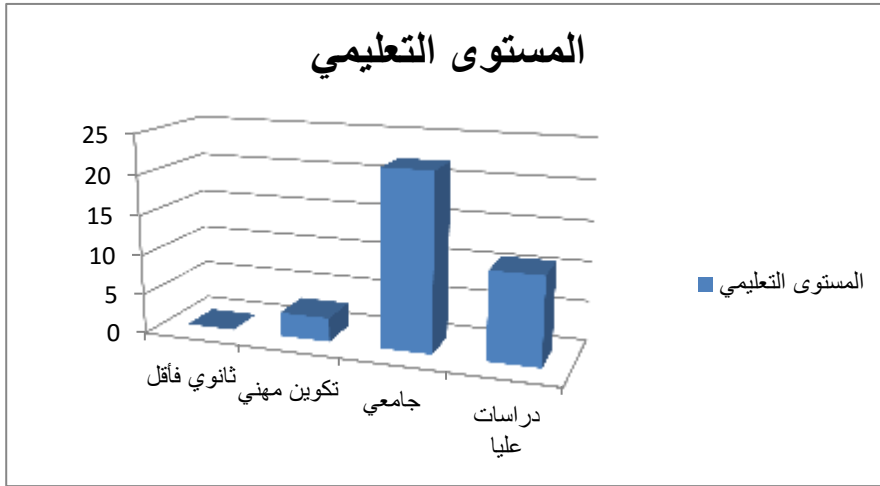
النسبة المئوية (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
00	00	ثانوي فأقل
8.3	03	تكوين مهني
61.1	22	جامعي
30.6	11	دراسات عليا
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

يتبين من الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي، وحسب الجدول فإن أغلبية أفراد العينة جامعيين وذلك بنسبة (61.1%)، ثم يليها الأفراد ذوي الدراسات العليا بنسبة (30.6%)، ثم الأفراد ذوي التكوين المهني(تقني سامي في الأمن والسلامة المهنية، تقني سامي في الإعلام الآلي) بنسبة (8.3%)،

أما المستوى الثانوي فنسبته منعدمة تماما، وعليه يمكن القول أن بأن أفراد عينة الدراسة لديهم المستوى العلمي المطلوب والذي يمكنهم من تأدية مهام بكفاءة.
والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الشكل رقم 2-5: التمثيل البياني لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

رابعا: المنصب الوظيفي

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي، كالاتي:

الجدول رقم 2-9: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

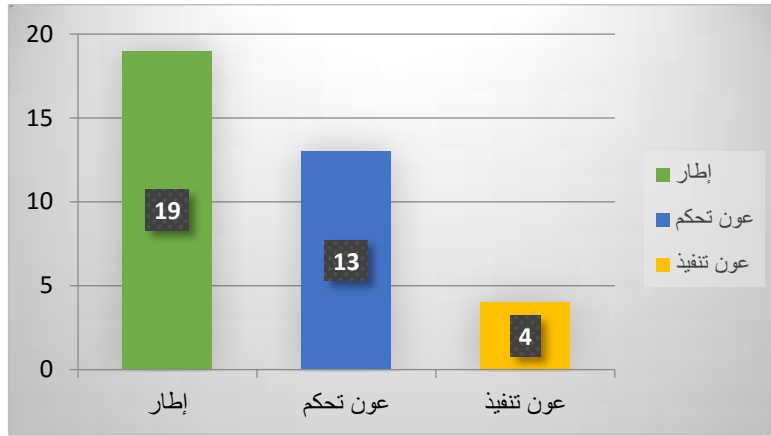
النسبة المئوية (%)	التكرارات	المنصب الوظيفي
52.8	19	إطار
36.1	13	عون تحكم
11.11	04	عون تنفيذ
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

يتبين من الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي، وحسب الجدول فإن أغلبية أفراد العينة إطار وذلك بنسبة (52.8%)، ثم يليها عون تحكم بنسبة (36.1%)، ثم يليها عون تنفيذ بنسبة (11.11%).

والشكل الموالي يوضح أكثر نتائج التحليل كما يلي:

الشكل رقم 2-6: التمثيل البياني لمتغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

خامسا: الأقدمية

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية، كما يلي:

الجدول رقم 2-10: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكررات	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	5	13.9
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	22.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	16	44.4
من 15 سنة فأكثر	07	19.4
المجموع	36	100

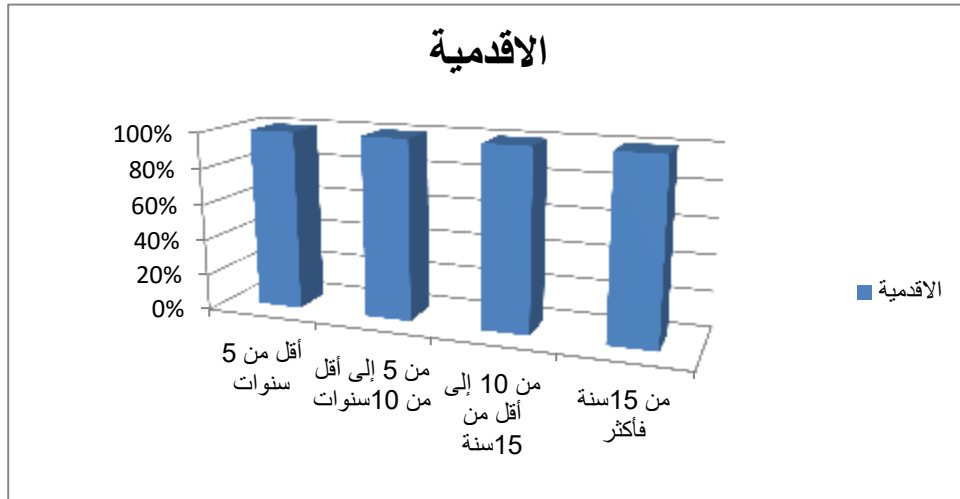
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية، حيث بلغت أعلى نسبة للفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (44.4%) إذ يتميزون بالخبرة والمهارة العالية، ثم تليها الفئة الثانية (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (22.2%)، ثم الفئة الثالثة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (19.4%)، وأخيرا الفئة التي تقل مدة عملهم عن (5 سنوات) بنسبة (13.9%)، وعليه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة لديهم الخبرة التي تمكنهم

من تحقيق الكفاءة في أدائهم، حيث أن سنوات خبرة الأفراد يكون مرتبطا بعمر المؤسسة وسن التقاعد والقيام بتوظيف مستمر للعاملين .

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية كما يلي:

الشكل رقم 2-7: التمثيل البياني لمتغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه محور الاستثمار في رأس المال الفكري ومحور التميز التنظيمي وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: تحليل محور رأس المال الفكري

سيتم دراسة وتحليل بيانات المتغير المستقل والمتمثل في الإستثمار في الرأس المال الفكري من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: بعد رأس المال البشري، بعد رأس المال الهيكلي، بعد رأس المال العلاقات.

1- بعد رأس المال البشري:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد رأس المال البشري كالتالي:

الجدول رقم 2-11: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد رأس المال البشري

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رأس المال البشري	الرقم
01	مرتفع	0.971	3.97	تعمل المؤسسة على استقطاب العاملين ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.	01
02	مرتفع	0.944	3.72	تخضع عملية التوظيف في المؤسسة إلى معايير موضوعية تسمح بتوظيف الكفاءات المتميزة.	02
04	مرتفع	0.971	3.53	تحرص المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية مستمرة للعاملين.	03
05	متوسط	1.069	3.33	توفر المؤسسة نظام حوافز يساهم في المحافظة على الكفاءات المتميزة.	04
06	متوسط	1.085	3.28	تهتم المؤسسة بتجسيد الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملين والتي تساهم في تحسين الأداء.	05

03	مرتفع	0.934	3.61	يشارك العمال ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرار.	06
/	مرتفع	1.008	3.57	إجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الأول "رأس المال البشري" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.57) وبانحراف معياري (1.008)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.97) وانحرافها المعياري (0.971) وهذا يدل على الإهتمام الذي توليه المؤسسة لإستقطاب الكفاءات المتميزة، ثم جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري قدره (0.944)، تليها العبارة رقم (6) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري قدره (0.934)، ثم العبارة رقم (3) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف معياري قدره (0.971) حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على هذه العبارات، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتطبيق المعايير الموضوعية في عملية التوظيف وهذا يساهم في إختيار الأفراد الأكثر كفاءة للعمل داخل المؤسسة، كما أنها تسمح بمشاركة العمال ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرار وهذا للإستفادة من تلك الكفاءات في وضع القرارات الأكثر فعالية، كذلك يتضح أن المؤسسة تحرص المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية مستمرة للعاملين مما يساهم في تطوير معارف ومهارات العاملين بما ينسجم مع الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، بينما جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري قدره (1.069)، وفي الأخير جاءت العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره (3.28) وانحراف معياري قدره (1.085)، حيث كانت هناك موافقة بدرجة متوسطة على العبارتين مما يدل على ضرورة الإهتمام أكثر بتحسين نظام حوافز، والسعي أكثر إلى تحسيد الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملين والتي تساهم في تحسين الأداء.

2-بعد رأس المال الهيكلي:

يبين الجدول الآتي النتائج المتعلقة ببعء رأس المال الهيكلي كالتالي:

الجدول رقم 2-12: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد رأس المال الهيكلي

الرقم	بعد رأس المال الهيكلي	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
07	تمتلك المؤسسة أحدث التقنيات المعلوماتية كالحواسيب وتقنيات الاتصال كالأنترانت.	3.92	1.156	مرتفع	01
08	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها.	2.81	1.037	متوسط	06
09	تتصف أنظمة المعلومات بالسرعة في تقديم المعلومات.	3.25	1.180	متوسط	05
10	يبين الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والاختصاصات الوظيفية بوضوح.	3.75	0.874	مرتفع	02
11	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراءات التغيرات التي تحتاجها المؤسسة.	3.36	0.931	متوسط	03
12	تعمل المؤسسة على وضع الاستراتيجيات المناسبة لدعم علامتها التجارية.	3.28	0.974	متوسط	04
	إجمالي البعد	3.41	1.036	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثاني "رأس المال الهيكلي" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.41) وبإحراف معياري (1.036)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.92) وانحرافها المعياري (1.156) وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك

التقنيات المعلوماتية الحديثة كالحواسيب وتقنيات الاتصال كالأنتراكت مما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في تأدية المهام، ثم جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.75) وانحرافها المعياري (0.874)، وهذا يدل على وضوح خطوط السلطة والإختصاصات الوظيفية في المؤسسة وبالتالي تجنب التداخل بين الصلاحيات والمسؤوليات، ثم جاءت العبارات رقم (11، 12، 9، 8) مرتبة على التوالي بمتوسطات حسابية قدرها (3.36، 3.28، 3.25، 2.81) وانحرافات معيارية قدرها (0.931، 0.974، 1.180، 1.037) حيث كانت هناك موافقة متوسطة على هذه العبارات مما يستنتج أنه الهيكل التنظيمي لا يتميز بمرونة كبيرة، وأن نظم المعلومات داخل المؤسسة تحتاج للتطوير حتى تساهم أكثر في توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

3- بعد رأس مال العلاقات:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد رأس مال العلاقات كالتالي:

الجدول رقم 2-13: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد رأس مال العلاقات

الرقم	بعد رأس مال العلاقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
13	تهتم المؤسسة بتحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات.	4.11	0.747	مرتفع	01
14	تهتم المؤسسة بآراء ومقترحات الزبائن.	3.81	0.920	مرتفع	04
15	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين.	4.06	0.893	مرتفع	02
16	تعمل المؤسسة على بناء علاقات وطيدة مع المساهمين والمستثمرين.	3.86	0.798	مرتفع	03
17	تعمل المؤسسة على بناء علاقات جيدة مع الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني.	3.69	1.142	مرتفع	05
18	تقوم المؤسسة بالتحالف مع شركات أخرى في	4.06	0.955	مرتفع	02

مجالات متعددة.				
06	مرتفع	0.967	3.58	19 تهتم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها.
/	مرتفع	0.956	3.91	إجمالي البعد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثالث "رأس مال العلاقات" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.91) وبانحراف معياري (0.956)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.11) وانحرافها المعياري (0.747) وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على بناء علاقات جيدة مع عملائها من خلال تقديم أفضل الخدمات، تليها العبارتين رقم (15) والعبارة رقم (18) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.893، 0.955) مما يعني درجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات كاملة حول الموردين كما تهتم بالتحالف مع شركات أخرى في مجالات متعددة، بينما جاءت العبارات رقم (16، 14، 17، 19) مرتبة على التوالي بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات على التوالي (3.86، 3.81، 3.69، 3.58) والانحراف المعياري لها (0.798، 0.920، 1.142، 0.967)، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة ببناء علاقات جيدة مع جميع الأطراف ذات المصلحة، كذلك الإهتمام بمقترحات الزبائن والسعي إلى تحقيق رضاهم، بالإضافة إلى الاهتمام بدراسة البيئة التنافسية ومحاولة مواكبة تطوراتها لتحسين ميزتها التنافسية.

ومن خلال النتائج السابقة وبعد تحليل أبعاد الإستثمار في الرأس المال الفكري، يمكن تلخيص نتائج الأبعاد الخاصة بهذا المتغير في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-14: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الإستثمار في الرأس المال الفكري

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى المؤشر	الترتيب
بعد رأس المال البشري	3.57	1.008	مرتفع	2
بعد رأس المال الهيكلي	3.41	1.036	مرتفع	3
بعد رأس مال العلاقات	3.91	0.956	مرتفع	1
الإستثمار في الرأس المال الفكري	3.63	1	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى المتغير المستقل "الإستثمار في الرأس المال الفكري" مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.63) وبنحراف معياري (1)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، وقد كانت المرتبة الأولى لبعء رأس مال العلاقات، ثم في المرتبة الثانية بعد رأس المال البشري، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعء رأس المال الهيكلي.

ثانيا- تحليل محور التميز التنظيمي

سيتم دراسة وتحليل بيانات المتغير التابع والمتمثل في التميز التنظيمي من خلال ثلاثة خمسة رئيسية وهي:
بعد تميز القادة، بعد تميز المرؤوسين، بعد تميز العمليات، بعد التميز الإستراتيجي، بعد تميز الثقافة التنظيمية.

1- بعد تميز القادة:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد تميز القادة كالتالي:

الجدول رقم 2-15: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد تميز القادة

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد تميز القادة	الرقم
01	مرتفع جدا	0.637	4.22	يوفر المدير وسائل الاتصال مع جميع العاملين في المؤسسة.	20
02	مرتفع	0.826	4.06	يفوض المدير بعض من صلاحياته للعاملين على أسس علمية.	21
03	مرتفع	0.667	3.89	تتميز إدارة المؤسسة بتقبلها للتغيير والتطوير.	22
/	مرتفع	0.710	4.05	إجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى بعد "تميز القادة" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.05) وانحراف معياري (0.710)، حيث جاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وهذا يدل على أنه يوجد اتصال بين المستويات العليا ومختلف المستويات الإدارية، كما جاءت العبارة رقم (21) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري قدره (0.710) أي بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن المدير يفوض بعض من صلاحياته للعاملين على أسس علمية مما يعني ثقة المدير في كفاءة ومهارة العاملين، وفي الأخير جاءت العبارة رقم (22) بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري قدره (0.667) أي بدرجة موافقة مرتفعة مما يدل على تقبل المؤسسة للتغيير والتطوير بهدف تحسين مستوى أدائها.

2- بعد تميز المرؤوسين:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد تميز المرؤوسين كالتالي:

الجدول رقم 2-16: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد تميز المرؤوسين

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	معامل الاختلاف النسبي	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد تميز المرؤوسين	الرقم
01	مرتفع	18.58	0.775	4.17	يقدم العاملون أفكار وحلول إبداعية في تحسين طرق العمل في المؤسسة.	23
01	مرتفع	19.44	0.811	4.17	لدى العاملين القدرة على التعامل مع المشكلات الطارئة.	24
/	مرتفع	19.01	0.793	4.17	إجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى بعد "تميز المرؤوسين" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.17) و إنحراف معياري (0.793)، حيث العبارتين رقم (23) و(24) قدر الوسط الحسابي بـ (4.17) بدرجة موافقة مرتفعة، ما يدل على المؤسسة محل الدراسة تتيح الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم وتقديم أفكار وحلول إبداعية تساعدهم على تحسين طرق العمل، ما جعل العاملين لديهم القدرة على التعامل مع التغيرات التي قد تطرأ .

3- بعد تميز العمليات:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة بعد تميز العمليات كالتالي:

الجدول رقم 2-17: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد تميز العمليات

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	معامل الاختلاف النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد العمليات الداخلية	الرقم
01	مرتفع	19.24	0.737	3.83	تساهم عمليات أداء الأعمال التي تتبناها المؤسسة في سهولة سير عملها.	25
02	مرتفع	22.42	0.841	3.75	تعتمد المؤسسة في إدارة عملياتها الداخلية على تقنيات تكنولوجية حديثة.	26
/	مرتفع	20.81	0.789	3.79	إجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى بعد "تميز العمليات" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.79) وانحراف معياري (0.789)، حيث جاءت العبارة رقم (25) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قيمته (3.83) وانحراف معياري (0.737)، ما يدل أن المؤسسة تصمم وتدير عملياتها بطريقة نظامية، كما جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.75) وانحراف معياري (0.841) ومستوى موافقة مرتفعة، وهذا يدل على إهتمام المؤسسة بإدخال التقنيات الحديثة في مجال العمل لتأدية المهام بكفاءة وفعالية.

4- بعد التميز الاستراتيجي:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعء التميز الاستراتيجي كالتالي:

الجدول رقم 2-18: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التميز الإستراتيجي

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد التميز الاستراتيجي	الرقم
01	مرتفع جدا	0.786	4.31	تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية لما ترغب في تحقيقه مستقبلا.	27
03	مرتفع	1.040	4.06	تنسجم الاستراتيجيات الموضوعية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.	28
02	مرتفع	0.950	4.11	تسمح السياسات الموضوعية بتعزيز مستويات الأداء المطلوبة.	29
/	مرتفع	0.926	4.16	إجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى بعد "التميز الإستراتيجي" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.16) وانحراف معياري (0.926)، حيث جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.31) وانحراف معياري (0.786)، تم جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.040)، تليها العبارة رقم (28) في المرتبة الأخيرة بمستوى موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قيمته (4.06) وانحراف معياري (1.040)، وهذا يفسر أن المؤسسة محل الدراسة لديها استراتيجية مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لها ولجميع الأطراف المتعاملين معها.

5- بعد تميز الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم 2-19: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد تميز الثقافة التنظيمية

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	متوسط	1.025	3.08	تسعى المؤسسة لخلق ثقافة تعاونية تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرات بين أفرادها.	30
1	مرتفع	1.003	3.72	تهتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.	31
2	متوسط	1.228	3.08	تعكس الثقافة التنظيمية الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال.	32
/	مرتفع	1.085	3.29	إجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى بعد "تميز الثقافة التنظيمية" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.29) وانحراف معياري (1.085)، حيث جاءت العبارة رقم (31) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بحاجات العاملين، ثم جاءت العبارة رقم (30) والعبارة رقم (32) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري على التوالي (1.025، 1.228) أي بدرجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تسعى لخلق ثقافة تعاونية تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرات بين أفرادها، كما يدل ذلك على وجود إحترام متبادل بين المدراء والعمال.

ومن خلال النتائج السابقة وبعد تحليل أبعاد التميز التنظيمي، يمكن تلخيص نتائج الأبعاد الخاصة بهذا المتغير في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-20: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور التميز التنظيمي

الترتيب	مستوى المؤشر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
03	مرتفع	0.710	4.05	بعد تميز القادة
01	مرتفع	0.793	4.17	بعد تميز المرؤوسين
04	مرتفع	0.789	3.79	بعد تميز العمليات
02	مرتفع	0.926	4.16	بعد التميز الإستراتيجي
05	مرتفع	1.085	3.29	بعد تميز الثقافة التنظيمية
/	مرتفع	0.860	3.89	التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى المتغير التابع "التميز التنظيمي مرتفع" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.89) وبتنحراف معياري (0.860)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، وقد كانت المرتبة الأولى لبعده تميز المرؤوسين، ثم في المرتبة الثانية لبعده التميز الإستراتيجي، ثم في المرتبة الثالثة لبعده تميز القادة، ثم في المرتبة الرابعة لبعده تميز العمليات أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعده تميز الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تقوم عليها الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

حيث تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، لتحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الإستثمار في الرأس المال الفكري (بعد رأس المال البشري، بعد رأس المال الهيكلي، بعد رأس مال العلاقات) على المتغير التابع والمتمثل في أداء الموارد البشرية.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

حيث تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعء رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعء رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعء رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-21: نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	B	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
بعد رأس المال البشري	0.109	2.448	0.191	0.437	8.034	0.008

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء رأس المال البشري على التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة $F(8.034)$ عند مستوى دلالة (0.008) ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2(0.191)$ أي أن بعد رأس المال البشري يفسر ما قيمته (19.1%) في التميز التنظيمي والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط 0.437 مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين بعد رأس المال البشري والتميز التنظيمي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (2.448) عند مستوى معنوية (0.008) ، فيما بلغت قيمة معامل التأثير $B(0.109)$ والتي تعني أن التغير في بعد رأس المال البشري بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.109) في التميز التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعء رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

حيث تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعء رأس المال الهيكلي على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعء رأس المال الهيكلي على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعء رأس المال الهيكلي على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام الإنحدار الخطي البسيط، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-22: نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	B	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
بعد رأس المال الهيكلية	0.446	3.047	0.215	0.463	9.285	0.004

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء رأس المال الهيكلية على التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة F (9.285) عند مستوى دلالة (0.004)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.215) أي أن بعد رأس المال الهيكلية يفسر ما قيمته (21.5%) في التميز التنظيمي والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط 0.463 مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين بعد رأس المال الهيكلية والتميز التنظيمي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (3.047) عند مستوى معنوية (0.004)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.446) والتي تعني أن التغير في بعد رأس المال البشري بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (2.029) في التميز التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء رأس المال الهيكلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

حيث تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء رأس مال العلاقات على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء رأس مال العلاقات على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء رأس مال العلاقات على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام الإنحدار الخطي البسيط، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-23: نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	B	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
بعء رأس مال العلاقات	0.632	4.284	0.351	0.592	18.350	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء رأس مال العلاقات على التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة F (18.350) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.351) أي أن بعء رأس مال العلاقات يفسر ما قيمته (35.1%) في التميز التنظيمي والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط 0.351 مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين بعء رأس مال العلاقات والتميز التنظيمي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (4.284) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.632) والتي تعني أن التغير في بعد رأس المال البشري بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.632) في التميز التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده رأس مال العلاقات على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية:

حيث تنص الفرضية الرئيسية على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثمار في الرأس المال الفكري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثمار في الرأس المال الفكري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثمار في الرأس المال الفكري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-24: نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر الاستثمار في الرأس المال الفكري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة f	مستوى دلالة f
الاستثمار في الرأس المال الفكري	0.626	0.392	21.889	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (27) يتضح أن هناك أثر للإستثمار في الرأس المال الفكري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.392) أي أن الإستثمار في الرأس المال الفكري ككل يفسر ما قيمته 39.20% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي، كما أن معامل الارتباط R بلغت قيمته (0.626) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في الرأس المال الفكري والتميز التنظيمي، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت (21.889) عند مستوى معنوية 0.000، ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإستثمار في الرأس المال الفكري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

من خلال وصف متغيرات الدراسة وإختبار فرضياتها، سيتم مناقشة النتائج الخاصة بمحور الإستثمار في الرأس المال الفكري ومستوى التميز التنظيمي، ومناقشة فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

سيتم مناقشة نتائج كل محور من المحاور السابقة كما يلي:

1-النتائج المتعلقة بمحور الإستثمار في الرأس المال الفكري

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتغير المستقل " الإستثمار في الرأس المال الفكري " مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.63) وبإنحراف معياري (1)، وقد كانت المرتبة الأولى لبعده رأس مال العلاقات، ثم في المرتبة الثانية بعد رأس المال البشري، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعده رأس المال الهيكلي.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى بعد "رأس المال البشري" مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.57) وبإنحراف معياري (1.008)، حيث تهتم المؤسسة بإستقطاب الكفاءات المتميزة، واختيار الافراد الأكثر كفاءة من خلال تطبيق المعايير الموضوعية، كما أنها تعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات والحرص على تنظيم دورات تدريبية مستمرة للعاملين.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى بعد "رأس المال الهيكلي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.41) وبإنحراف معياري (1.036)، حيث تهتم المؤسسة بإمتلاك التقنيات المعلومات الحديثة، كما أن هناك تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة.

-أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى بعد "رأس مال العلاقات " مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.91) وبإنحراف معياري (0.956)، حيث تحرص المؤسسة على تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم أفضل الخدمات، وبناء علاقات جيدة مع مختلف الأطراف ذات المصلحة.

2- النتائج المتعلقة بمحور التميز التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتغير التابع " التميز التنظيمي " مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.89) وبانحراف معياري (0.860)، وقد كانت المرتبة الأولى لبعدها في المرتبة الأخيرة بعد.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى بعد "تميز القادة" مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.05) وبانحراف معياري (0.710)، حيث يوجد اهتمام بتفويض السلطة للعاملين، كما تسعى المؤسسة للتطور وتقبل التغيير من أجل زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى بعد "تميز المرؤوسين" مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.05) وبانحراف معياري (0.710)،

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى بعد "تميز العمليات" مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.05) وبانحراف معياري (0.710)،

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى بعد " التميز الإستراتيجي " مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.05) وبانحراف معياري (0.710)،

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى بعد "تميز الثقافة التنظيمية" مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.29) وبانحراف معياري (1.085)، فمن مميزات الثقافة التنظيمية للمؤسسة تشجيع التعاون والإحترام المتبادل بين العاملين.

ثانيا: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر للإستثمار في الرأس المال الفكري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

كما يمكن مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام الانحدار الخطي البسيط، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لرأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن إختيار وتعيين الأفراد القادرين على القيام بأعباء الوظيفة، والإهتمام المستمر بتدريبهم لتطوير معارفهم ومهاراتهم سيكون له أثر إيجابي على التميز التنظيمي.

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام الانحدار الخطي البسيط، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لرأس المال الهيكلي على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة"، فالتحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤوليات، وأيضاً استخدام التقنيات المعلوماتية الحديثة يساهم في إنجاز الأعمال بكفاءة، وهذا كله سينعكس إيجاباً على تحقيق التميز التنظيمي.

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام الانحدار الخطي البسيط، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لرأس مال العلاقات على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة"، حيث أن الاهتمام بتحقيق رضا العملاء، وتوطيد العلاقات مع مختلف الأطراف ذات المصلحة يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من أجل معرفة مستوى الإستثمار في الرأس المال الفكري وتحديد أثر هذا المفهوم على التميز التنظيمي، تم التطرق في هذا الفصل إلى توضيح الجانب المنهجي للدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة وأهم أدوات إجراء الدراسة الميدانية، إضافة إلى إبراز الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، كما تم عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان، وقد تم التوصل إلى وجود أثر لأبعاد رأس المال الفكري على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة:

في مجمل ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة من مفاهيم حول رأس المال الفكري وأبعاده، زادت أهمية الإهتمام برأس المال الفكري، كونه يعد من المواضيع الإدارية الحديثة، لما لها من دور فعال في تحقيق التميز التنظيمي، وتحقيق ميزة تنافسية.

فمن خلال هذه الدراسة تم إبراز أثر الإستثمار في رأس المال الفكري على التميز التنظيمي في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، فالإستثمار في الرأس المال الفكري ينتج عنه آثارا إيجابية على العاملين وعلى المؤسسة، لذلك وجب الإهتمام به، وإدراك أهميته.

نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

- إهتمام المؤسسة بإستقطاب وتوظيف العاملين ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.
- قيام المؤسسة بدورات تدريبية مستمرة للعمال، مما يساهم في تطوير مهاراتهم ومعارفهم.
- إهتمام إدارة المؤسسة برضا زبائنها والإصغاء لشكاويها من أجل معالجتها في أقصر وقت ممكن.
- يبين الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والاختصاصات الوظيفية بوضوح.
- تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات جيدة مع مختلف الأطراف ذات المصلحة.
- مستوى المتغير الإستثمار في الرأس المال الفكري مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.63) وبإنحراف معياري (1)، وقد كانت المرتبة الأولى لبعده رأس مال العلاقات، ثم في المرتبة الثانية بعد رأس المال البشري، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعده رأس المال الهيكلي.
- مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.89) وبإنحراف معياري (0.860)، وقد كانت المرتبة الأولى لبعده تميز المرؤوسين، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعده تميز الثقافة التنظيمية.
- يوجد أثر ذو دلالة للإستثمار في الرأس المال الفكري على التميز التنظيمي، ليطم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، وقبول الفرضية الرئيسية البديلة الثانية وفرضياتها الفرعية.
- إهتمام المؤسسة بتطبيق المعايير الموضوعية في عملية التوظيف وهذا يساهم في إختيار الأفراد الأكثر كفاءة للعمل داخل المؤسسة.

إقتراحات الدراسة:

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- تطوير آليات وسياسات الإستثمار في الرأس المال الفكري من خلال تدعيم التعلم التنظيمي وتطوير برامج التدريب في المؤسسة.
- توسيع دائرة مشاركة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة في عملية إتخاذ القرار، وإعطاءهم فرصة لإبداء وتوضيح آرائهم.
- إيجاد نظام حوافز يلبي احتياجات وتوقعات العاملين ويقوم على معايير موضوعية من خلال مكافأة العامل حسب جهده ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تشجيع العاملين على الإبداع بشكل مستمر وذلك بفسح مجال أكبر لإبداء الرأي وتقديم الأفكار ومحاوله العمل بما يشكّل دافع للتطوير المستمر لأدائهم.
- العمل على خلق ثقافة تعاونية تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرات بين العاملين.
- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا من خلال إقتناء الوسائل والتجهيزات الحديثة، لما لها من دور كبير في تحسين أداء المؤسسة.

آفاق الدراسة:

- أثر رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- دور إستراتيجية إدارة رأس المال الفكري في تفعيل آليات حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

1-1-الكتب:

- 1- أبو النصر، م. (2010). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 2- أكرم أحمد رضا الطويل، و صباح أنور يعقوب اليونس. (2023). رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأداء العمليات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 3- حمد جاسم العبيدي، و آلاء مُجَّد العبيدي. (2010). طرق البحث العلمي. عمان: دار ديونو للنشر والتوزيع.
- 4- خالد أحمد علي محمود. (2019). إقتصاد المعرفة وإدارة الأزمات المالية في إطار المؤسسات الإقتصادية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي
- 5- رجب عبد الحميد حسنين. (2022). المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة الرأس المال الفكري. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- 6- زكريا الدوري، شفيق العملة، و بلال السكارنة. (2020). مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 7- سامح عامر. (2013). التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 8- سعد علي حمود العنزي، و أحمد علي صالح. (2008). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 9- سعد علي ربحان المحمدي. (2022). إدارتا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 10- سمير سليمان الجمل. (2019). الوصول إلى التميز، دار العماد للنشر والتوزيع، فلسطين. فلسطين: دار العماد للنشر والتوزيع.
- 11- عز عبد الفتاح. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS، دار الخوارزم العلمية للنشر. جدة: دار الخوارزم العلمية.
- 12- مدحت مُجَّد أبو النصر. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 13- مرزوق بن مطر الفهمي. (2021). إدارة الموارد البشرية. جدة: شركة تكوين للنشر والتوزيع.

1-2- الرسائل الجامعية:

- 1-الأخضر صياحي. (20219/2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة حالة مجمع كوندور برج بوغريج (أطروحة دكتوراه). المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة مُجّد بوضياف.
- 2-إيمان هرموش. (2019). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائر-(أطروحة دكتوراه). سكيكدة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- 3-سميرة مشري. (2022/2021). التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة مُجّد خيضر.
- 4-شرف الدين أمين بن عواق. (2018/2017). الإستثمار في الرأس المال الفكري ودوره في تحقيق القدرة التنافسية لإقتصاديات الدول النامية-دراسة حالة الدول المغاربية: الجزائر، تونس، المغرب (أطروحة دكتوراه). سطيف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس سطيف 1.
- 5-نور الدين أحمد. (2013). الإستثمار في الرأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونطراك خلال الفترة 2005-210 (مذكرة ماجستير). ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح.

1-3-المجلات:

- 1-جلاب, س & ., بن جروة, ح . (2020). أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التنظيمي للمؤسسة . مجلة الإقتصاد الجديد، 1(11)، الصفحات 187-204.
- 2-سمير بن عمور ، و حمزة كواديك. (2019). الإستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي - حالة مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكال - . مجلة الاقتصاد الجديد، 10(3).
- 3-شريفة جاسم عبد الرحمان النصر الله. (2021). درجة توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري في مدارس الفروانية. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الانسانية والثقافية، 1(1).
- 4-عالية جواد مُجّد علي. (2020). انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي بحث استطلاعي في شركات الصناعات القطنية العراقية. مجلة العلوم الإقتصادية والإتصالات الإدارية، 26(122).

- 5- عبد العالم مُجَّد مُجَّد. (2021). أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 6(1)، الصفحات 264-287.
- 6- عبد الغني بن حامد. (2018). دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات. *مجلة آفاق للدراسات والبحوث*، 1.
- 7- عبد الله علي. (2009). قياس رأس المال الفكري. *مجلة الإقتصاد والإحصاء التطبيقي*، 6(1)، الصفحات 147-162.
- 8- عبد المطلب بيمصار. (2021). واقع الإستثمار في رأس المال الفكري وانعكاساته على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية مسيلة. *مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية*، 8(3)، الصفحات 652-670.
- 9- عبد الناصر علكحافظ، نسرین جاسم مُجَّد، و سؤدد سعي حمد. (2019). دور استراتيجية التكامل و أثرها في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. *مجلة الدنانير*، 16(1)، الصفحات 198-226.
- 10- مباركة خمقاني. (2017). أساليب وأدوات تجميع البيانات. *مجلة الذاكرة* (9).
- 11- مجيد شعباني، و مُجَّد بوسنة. (2014). إدارة رأس المال الفكري والتنمية المستدامة، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 5 (2).
- 12- نوال مجدوب، و خيرة مجدوب. (2017). مزايا طرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى يتم إستخدام كل منه. *مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع* (1).

1-4-الملتقيات:

- 1- رياض بن صوشة، و نادية خريف. (2011). أهمية إدارة الرأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء. *ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة*. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- 2- مُجَّد راتول، و أحمد مصنوعة. (2011). الإستثمار في الرأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته. *ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة*. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.

2-المراجع باللغة الأجنبية:

2-1-Les ouvrages :

1-Bontis, N. (2002). *World congress on intellectual capital readings*. london: Butterworth-Heinemann.

2-Parker, M. (2003). *Organizational Culture and Identify*. London: Sage publications.

3-Ramesh , B. (2013). *Principles of management*. New Delhi: Mc grow hill education.

2-2-Les revues:

1-Hamouda, G., & Abd El-Aliem, S. (2020). Organizational Creativity as a Mediating Factor for Organizational Performance and Excellence among Nurses. *International Journal of Novel Research in Healthcare and Nursing*, 7(7), 1026-1037.

2-Hadidane, s., & Lamraoui, Z. (2022). Intellectual Capital: Concepts, Characteristics and Classifications. *Afak for sciences journal*, 7(2), pp. 1-10.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
جامعة الشاذلي بن الجديد الطارف	أستاذ مساعد ب	العوادي ريم
جامعة الشاذلي بن الجديد الطارف	أستاذ مساعد ب	حليلو صباح
جامعة الشاذلي بن الجديد الطارف	أستاذ مساعد ب	قوادرية مريم

الملحق رقم 02: استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدي المحترم، سيدي المحترمة،

بعد السلام والاحترام الوافر.....

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان " أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على التميز التنظيمي"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، لهذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة الدراسة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة

من إعداد الطالب:

لعرايجي إيمان

العابد يوسف

السنة الدراسية: 2024/2023

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

	ذكر	1- الجنس
	أنثى	
	أقل من 30 سنة	2- العمر
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
	50 سنة فأكثر	
	ثانوي فأقل	3- المؤهل العلمي
	تقني سامي	
	جامعي	
	دراسات عليا	
	إطار	4- المستوى الوظيفي
	عون تحكم	
	عون تنفيذ	
	أقل من 05 سنوات	5- الأقدمية
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
	15 سنة فأكثر	

الجزء الثاني: محاور متغيرات الدراسة

المحور الأول: رأس المال الفكري

رقم العبار ة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق ق	محايد	موافق	موافق بشدة
رأس المال البشري						
01	تعمل المؤسسة على استقطاب العاملين ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.					
02	تخضع عملية التوظيف في المؤسسة إلى معايير موضوعية تسمح بتوظيف الكفاءات المتميزة.					
03	تحرص المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية مستمرة للعاملين.					
04	توفر المؤسسة نظام حوافز يساهم في المحافظة على الكفاءات المتميزة.					
05	تهتم المؤسسة بتجسيد الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملين والتي تساهم في تحسين الأداء.					
06	يشارك العمال ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرار.					
رأس المال الهيكلي						
01	تمتلك المؤسسة أحدث التقنيات المعلوماتية كالحواسيب وتقنيات الاتصال كالإنترنت.					
02	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها.					
03	تتصف أنظمة المعلومات بالسرعة في تقديم المعلومات.					
04	يبين الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والاختصاصات الوظيفية بوضوح.					
05	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراءات التغيرات التي تحتاجها المؤسسة.					
06	تعمل المؤسسة على وضع الاستراتيجيات المناسبة لدعم					

					علامتها التجارية.
رأس مال العلاقات					
					01 تهتم المؤسسة بتحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات.
					02 تهتم المؤسسة بأراء ومقترحات الزبائن.
					03 لدى المؤسسة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين.
					04 تعمل المؤسسة على بناء علاقات وطيدة مع المساهمين والمستثمرين.
					05 تعمل المؤسسة على بناء علاقات جيدة مع الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني.
					06 تقوم المؤسسة بالتحالف مع شركات أخرى في مجالات متعددة.
					07 تهتم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها.

المحور الثاني: التميز التنظيمي

رقم العبار ة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تميز القادة						
01	يوفر المدير وسائل الاتصال مع جميع العاملين في المؤسسة.					
02	يفوض المدير بعض من صلاحياته للعاملين على أسس علمية.					
03	تتميز إدارة المؤسسة بتقبلها للتغيير والتطوير.					
تميز المرؤوسين						
01	يقدم العاملون أفكار وحلول إبداعية في تحسين طرق العمل في المؤسسة.					
02	لدى العاملين القدرة على التعامل مع المشكلات الطارئة.					
تميز العمليات						
01	تساهم عمليات أداء الأعمال التي تبناها المؤسسة في سهولة سير عملها.					
02	تعتمد المؤسسة في إدارة عملياتها الداخلية على تقنيات تكنولوجية حديثة.					
التميز الاستراتيجي						
01	تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية لما ترغب في تحقيقه مستقبلاً.					
02	تنسجم الاستراتيجيات الموضوعة مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.					
03	تسمح السياسات الموضوعة بتعزيز مستويات الأداء المطلوبة.					
تميز الثقافة التنظيمية						
01	تسعى المؤسسة لخلق ثقافة تعاونية تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرات بين أفرادها.					
02	تهتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.					
03	تعكس الثقافة التنظيمية الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال.					

الملحق رقم 03: مخرجات SPSS

Corrélations

		البشري	الهيكلية	العلاقاتية	الفكري
البشري	Corrélation de Pearson	1	,572**	,356**	,765**
	Sig. (bilatérale)		,000	,033	,000
	N	36	36	36	36
الهيكلية	Corrélation de Pearson	,572**	1	,537**	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000
	N	36	36	36	36
العلاقاتية	Corrélation de Pearson	,356**	,537**	1	,752**
	Sig. (bilatérale)	,033	,001		,000
	N	36	36	36	36
الفكري	Corrélation de Pearson	,765**	,694**	,752**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36

Corrélations

		القادة	المروسيين	العمليات	الاستراتيجية	الثقافة	التميز
القادة	Corrélation de Pearson	1	,735**	,561**	,583**	,330**	,669**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
المروسيين	Corrélation de Pearson	,735**	1	,504**	,502**	,507**	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
العمليات	Corrélation de Pearson	,373**	,806**	1	,643**	,489**	,910**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,583**	,502**	,624**	1	,494**	,514**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
الثقافة	Corrélation de Pearson	,330**	,507**	,489**	,494**	1	,910**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36
التميز	Corrélation de Pearson	,669**	,503**	,514**	,443**	,910**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100.0
	Exclue ^a	0	0
	Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
البشري	22.88	13.577	.660	.885
الهيكلية	22.86	13.752	.708	.877
العلاقاتية	22.60	14.540	.655	.883
الفكري	38,6300	23,196	,738	,845
القادة	22.53	15.099	.758	.875
المروسين	22.39	15.099	.788	.868
العمليات	22.94	14.016	.662	.882
الاستراتيجي	22.81	15.011	.695	.879
الثقافة	38,0933	27,152	,513	,863
التميز	38,0733	26,397	,482	,864

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1ع	36		5	3.97	0.971
2ع	36		5	3.72	0.944
3ع	36		5	3.53	0.971
4ع	36		5	3.33	1.069
5ع	36		5	3.28	1.085
6ع	36		5	3.61	0.934
7ع	36		5	3.92	1.156
8ع	36		5	2.81	1.037
9ع	36		5	3.25	1.180
10ع	36		5	3.75	0.874
11ع	36		5	3.36	0.931
12ع	36		5	3.28	0.974
13ع	36		5	4.11	0.747
14ع	36		5	3.81	0.920
15ع	36		5	4.06	0.893
16ع	36		5	3.86	0.798
17ع	36		5	3.69	1.142
18ع	36		5	4.06	0.955
19ع	36		5	3.58	0.967
20س	36		5	4.22	0.637
21س	36		5	4.06	0.826
22س	36		5	3.89	0.667
23س	36		5	4.17	0.775
24س	36		5	4.17	0.811
25س	36		5	3.83	0.737
26س	36		5	3.75	0.841
27س	36		5	4.31	0.786
28س	36		5	4.06	1.040
29س	36		5	4.11	0.950
30س	36		5	3.08	1.025
31س	36		5	3.72	1.003
32س	36		5	3.08	1.228
N valide (liste)	36		5		

Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل	المنصب	الأقدمية
N	Valide	36	36	36	36	36
	Manquant	1	1	1	1	1

Table de fréquences

		الجنس		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر			18	50.0	50.0	50.0
	انثى			18	50.0	50.0	100.0
	Total			36	100	100,0	
Total				36	100,0		

		العمر		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة			4	11.1	11.1	11.1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			24	66.7	66.7	77.8
	من 40 سنة إلى من 50 سنة			4	11.1	11.1	88.9
	من 50 سنة فأكثر			4	11.1	11.1	100.0
	Total			36	100.0	100,0	
Total				36	100,0		

		المؤهل		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تكوين مهني			3	8.3	8.3	8.3
	جامعي			22	61.1	61.1	69.4
	دراسات عليا			11	30.6	30.6	100.0
	Total			36	100.0	100.0	
Total				36	100.0		

		المنصب			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	19	52.8	52.8	63.9
	عون تحكم	13	36.1	36.1	16.7
	عون تنفيذ	4	11.11	11.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	
Total		36	100,0		

		الأقدمية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	5	13.9	13.9	13.9
	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	8	22.2	22.2	36.1
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	16	44.4	44.4	80.6
	من 15 سنة فأكثر	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100,0	
Total		36	100,0		

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الفكري	.	Introduire

a. Variable dépendante : التميز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,626 ^a	,0.392	,374	,661

a. Prédicteurs : (Constante), الفكري

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9.560	1	9.560	21.889	,000 ^b
	de Student	14.850	34	.437		
	Total	24.410	35			

a. Variable dépendante : التميز

b. Prédicteurs : (Constante), الفكري

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1.350	.504		2.678	,011
	الفكري	.601	.128.	.626	4.679	.000

a. Variable dépendante : التميز

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البشري ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التميز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,437 ^a	.191	.167	.762

a. Prédicteurs : (Constante), البشري

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.665	1	4.665	8.034	,008 ^b
	de Student	19.744	34	.581		
	Total	24.410	35			

a. Variable dépendante : التميز

b. Prédicteurs : (Constante), البشري

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	3,699	,162		22,893	,000
	البشري	,109	,044	,197	2,448	,016

a. Variable dépendante : التميز

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الهيكلي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التميز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,463 ^a	,215	,191	,751

a. Prédicteurs : (Constante), الهيكلي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.236	1	5.236	9.285	,004 ^b
	de Student	19.174	34	,564		
	Total	24.410	35			

a. Variable dépendante : التميز

b. Prédicteurs : (Constante), الهيكلي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.029	,547		3.708	,001
	البشري	,446	,146	,463	3.047	,004

a. Variable dépendante : التميز

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العلاقاتي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التميز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.592 ^a	.351	.331	.683

a. Prédicteurs : (Constante), العلاقاتي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8.556	1	8.556	18.350	.000 ^b
	de Student	15.853	35	.466		
	Total	24.410	35			

a. Variable dépendante : التميز

b. Prédicteurs : (Constante), العلاقاتي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1.186	.587		2.019	.051
	البشري	.632	.148	.592	4.284	.000

a. Variable dépendante : التميز