



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية- أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير  
تخصص مقاولاتية موسومة بعنوان:

اثر رأس مال العلاقات في تحسين الأداء الريادي \_ دراسة عينة  
من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري \_

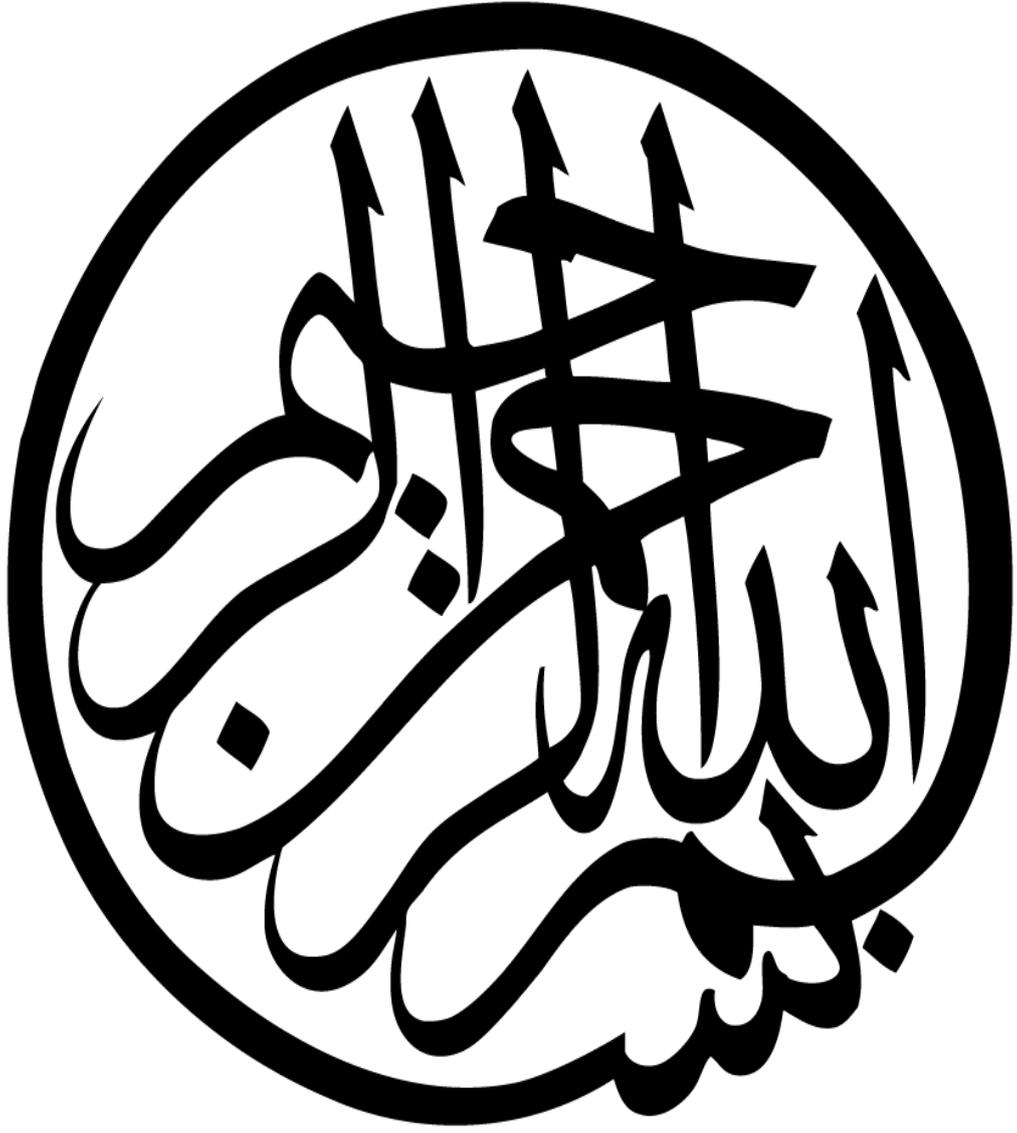
إعداد الطالبة:

❖ معمري ايمان

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مسعودي محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة أحمد دراية- أدرار	رئيساً
علاي فتيحة	أستاذ محاضر-أ-	جامعة أحمد دراية- أدرار	مشرفاً ومقرراً
مجاهد سيد أحمد	أستاذ محاضر-أ-	جامعة أحمد دراية- أدرار	ممتحناً
مصطفى سفيان	أستاذ محاضر-أ-	جامعة أحمد دراية- أدرار	ممتحناً
حاجي كريمة	أستاذ محاضر-أ-	جامعة بشار	ممتحناً
بلعابد فايزة	أستاذ محاضر-أ-	جامعة بشار	ممتحناً

السنة الجامعية: 2021/2020م





الاهداء:

أهدي ثمرة هذا العمل :

إلى أعلى ما أملك في هذا الوجود أمي الغالية حفظها الله

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله

إلى سندي في الحياة إخوتي وأخواتي واخص بالذكر اختي

أمنة.

إلى كل أفراد العائلة صغيرا أو كبيرا.

إلى كل الأصدقاء اخص بالذكر زهارة منال،

رمضاني حفصة، بريك اسماء و الأجابة.

إلى كل باحث و طالب علم.



## شكر و عرفان

قال الله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم) 09 سورة ابراهيم

أشكر الله عزّ وجلّ أول من يستحقّ الشكر وأحمده على نعمة الصبر

الحمد لله الذي وفقني لتتمة هذا العمل.

كما أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى كل من:

الأستاذة المؤطرة : علالي فتيحة على التوجيه وحسن التأطير.

- لجنة المناقشة لقبولها مناقشة هذه الأطروحة، وصرفهم جزء

من وقتهم

الذين في قراءتها وتقييمها.

- كما أشكر عمال وموظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على

مساهمتهم

في إثراء هذا البحث العلمي.

- وكل من ساهم من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

في إنجاز هذا العمل .

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز اثر راس مال العلاقات في الاداء الريادي لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري، حيث عمد الجانب التطبيقي لمعرفة هذا الأثر من خلال تحليل ابعاد راس مال العلاقات (كمتغير مستقل) على الاداء الريادي (كمتغير تابع) بالاعتماد على منهجية النمذجة بالمربعات الصغرى الجزئية حيث بلغ مجتمع الدراسة 2500 مؤسسة نشطة في ثلاث ولايات ( بشار، ادرار، تندوف) ،تم توزيع 350 استمارة واسترجاع 330 وبعد الفرز كان عدد الاستمارات القابلة لدراسة 318.

وقد توصلت نتائج الدراسة بعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (Smart PLS) الى وجود أثر قوي لأبعاد راس مال العلاقات في تحسين الاداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المصطلحات المفتاحية: راس مال العلاقات ، الاداء الريادي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، النمذجة بالمربعات الصغرى الجزئية.

## Abstracts :

This study aims to highlight the impact of relationship capital on the entrepreneurial performance of a sample of small and medium-sized enterprises in the southwest of Algeria, where the applied side sought to know this effect by analyzing the dimensions of relationship capital (as an independent variable) on the entrepreneurial performance (as a dependent variable) based on the methodology Partial least squares modeling, where the study population reached 2500 active institutions in three states (Bachar, Adrar, Tindouf), 350 forms were distributed and 330 were retrieved, and after sorting, the number of forms that could be studied was 318.

The results of the study, after statistical treatment using the (Smart PLS) program, revealed a strong impact of the dimensions of relationship capital in improving the entrepreneurial performance of small and medium enterprises.

**Key terms:** relationship capital, entrepreneurial performance, small and medium enterprises, the methodology Partial least squares modeling.



## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و عرفان
II_I	قائمة المحتويات
V_III	قوائم الأشكال والجداول والملاحق
أ_و	مقدمة
31_02	الفصل الأول: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة
02	تمهيد الفصل
16_03	المبحث الأول: الاطار النظري لراس مال العلاقات
08_03	المطلب الأول: ماهية راس مال الفكري.
11_09	المطلب الثاني: راس مال العلاقات كمكون لراس مال الفكري.
16_12	المطلب الثالث: ابعاد راس مال العلاقات.
30_17	المبحث الثاني: الاطار النظري للأداء الريادي
20_17	المطلب الأول: ماهية الأداء الريادي .
27_21	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الريادي، الأهمية وطرق تقييم.
30_28	المطلب الثالث: ابعاد الأداء الريادي.
31	خلاصة الفصل
48_33	الفصل الثاني: الدراسات السابقة وعموميات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
33	تمهيد الفصل
41_34	المبحث الأول: مناقشة الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة
37_34	المطلب الأول: الدراسات العربية.
40_38	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
41	المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية .
48_42	المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الهيئات الداعمة لها.
44_42	المطلب الأول: مفهوم واهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
47_45	المطلب الثاني: الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
48	خلاصة الفصل

## قائمة المحتويات

97_50	الفصل الثالث : الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها
	تمهيد الفصل
64_51	المبحث الأول: النموذج التصوري الإجراءات المنهجية وعرض النتائج الديمغرافية للدراسة.
53_51	المطلب الأول: النموذج التصوري و فرضيات الدراسة.
64_54	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية وعرض البيانات الديمغرافية للدراسة.
88_65	المبحث الثاني: اختبار النموذج القياسي والنموذج البنائي للدراسة
78_67	المطلب الأول: اختبار جودة النموذج الخارجي (نموذج القياس).
88_79	المطلب الثاني: اختبار النموذج الداخلي (النموذج البنائي).
97_89	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج .
93_89	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها.
96_94	المطلب الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة .
97	خلاصة الفصل
100_99	الخاتمة
109_101	قائمة المصادر والمراجع
126_111	الملاحق

A decorative rectangular frame with intricate scrollwork and floral patterns in brown and gold tones, surrounding the text.

**قائمة  
الاشكال  
الجداول والملاحق**

أولاً: قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم شكل
06	القيمة السوقية لشركة ومكوناتها	(1-1)
08	مكونات راس مال الفكري	(2-1)
52	النموذج التصوري لفرضيات للدراسة	(3-3)
77	النسبة غير المتجانسة والرتيبة (HTMT)	(4-3)
78	النموذج البنائي العام للدراسة	(5-3)
81	معاملات المسار المعيارية	(6-3)
85	نتائج R2	(7-3)
88	خريطة الأهمية و الأداء للعوامل الرئيسية لمتغيرات الدراسة	(8-3)
96	الأثر الكلي لمتغيرات الدراسة	(9-3)

## قائمة الجداول

ثانياً: قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-3)	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب كل ولاية	55
(2-3)	حجم العينة لحجم مجتمع معلوم	56
(3-3)	الهيكلية العامة للاستثمار	58
(4-3)	معامل الفا كرونباخ	59
(5-3)	الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة	61
(6-3)	الخصائص الديمغرافية لمؤسسات العينة (خبرة، نشاط، عدد العمال)	62
(7-3)	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	64
(8-3)	نتائج اختبار تشبع العوامل بمؤشراتها لمحوري راس مال العلاقات والأداء الريادي	68
(9-3)	نتائج اختبار الاتساق الداخلي للدراسة	70
(10-3)	نتائج اختبار متوسط التباين المستخرج	71
(11_3)	معياري فرنرلاكر (Fornell-Larcker Criterion)	72
(12-3)	معاملات الموثوقية (Cross Loadings)	74
(13_3)	النسبة غير المتجانسة والترتبية (HTMT)	76
(14-3)	اختبار "VIF" للارتباط الخطي	79
(15-3)	اختبار نتائج التمهيد لمعاملات المسار	82
(16-3)	اختبار معامل التحديد R 2	84
(17-3)	معامل الملائمة التنبئية "Q2"	85
(18-3)	مصفوفة الأهمية و الأداء لعوامل راس مال العلاقات على الأداء الريادي	86
(19-3)	اختبار معنوية الأثر بين عوامل متغيرات الدراسة باستخدام الـ"Bootstrapping"	89
(20-3)	معايير اختبار الفرضيات العلاقاتية (H3، H2، H1)	90
(21-3)	معايير اختبار الفرضيات العلاقاتية (H6، H5، H4)	91
(22-3)	معايير اختبار الفرضيات العلاقاتية (H9، H8، H7)	92
(23-3)	معايير اختبار الفرضيات العلاقاتية (H12، H11، H10)	93
(24-3)	ملخص نتائج الفرضيات الأساسية	94
(25_3)	نتائج الأثر الكلي للفرضية الرئيسية	96

## قائمة الملاحق

ثالثاً: قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
116_111	الاستبيان	01
125_116	نتائج مخرجات نتائج برنامج Smart PLS	02
126	قائمة المحكمين	03

مقدمة

يعرف عالم الأعمال تحديات فرضتها العولمة والتحالفات والابتكارات، فحولت عالم الاعمال والمؤسسات إلى اقتصاد جديد هو اقتصاد المعرفة والمنافسة الحادة، والثورة في نظم المعلومات والاتصالات مما اوجب التحول إلى أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة، وتركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة والتي تعرف برأس المال الفكري الذي له اسهام و إضافة في توليد القيمة، حيث أصبح هذا الأخير من أهم المؤشرات لنجاح المؤسسات والعامل المساعد في المنافسة وتحقيق التفوق الريادي.

فهذه الموجودات غير المادية ينظر لها المختصون و الباحثون على انها الركيزة الأساسية لبناء وتنمية القدرات التنافسية وإضافة قيمة للمؤسسة وتحقيق أداء متميز يحقق و يضمن لها البقاء في السوق ، وهذا لن يتحقق إلا في ضوء قدرتها على إشباع حاجات متعاملها عن طريق استثمار فعلي في موجوداتها الفكرية.

لكن تأثير أبعاد الموجودات الفكرية قد يختلف سواء في الجانب الهيكلي أو التنظيمي أو ما يصطلح عليه راس مال العلاقات والمتمثل في علاقات المؤسسة الداخلية او الخارجية.

حيث يعد رأس المال العلاقات من أبرز الثروات الحقيقية للمؤسسات، بحيث تحقق من خلاله المؤسسة التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية الموجودة لديها، و تدعيم الإمكانيات البشرية، واستغلال المعرفة التي بحوزة الأفراد وتوظيفها لصالح المؤسسة، فنتيجة للمنافسة الشرسة بين هذه المؤسسات أصبح بقاء هذه الأخيرة متوقف على قدرتها على إدارة راس مال علاقاتها وهذه القدرة تتوقف على تهيئة وتنمية مخزونها من راس مالها الفكري، الذي يضم رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي و رأس المال العلاقات، بما يحقق لها التقدم والتميز والنجاح وتحسين ادائها لبلوغ الريادة.

## أولاً: إشكالية الدراسة:

انطلاقاً من الطرح الإبتيمولوجي السابق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية.

### 1. الإشكالية :

ما مدى تأثير راس مال العلاقات في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري؟

لدراسة هذه الإشكالية محل الدراسة والإجابة عنها، بشكل شامل وجامع، نحاول أن نطرحها من خلال الاسئلة الفرعية التالية:

### 2. الاسئلة الفرعية:

1. كيف تؤثر العلاقة التي تنشؤها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الزبون في تحسين أدائها الريادي؟

2. كيف تساهم العلاقة مع الموردين في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

3. كيف تؤثر التحالفات التي تنشؤها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الشركاء في تحسين أدائها الريادي؟

4. كيف يؤثر راس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية على الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ثانيا. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يؤثر رأس مال العلاقات في الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة \_بالجنوب الغربي الجزائري\_.

وتتفرع الفرضية الرئيسية الى اربع فرضيات فرعية هي كالتالي:

1\_ تؤثر العلاقة الإيجابية التي تنشؤها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الزبون في تحسين أدائها الريادي.

H1 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الزبون على الاستباقية.

H2 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الزبون على الابداع.

H3 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الزبون على المخاطرة.

2\_ تساهم العلاقة الجيدة مع الموردين في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H1 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الموردين على الاستباقية.

H2 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الموردين على الابداع.

H3 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الموردين على المخاطر.

3\_ تساهم التحالفات مع الشركاء في تحسين الأداء الريادي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

H1 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الشركاء على الاستباقية.

H2 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الشركاء على الابداع.

H3 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الشركاء على المخاطرة.

4\_ يؤثر رأس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية على الأداء الريادي

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H1 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية على الاستباقية.

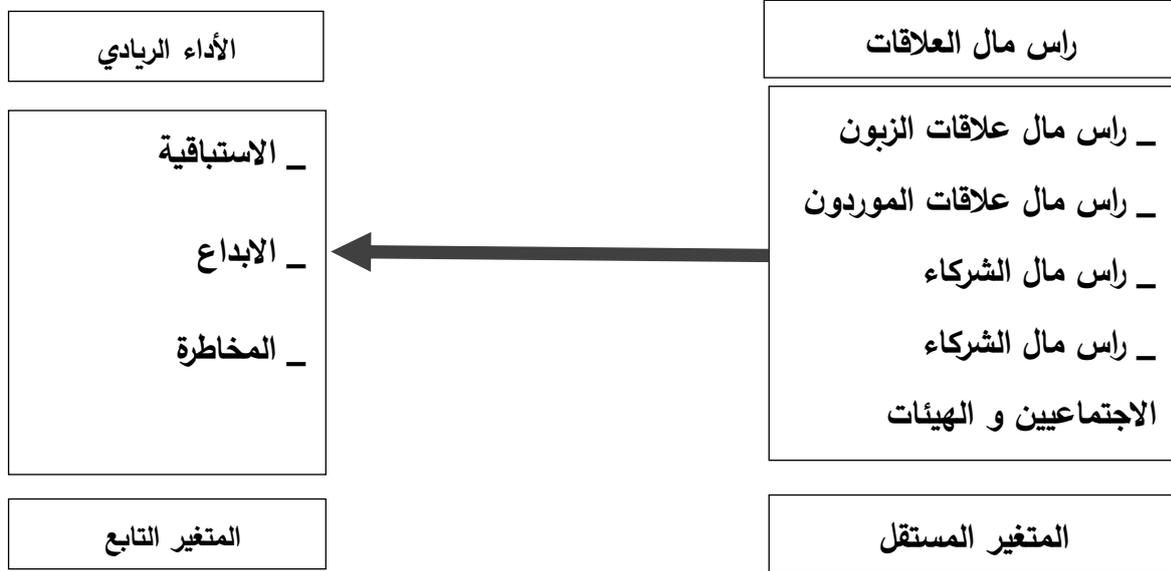
H2 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية على الابداع.

H3 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية على المخاطرة.

### ثالثا. نموذج الدراسة:

لاختصار الفرضيات السابقة، نطرح العلاقات المفترضة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة

في النموذج العام للدراسة على النحو الآتي:



عموما نجد أن النموذج العام يشير إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل المتمثل

في راس مال العلاقات، والذي يتكون من اربعة ابعاد ( راس مال علاقات الزبون، راس مال الموردين، راس مال الشركاء، راس مال الشركاء الاجتماعيين و الهيئات العمومية) والمتغير التابع المتمثل في الأداء الريادي يتكون من ثلاثة ابعاد ( الاستباقية، الابداع، المخاطرة).

### رابعا. اهمية الدراسة:

✓ تكمن أهمية الدراسة في كونها إضافة إلى البحث العلمي حيث تطرقت إلى أحد المفاهيم الإدارية المهمة و المتمثل في راس مال العلاقات كونه مصدرا مهما من مصادر بقاء المؤسسات وتحقيقها للأداء الريادي متميز.

✓ تتميز متغيرات الدراسة ( راس مال العلاقات، الأداء الريادي) بأهمية خاصة باعتبارها من الأدبيات الإدارية الحديثة التي لا بد من التعرف بها لدى المؤسسات محل الدراسة لأخذها بعين الاعتبار، وإبراز دورها في نجاح هذه المؤسسات.

✓ كما تساهم هذه الدراسة في معرفة أهمية راس مال العلاقات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي يلعبه في اكسابها مركز سوقي مهم وبلوغ الريادة.

### خامسا. اهداف الدراسة:

- يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي :
- ✓ الإجابة على الإشكالية المطروحة بطريقة علمية وموضوعية.
- ✓ التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من راس مال العلاقات والأداء الريادي للمؤسسات لإزالة الغموض المرتبط بكليهما.
- ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ✓ تبيان مدى اعتماد المؤسسات محل الدراس على علاقاتها في تحسين أدائها.
- ✓ إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد وأن يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في هذا المجال.
- ✓ التحقق من مدى ملائمة نموذج الدراسة من خلال اختبار جودة مطابقته لبيانات الواقع، ومناقشة العلاقات المباشرة وغير المباشرة.

### سادسا. حدود الدراسة:

- تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة أجزاء:
- ✓ **الحد الموضوعي:** يتمثل في بحث الاثر الذي يحدثه راس مال العلاقات في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ✓ **الحد المكاني:** من أجل الاجابة على إشكالية الدراسة تم اختيار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري كعينة للبحث لما لها من ثقل في تطوير الاقتصادي الوطني.
- ✓ **الحد الزمني:** تم اعداد ومعالجة هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين 2018-2021 .

## سابعا. منهج الدراسة:

وبمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني محل الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة أوجب الاعتماد على منهج متنوع حتى نتمكن من جعله متوافقا مع محاور البحث المختلفة، حيث يستند بدرجة أولى على المنهج الوصفي لكشف كل ما يتعلق بالجوانب النظرية من خلال التغطية الأكاديمية (الفصل النظري) ، و الاسلوب التحليلي بالتطرق إلى شرح وتفسير بعض الاحصائيات والتطورات التي تم معالجتها خلال البحث أي أنه يتعلق بالجانب التطبيقي للوقوف على واقع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ومحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

وذلك من خلال اعتماد أسلوب الاستبانة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شملت ثلاث ولايات من الجنوب الغربي الجزائري (تندوف - بشار - ادرار).

## ثامناً. هيكل الدراسة:

لإلمام بالموضوع من جميع جوانبه تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، اثنان منها عالجت الجانب النظري لموضوع الدراسة فيما عالج الفصل الثالث الجانب التطبيقي لها، حيث عنون الفصل الأول بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة، اما الفصل الثاني تطرقنا فيه لدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة كما عرجنا على العموميات الأساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اما بخصوص الفصل الثالث فقد عالج الجانب التطبيقي و الميداني من الدراسة.

## تاسعاً. صعوبات الدراسة:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا في طريقنا انجاز هذا البحث المتواضع، فيما يلي:

- ✓ قلة الدراسات التي تناولت مثل هذه المواضيع وبالأخص حول راس مال العلاقات لأنه يعتبر جزئية من راس مال الفكري.
- ✓ فأغلب هذه الدراسات تركز على راس مال الفكري وليس راس مال العلاقات وهذا لا يخدم أطروحتنا لأنه يعتبر متغير مستقل.
- ✓ الصعوبة التي واجهتنا في سبيل الحصول على البيانات والاحصائيات التي نحتاجها في الدراسة الميدانية تكمن في صعوبة توزيع الاستبيان و ذلك لكبر حجم العينة وتأثير الظروف الصحية التي مرت بها البلاد على غرار دول العالم (كوفيد \_19).

الفصل الأول:

الاطار النظري لمتغيرات

الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### تمهيد الفصل:

إن الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر راس مال العلاقات على الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولهذا علينا توضيح المصطلحات عبر معالجة الأدبيات في هذا الفصل وبناء النموذج النظري لمتغيرات الدراسة، وفي هذا الفصل نستعرض الإطار النظري حول راس مال العلاقات وذلك من خلال إعطاء نظرة عامة عن مفهوم راس مال العلاقات وأهميته ومستجداته، بالإضافة الى توضيح المفاهيم المتعلقة بالأداء الريادي للمؤسسة فهو يعتبر الوسيلة الحيوية لها لتحقيق الاستمرارية واكتشاف واستثمار الفرص من أجل تحريك المؤسسات والأفراد إلى حالة جديدة من الوجود، ولا سيما بعد أن ازدادت حاجة المؤسسات لتكون أكثر ابداعا وابتكارا من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغير الحركي، ونظرا لأهمية هذا الموضوع تم تسليط الضوء عليه من خلال هذا الفصل حيث تم تقسيمه الى مبحثين:

### المبحث الأول: الإطار النظري لرأس مال العلاقات.

### المبحث الثاني: المفاهيم النظرية للأداء الريادي.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### المبحث الأول: الإطار النظري لراس مال العلاقات:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، حري بنا التعرف بدقة على متغيراتها الأساسية والمتمثلة في راس مال العلاقات كمتغير مستقل والأداء الريادي كمتغير تابع.

#### ❖ **المطلب الأول: ماهية راس مال الفكري :**

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري او المعرفي في التسعينات من القرن الماضي بإعتباره يمثل حقيقة عن قدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق النجاح، فقبل هذا التاريخ كان الاعتماد على المصادر الطبيعية كأساس للثروة، اما في الوقت الحاضر فيتم النظر الى المعرفة على انها المورد الاساس للإنتاج وأنشاء الثروة، فقد اصبحت المعرفة اقوى قوة استراتيجية للمؤسسات فهي تحتاج الى رأس المال الفكري لتحقيق الريادة في اعمالها.

#### **1. مفهوم و خصائص رأس المال الفكري:**

لقد تعددت التسميات التي أطلقت راس مال الفكري، كرأس المال المعرفي، رأس المال اللاملموس والأصول غير المادية ...، إلا أنه وفي كل هذه التسميات، يعبر عما يقابل رأس المال المادي، ونظرا لحدائة مفهوم رأس المال الفكري، فإنه لم ينعقد بعد اتفاق واضح بين الباحثين حول تحديد مفهوم موحد ومتكامل لهذا المصطلح الجديد، وعليه يمكن استعراض بعض مفاهيم رأس المال الفكري حسب وجهات نظر الباحثين والكتاب المختلفين سنتعرض لأهم هذه المفاهيم فيما يلي:

- مصطلح يطلق على الموجودات غير الملموسة المترابطة مع بعضها والتي تمكن الشركة على العمل وتتمثل في المهارات والقدرات والابداع والابتكار لمواجهة تحديات المنافسين واستغلال الفرص لتحقيق النجاح.
- ويعرف ايضا" على انه مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".
- وهو مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المؤسسة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

➤ فقد عرفه " A Thomas Stewart بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها و استثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المؤسسة (A.Thomas, 1999)"

ومن التعريف السابق يتضح أن خلق الثروة من وجهة نظر Stewart تتمثل في الأصول المعنوية غير الملموسة والتي تتضمن الرصيد المعرفي الناتج عن التفكير والابتكار والبحث العلمي بالإضافة إلى الأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسة والتي تم الحصول على حماية قانونية لها .

وعلى الرغم من أن التعريف السابق يشير إلى بعض المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري، إلا أن هذا التعريف قد تجاهل الإشارة إلى الأصول العلاقية المتمثلة في علاقة المؤسسة بالزبائن والموردين والجهات الأخرى والتي تعتبر من أهم العناصر الممثلة لرأس المال الفكري.

➤ ويقول Edvinsson أن "رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة" (Edvinsson, 1997) .

➤ كما عرف بأنه "نوع من الأصول غير الملموسة وتتضمن مجموعة من العناصر مثل الملكية الفكرية، تجربة الشركة، وعلاقتها مع البيئة الخارجية سواء الموردين والشركاء والزيائن" (برحال، 2018).

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ومن التعاريف السابقة يتضح أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات خلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة وتحسين أدائها الريادي، فهو 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 التي تعبر عن رأس مالها الفكري الذي يتمتع بعدة خصائص نذكر منها:

- ✓ رأس المال الفكري يمثل كيانا معنويا غير ملموس يصعب قياسه بدقة.
- ✓ رأس مال الفكري سريع الزوال والفقء ويتزايد بالاستعمال وله تأثير كبير على المؤسسة.
- ✓ رأس مال الفكري يمثل العلاقات التي تربط المؤسسة بمحيطها الداخلي المتمثل في عمالها والخارجي أي مع مورديها وشركائها و زبائنها.

### 2. أهمية تطوير رأس المال الفكري:

ان من أهم الطرق التي تساعد في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات:  
الاستقطاب السليم والفعال ويتمثل في استقطاب الافراد المؤهلين لغرض اختيارهم في شغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، بالإضافة الى تمتعهم بالمهارة والمعرفة إذ تحتاج المؤسسة إلى الافراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة فهم بمثابة خزين واسع من المهارات والمعرفة، وبالتالي فإن على المؤسسة تشجيع الذكاء وتشجيع الابتكار والتجديد، و للمحافظة على الموارد البشرية الموجودة يتم ذلك عن طريق التدريب المستمر والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية بهدف المحافظة على رأس مالها الفكري ، وكذا الاهتمام بالمستفيدين(الزبائن ) و ذلك بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم حيث يمثل رضا الزبائن محور نجاح المؤسسات.

من خلال ما سبق تتضح أهمية رأس مال الفكري فيما يلي (ثناء عبد الكريم، 2018) :

- ✓ زيادة القدرة الإبداعية للمؤسسة.
- ✓ جذب العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة.
- ✓ تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المتطورة.
- ✓ إمكانية البيع بأسعار تنافسية
- ✓ خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية.
- ✓ تعزيز القدرة التنافسية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

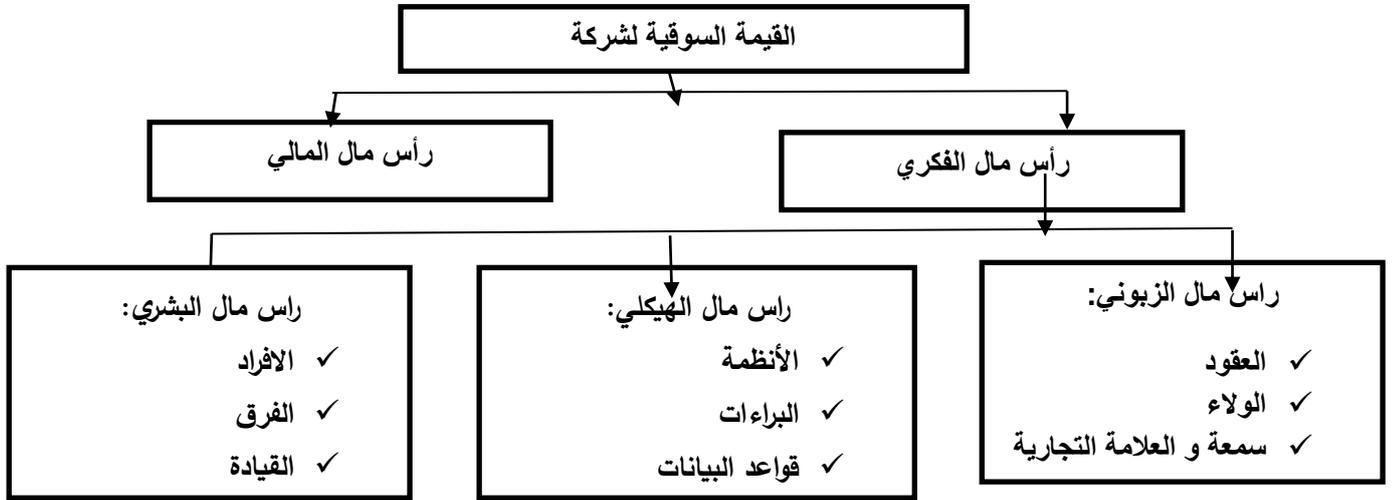
### 3. مكونات رأس مال الفكري:

قسم توماس ستيوارت ( T.Stewart ) رأس المال الفكري الى ثلاث فئات: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري و رأس المال الزبوني، وهذا التقسيم يعتبر مهماً لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، ومع أن الكثير من المختصين قدموا مكونات أخرى إلا أنها لم تخرج عن هذه المكونات الثلاثة المهمة لرأس المال الفكري (نجم عبود، صفحة 294).

ويعد التقسيم الذي قدمه توماس ستيوارت هو الأكثر شيوعاً واستخداماً، حيث حدد ثلاث

مكونات أساسية لرأس المال الفكري وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): القيمة السوقية لشركة ومكوناتها



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،

2008، ص295

### 1. رأس المال البشري: (capital Human):

يضم رأس المال البشري الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المؤسسة أي يشير إلى الموارد البشرية للشركة بما فيها المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة. (حمادي نبيل، 14 و 13 ماي 2008).

ويعبر كذلك رأس المال البشري عن المعرفة غير المعلنة والمحفوظة في ذهن العامل أي التي

تملكها المؤسسة فهي مرتبطة بالفرد شخصياً .

### 2. رأس المال الهيكلي (capital Structural) :

يتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها و الإحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة وفي اصولها المادية الملموسة، والمعارف الموجودة في السلع والخدمات، وتتحدد قدرة المؤسسة في نقل المعارف والخبرات إلى الواقع الفعلي من خلال نتائج الإبداع و الإبتكار المتمثلة بما يسمى بالملكية الفكرية التي تنعكس إلى براءة اختراع.

### 3. رأس المال الزبوني (capital Relationship):

ويتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضيين ذوي الولاء، الموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقتها المتميزة بها (سيد محمد جاد، 2006).

يعد رأس المال الزبوني المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري ويطلق على هذا المكون عدة تسميات منها رأس المال العلاقتي وأيضا رأس المال الخارجي او الهيكل الخارجي، وأن هذا النوع من رأس المال يكون خارج المؤسسة ويتمثل بعلاقتها مع الأطراف الخارجية التي تشكل الزبائن و المجهزين و الشركاء والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة وهو مجال بحثنا في هذه الدراسة.

### ❖ تصنيف Karl Erik Sveiby :

تعددت الجهود التي حاولت تحديد مكونات رأس مال الفكري مما تولد عنها العديد من المقاربات لمكوناته وعناصره، ولعل التقسيم الذي طرحه K.E. Sveiby 2001 هو أحد التقسيمات المهمة، حيث يرى هذا الأخير أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث أجزاء أساسية وهي (Sveiby, 2001)

### 1. الهيكل الخارجي :

يمثل العلاقات الغير ملموسة (العملاء، الموردين، المصادر الخارجية) والتي تشكل بالأساس سمعة المؤسسة حيث يمكن تحويل بعض العلاقات إلى ملكية قانونية مثل العلاقات التجارية، الماركات، تتأثر قيمة هذه الموارد بالكيفية التي تحل بها المؤسسة مشاكل عملائها والتي تنطوي

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

على عنصرى الربىة والسمة، حىث أن هذى العلقاىة ىمكن أن تكون جىدة كما ىمكن أن تكون سىئة إلا أنها قابلة للتعفىر مع الزمن.

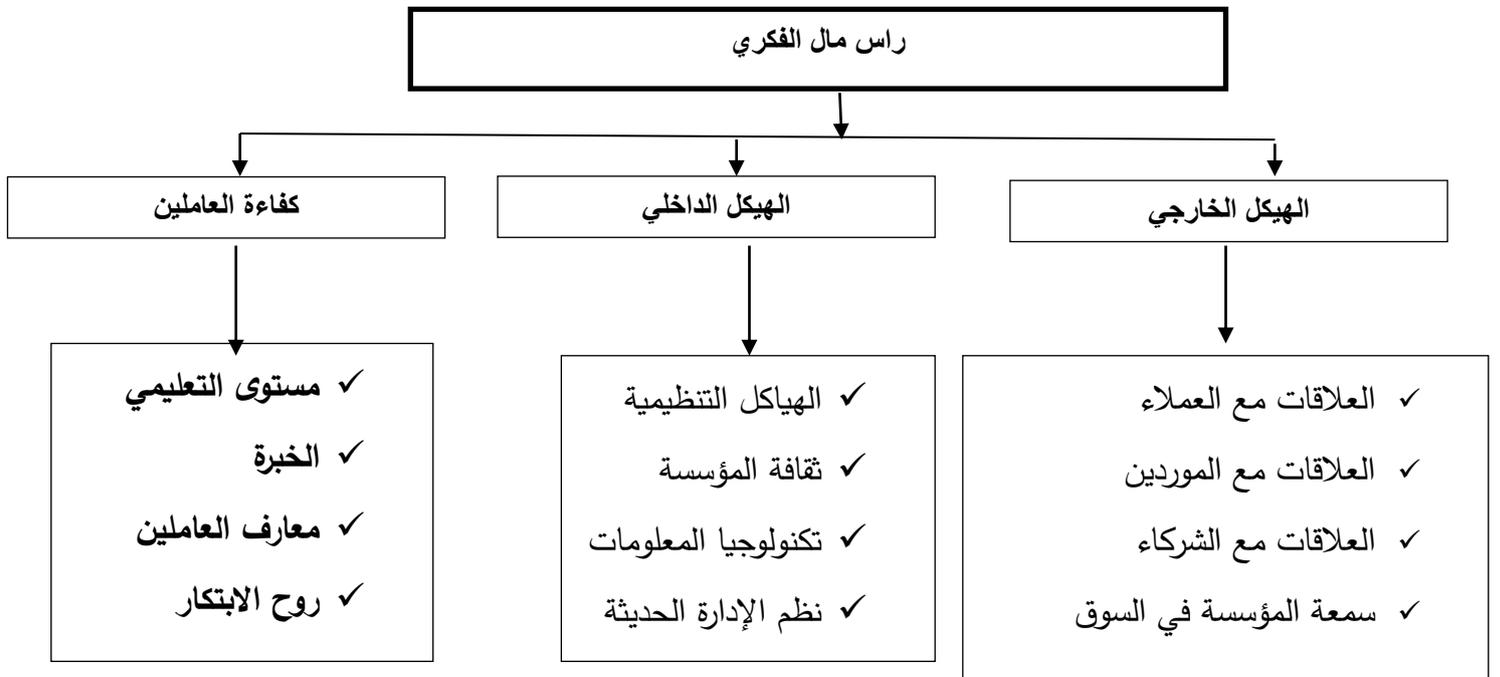
### 2. الهىكل الداخلى :

عندما ىوجه الافراد سلوكىاىهم داخل المؤسسة فإنهم ىنشئون بىئة داخلىة، وىتكون الهىكل الداخلى من براءاى الاختراع والمفاهم والنماذج وأنظمة الكومبىوتر وعىرها من الادواى، والعملىاى الادارىة الاكثر والاقل وضوحا و هذى المكوناىة ىتم إنشاها من قبل الموظفىن و عادة ما تكون مملوكة المؤسسة.

### 3. الهىكل البشرى (الكفاءة الفردىة):

وىتكون الهىكل البشرى حسب Sveiby من الكفاءاىة المهنىة (موظفو الفنىة، موظفو الدعم والادارة، البحث والتطوىر.....) اى جمىع أولئك الذىن لدهم اىصال مابشر مع العملاء أو الذىن ىؤثر عملهم بشكل مابشر على رؤىة العملاء للمنظمة والشكل الموالى ىوضح المكوناىة الفرعىة لراس المال الفكرى:

### شكل رقم (02) مكوناىة راس مال الفكرى



Source: K.E.S Sveiby, Measuring intangible and intellectual Capital Emerging first standard, Academy of Management, V.64, N.4, 2001, P.18

### ❖ **المطلب الثاني: رأس مال العلاقات كمكون لرأس مال الفكري.**

يعد مفهوم رأس مال العلاقات في تطوره حديثاً، فهو حتى هذا اليوم لم يدرك بشكل كامل من قبل العديد من المؤسسات والشركات ولا زال تعريفه و تصنيف مكوناته، يشكلان موضوع جدل فضلاً عن قياسه في الأداء المؤسسي، ذلك ان مهمة قياسه تعتبر المهمة الأصعب لكن ليست مستحيلة، سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم رأس مال العلاقات.

#### **1. مفهوم رأس مال العلاقات:**

تعددت محاولات الباحثين لتعريف رأس مال العلاقات حيث عرف سلطان عبد الرحمان "هذا النوع من رأس المال يكون خارج المؤسسة ويتمثل بعلاقة المؤسسة مع الاطراف الخارجية التي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الاسهم والحكومة وهذه الأطراف لا يمكن للمؤسسة أن تسيطر عليها أو تؤثر بها عن طريق اتفاقيات التعاون" (سلطان عبدالرحمان فتحي، 2013).

اما مؤيد السالم فقد بين ان رأس مال العلاقات عبارة عن "مجموع المعلومات الخاصة بالزبائن والموردين وعلاقتهم مع المؤسسة وبالتالي فهو يجسد القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين ومنافذ التوزيع والجهات الخارجية الأخرى التي لها تأثير على المؤسسة و كل ما استطاعت المؤسسة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف". (السالم مؤيد، 2014، صفحة 97).

كما عرفه كل من (Rohollah Nargesi & Seidmehdi Veisheh, 2015)

"أنه أحد مكونات رأس المال الفكري ويشير إلى علاقات المؤسسة الرسمية وغير الرسمية مع أصحاب المصالح و تصوراتهم حول المؤسسة و تبادل المعلومات فيما بينهم"

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

كما تم تعريفه من طرف ( Mariia Molodchik, Sofiia Paklina, Petr Parshakov، 2018) "على انه أحد مكونات رأس مال الفكري و يعبر عن كل الموارد المرتبطة بعلاقات الشركة مع عملائها و مورديها و شركات البحث و التطوير و غيرهم من أصحاب المصالح و التي يمكن أن تحقق منافع مستقبلية للمنشأة".

أما المجلس الدولي لإعداد التقارير المتكاملة لم يعتبر رأس مال العلاقات جزء من رأس المال الفكري بل قسم رؤوس الاموال إلى ستة أنواع همها: رأس المال المالي، رأس المال الصناعي، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي والعلاقات، رأس المال الفكري، رأس المال الطبيعي .

و وضح أن رأس المال الاجتماعي و العلاقات يشير إلى العلاقات التي تنشأ داخل و بين المجتمعات و مجموعة أصحاب المصالح و الشبكات الأخرى و القدرة على مشاركة المعلومات لتعزيز الرفاهية الفردية والجماعية و يشمل: المعايير المشتركة و القيم و السلوكيات العامة، العلاقات الرئيسية و الثقة التي تطورها المؤسسة و تحافظ عليها مع العملاء و الموردين وشركاء العمل و غيره من أصحاب المصالح ، الاصول غير الملموسة المرتبطة بسمعة المؤسسة و علامتها التجارية .

و عرفه كل من ( xiaojun.D.yixin.w, 2019) رأس مال العلاقات "أنه تلك الموارد الخاصة و الفريدة الناتجة عن العلاقات طويلة الأجل التي تكونها المؤسسات مع أصحاب المصالح لتحقيق أغراض معينة".

اما (نجم عبود، صفحة 300) فقد بين ان رأس مال العلاقات " يمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضيين ذوي الولاء، والموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة جراء علاقتها المتميزة"

وعليه يمكن استخلاص أن رأس مال العلاقات ورغم اختلاف تسمياته (راس مال العلائقي، راس مال الاجتماعي، راس مال الزبوني، راس مال الخارجي ) الا ان له مدلول واحد فهو يعبر عن مجموعة من العلاقات التبادلية التي تربط المؤسسة مع الأطراف الخارجية من (الزبائن، الموردين، شركاء، الحكومة) باعتبارهم مساهمين في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات ومنتجات متميزة عن المنافسين.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### ❖ التعريف الاجرائي:

و بناء على ما سبق يمكن للباحثة تعريف رأس مال العلاقات بأنه قيمة العوائد الحالية و المستقبلية الناتجة عن الاستثمار في تكوين علاقات متميزة مع كافة الاطراف التي تؤثر و تتأثر بأنشطة المؤسسة، و المتمثلة في الأطراف الخارجية مثل الزبائن و الموردين و المستثمرين و الحكومة و غيرهم من أصحاب المصالح، فهو مدى قدرة المؤسسة على تكوين علاقات مع كافة الأطراف التي تربطهم علاقة بها وبما يحقق لها القدرة على المنافسة وتحسين أدائها ليلبغ الريادة و البقاء و الاستمرار.

### 2. أهمية رأس مال العلاقات:

طبقا لنظرية الموارد يمكن للمؤسسة تحسين أدائها و تحقيق مزايا تنافسية من خلال احتفاظها بالأصول الاستراتيجية و هي الاصول التي تتميز بالندرة و صعوبة الإحلال ، اذ تلعب العلاقات التي تسودها الثقة والاحترام المتبادلين عنصرا مهم لاستمرار ونجاح المؤسسات. و لا شك أن تكوين رصيد اجتماعي بين المؤسسة و عملائها و مورديها و المجتمع يعتبر أصل من الاصول الاستراتيجية للمنشأة و يعزز التعاون و يزيد من مستوى الأداء الريادي لأنه (حمودي وجدان حسين، 2012):

- ✓ يلعب دور محوري في تسهيل الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية و يمكن المؤسسة من فهم المناخ المحيط و الوعي بأنشطة و عمليات المؤسسات الأخرى.
- ✓ يساعدها في اقتناص العديد من الفرص الاستثمارية، لذا تتمثل أهمية رأس مال العلاقات في أنه محدد لثروة المؤسسة و قيمتها.
- ✓ القوة الخفية التي تضمن بقاء المؤسسات، ويمثل ميزة تنافسية للمؤسسة و يعتبر المحرك الرئيسي لنموها.
- ✓ خلق التفوق والتميز عن طريق الابداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد.
- ✓ زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين.
- ✓ ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين .

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### ❖ المطلب الثالث : أبعاد رأس المال العلاقات:

تتمثل أبعاد رأس المال العلاقات في العلاقة مع الزبائن، العلاقة مع الموردين، والتحالفات الاستراتيجية أي الشركاء و العلاقة مع الشركاء الاجتماعيين و الهيئات العمومية ( الحكومة) وهي أهم ما تركز عليه المؤسسات الحديثة للوصول الى النتائج المرغوبة ، نعرض في هذا المطلب كل بعد بشكل مفصل:

#### 1. العلاقة مع الزبائن: ( Relationship with Customer ) :

تعرف إدارة علاقة الزبائن على انها جهد متكامل لتحديد شبكة وصيانتها وبنائها مع الزبائن وبشكل مستمر وتعزيز المنفعة المتبادلة لكلا الجانبين، من خلال الاتصالات المستمرة وعلى مدى فترة طويلة من الزمن مع الزبائن.

وتكمن أهمية علاقة المؤسسة مع الزبائن فيما يلي: (Education, s.d.)

دراسة الزبون للتعرف على نوعيته وفئته المجتمعية وقدرته الشرائية عن طريق اجراء بحوث المستهلك التي تمكن نتائجها المؤسسة من رسم سياستها الانتاجية والبيعية على أسس علمية وعملية سليمة.

✓ التعرف على احتياجات الزبائن ورغباتهم بإجراء البحوث الاستقصائية ودراسة الشكاوى التي ترد من المستهلكين عن السلعة أو الخدمة لمراعاة تجنب ظهور أية عيوب بها في المستقبل.

✓ الاتصال بالزبائن لشرح سياسات المؤسسة والرد على استفساراتهم بتقييم الرسائل الترويجية لتنشيط المبيعات عن الطريق الهدايا الرمزية التذكارية وإجراء المسابقات وذلك بالتعاون المستمر مع إدارة التسويق بالمؤسسة.

يمكن القول ان راس مال علاقات الزبون انها مجموعة من البرامج القابلة للتعديل والتي تهدف الى دمج و إدارة جميع الجوانب المتعلقة بالزبون و القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء في اتصال دائم مع الزبون و كسب رضاه.

### 2. العلاقة مع الموردين: ( Relationship with suppliers ):

كما قدم البعض تعريف شامل لمفهوم العلاقة مع الموردين على أنها النظام القادر على جعل المؤسسة تستمر من خلال الطلب المستمر على منتجاتها عبر فترة زمنية طويلة نسبياً مع إكسابها مجموعة من الصفات التي تساعد على الاحتفاظ بالموردين واكتساب عملاء جدد من الترويج المصاحب خلال عملاتها الأصليين الذين يعملون بطريقة عفوية ومجانية على تقديم ( مجموعة باحثين، 2011، ص70).

فهي تحدد من خلال عدد الموردين الجدد، معايير اختيار الموردين، العلاقات طويلة الأجل مع الموردين، الاستثمار في برامج تأهيل الموردين، معدل الالتزام الموردين، نسبة المرتجع للموردين، التعاون مع الموردين في عملية التنبؤ بالطلب، التسهيلات التي يمنحها الموردين مثل إتاحة الفرصة للمنشأة للإشتراك في اختيار المواد و المكونات و المشاركة في التعديلات، الاجتماع مع الموردين لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك.

فهي تمثل العلاقات المتبادلة التي تجعل المؤسسة تستمر بطلب منتجاتها من الموردين عبر فترة زمنية طويلة نسبياً مع إكسابها مجموعة من الصفات التي تساعد على الاحتفاظ بالموردين وكسب عملاء جدد.

فالمؤسسات الحديثة تسعى الى إقامة علاقات طيبة فيما بينها وبين مورديها الذين يمثلون ركيزة أساسية في إمداد المؤسسة باحتياجاتها من المواد الأولية والمهمات بالجودة المطلوبة وفي المواعيد المحددة ولبناء علاقات جيدة مع الموردين لأبد من مراعاة عدة أسس أهمها (Education, s.d.)

- ✓ إمداد الموردين بكافة البيانات والمعلومات المتعلقة باحتياجات المؤسسة في الوقت المناسب بما يسمح للمورد بتدبيرها في الوقت المحدد.
- ✓ العمل على تكوين الثقة بين المورد و المؤسسة.
- ✓ تلقي المعلومات الخاصة بالمواد الجديدة في الاسواق وأسعارها واتجاهات الاسعار والتطورات المحدثة في أذواق المستهلكين.
- ✓ حسن استقبال الموردين في المواعيد والاماكن الملائمة والعمل على إزالة أوجه الخلاف التي تنشأ بين المؤسسة والمورد

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### 3. العلاقة مع الشركاء (التحالفات الاستراتيجية): (Relationship with partners)

نظرا للثراء اللغوي فالتحالف الاستراتيجي يأخذ عدة مصطلحات من بينها "التعاون الاستراتيجي، المساهمة، الشراكة، التنسيق، التحالف من الباطن، اتفاق بين المؤسسات، استراتيجية المرافقة، تنفيذ تشاور، اتفاق تعاقد، اتفاق تعاوني.

\_ وهو اتفاق رسمي لمؤسستين أو عدة مؤسسات مستقلة تابعة لبلدين أو عدة بلدان اذ يعتبر عمل جماعي، مشروع مشترك" تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما وهذا لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة. (Mohamed, 2000)

\_ هو العلاقة التي تربط المؤسسة مع شركائها المتمثلين في شركات التوزيع والتحالفات التي تشكلها مع مؤسسات أخرى بالإضافة الى شركاء المالىين و المساهمين.

\_ كما يقصد بالتحالف الاستراتيجي "إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات، و تشارك التحالفات في الأرباح و المنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة" (توماس هولين، 1990)

\_ التحالف الاستراتيجي "هو عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في دولة مضيئة"

\_ العلاقة مع الشركاء تعد شكلا من اشكال التعاون الدائم او المؤقت بين المؤسسات المستقلة او بين المساهمين و الشركاء المالىين في المؤسسة المنشأة في المشاريع المختصة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف محدد و معين اذا تقوم على علاقات تبادلية تعتمد على التعاون تحتوي على معلومات متواصلة للمعارف المشتركة و لتبادل الإطارات هذا النمط من العلاقات، يؤدي إلى تحقيق مصالح مشتركة. (Henri Make, 1998, p. 314).

\_ يقصد بالتحالفات الاقتصادية إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق - التحالف الذي يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة المعنوية ويتم التحالف في رأس المال أو شركة مشتركة حيث يترتب عليها التزامات مشتركة تجاه الأطراف المختلفة وأشكال من التعاون الرسمي المكتوب ونوع من التعاونيات غير المكتوبة مع ممارسة الرقابة من طرف على الآخر في مجالات التعاقد ، وتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية و التفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح وظروف البيئة المحيطة ، ولا توجد

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تحالفات جامدة ساكنة ولكنها تتغير باستمرار وفق المتغيرات البيئية الديناميكية الحركة (فريد النجار، صفحة 15).

الحقيقة أن وضع تعريف محدد للتحالف الاستراتيجي يعتبر من الأمور الصعبة، وفي كل هذه التحالفات والعديد من التحالفات الأخرى تتفق المؤسسات على التعاون والاستثمار و هذا من خلال العقود التي تهدف إلى تحقيق عمل ما في ثقة متبادلة (الأهداف المنتظرة- تبادل المزايا- التحكم و الملكية المشتركة- يقوم على الأجل المتوسط و الطويل- النتائج الموزعة ) ،و يكون هذا بشأن مشروع محدد و معين و ليكن تقديم منتج جديد ، تطوير تكنولوجية، دخول أسواق أجنبية، توسيع حصة المؤسسة في السوق ، إذن فالتحالف الاستراتيجي او العلاقة مع الشركاء تكمن في روح التعاون وتطوير هذا الأخير الذي يركز على علاقة ثقة المتبادلة، وتسمح للوصول إلى أهداف محددة باتفاق مشترك، فهو عبارة عن نمط لعلاقات خاصة، الذي في إطاره مؤسستان تقومان بربط علاقة متينة على الأمد الطويل تتجاوز إطار العلاقات التجارية العادية، حيث يعود النفع على شركاء المتعاونون.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### 3. العلاقة مع الشركاء الاجتماعيين و الهيئات العمومية (الحكومة):

تتمثل العلاقة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية في الالتزام بسداد الضرائب و الالتزامات الحكومية، بالإضافة لاتفاقيات التعاون مع الهيئات العمومية و المشاركة في المبادرات الحكومية ، القيام بأنشطة حماية البيئة و الأنشطة الاجتماعية من خلال اعداد برامج التوعية التربوية والتمتع بالامتيازات و التراخيص التي تمنحها الهيئات العمومية للمؤسسة خلال الفترة انجاز المشروع (سماح عاطف، 2019).

كما يقصد بها العلاقات التي تربط المؤسسة بنقابات العمال و المؤسسات الداعمة للمشاريع و الإدارات العمومية لدولة التي من شئها زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال ما يلي:

✓ عمل النقابات وممثلي العمال على رفع مستوى كفاءة العاملين من خلال دورات التثقيفية والاعلام.

✓ تحسن النقابات أوضاع المادية والمعنوية للعمال مع ضمان الاستقرار الوظيفي لهم.

✓ تعمل الجماعات المحلية على دعم وتسهيل انشاء مؤسسة الصغيرة والمتوسطة وترقية نشاطها.

✓ تدعم أجهزة انشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشاط المؤسسة من الناحية المالية.

✓ تمنح أجهزة انشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إعفاءات ضريبية وتسهيلات لمزاولة النشاط.

### المبحث الثاني: المفاهيم النظرية للأداء الريادي:

حظي الأداء الريادي باهتمام العديد من الباحثين من خلال دراساتهم، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء، والرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها، ومن خلال هذا المنطلق سنتطرق الى أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء الريادي وطرق تقييمه.

#### ❖ **المطلب الأول: ماهية الأداء الريادي و خصائصه.**

يتمحور هذا المطلب حول مفهوم الريادة ، وكذا مفهوم الأداء الريادي وخصائصه :

#### **1. مفهوم الريادة:**

عملية إنشاء شيء فريد له قيمة، يتم تخصيص له الوقت والجهد والمال لإنجاز المشروع، وأن يكون لديه القدرة على مواجهة المخاطر وتحملها، التي تصاحب المشروع واستقبال المكافآت الناتجة عنه.

الريادة في الأعمال هي قابليتها في الحصول على شيء ما من لا شيء، وهي الإمكانية على المبادرة بتطبيق الأعمال او تكوين مؤسسة جديدة بدل من المؤسسة القديمة، وهي ليست أمر سهل حيث أن أغلب منظمات الأعمال لا تحقق النجاح خصوصًا غير المنظمة بشكل جيد وتختلف أنشطة الريادة بناءً على نوع عمل المنظمات الجديدة.

والمهم في الأمر الفكرة وهي جوهر المشروع الريادي، والأكثر أهمية هو كيفية التطبيق السليم، ولكي يتحقق هذا يجب على المدير أن يتصف بالرؤية الثاقبة والمرونة، وأن يكون العمل بروح الفريق وأن يقوم بوضع خطة لمراحل العمل ويقوم بتوفير التمويل الضروري وأن لا يتقيد بأفكاره الشخصية. (عضيبات، 2021)

## الفصل الأول : الاطار النظري و المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

لذلك تعد الريادة من اكثر المفاهيم شيوعا في مجالات البحوث و الدراسات الإدارية، وعلى الرغم من ذلك يوجد اختلاف واسع حول مفهومها، و الباحثون في هذا المجال يحملون وجهات نظرا متباينة حول تعريفها وطبيعة الأنشطة التي تشكلها (Morris, 2008, p. 9) ، فقد استخدم هذا المصطلح لوصف السلوك او الأداء الريادي داخل المؤسسات الكبيرة والمتوسطة للتأكيد على الجهود التي تتطلب الموارد التنظيمية لغرض تنفيذ الأنشطة الإبداعية فهي تشمل عن البحث عن حلول خلاقية و مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة ، بما في ذلك تطوير وتحسين المنتجات و الخدمات، فضلا عن اعتماد التقنيات الإدارية الجديدة و التكنولوجية لأداء المهام التنظيمية.

### 2. مفهوم الأداء الريادي:

على الرغم من عدم وجود تعريف موحد للأداء الريادي الا ان التعريف الاكثر قبولا لدى المؤلفين هو ان الأداء الريادي يعني عملية خلق او اغتنام الفرصة ومتابعة ذلك بغض النظر عن الموارد الحالية (Timmons J.A, 1994) .

ويشير Drucker الى الأداء الريادي بأنه عبارة عن عمل مليء بالمخاطر وذلك لان القلة القليلة من رجال الاعمال يعرفون ما يفعلونه، واطافة الى ان الأداء الريادي ممارسة تتميز بالتخطيط واتخاذ القرارات والاجراءات ويبدأ الأداء الريادي بإنشاء المؤسسات الجديدة التي يمكن ان تصبح مكتفية ذاتياً او لا تصبح كذلك وقد لا تحصل ابدأ على اي ارادات كبيرة.

وقد عرف (Avlonitis، 2007)، الأداء الريادي بأنه الظاهرة التنظيمية التي تعكس القدرة الادارية للقيام بالمبادرات الاستباقية والتنافسية وبما يسهم في تغيير المشهد التنافسي لصالح المؤسسة.

اما (Rauch، 2009) بأنه عمليا بناء الاستراتيجية التي توفر للمؤسسة الاسس لصنع القرار واتخاذ الإجراءات الريادية.

## الفصل الأول : الاطار النظري و المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

كما اشار كل من (Arief، 2013) بان هذا المفهوم استخدم للتعبير عن انماط العمليات والممارسات وانشطة صنع القرار التي تؤدي بالمؤسسة لتكون قائمة التجديد في ميدان الاعمال. فيما بين (Beliaeva, 2014) بان التوجه لتحقيق اداء الريادي يعبر عن العملية الاستراتيجية التي تتيح للمؤسسة القيام بالأنشطة واتخاذ القرارات الابداعية التي تعزز الميزة التنافسية والمركز الريادي في السوق .

هذا ويعرف (Ihsan، 2016) الاداء الريادي على أنه الواقع الممكن تحقيقه من خلال تظافر جملة من الخصائص الفردية للشخص المقاول والتي من بينها: روح الابداعية، تحمل المخاطرة، الحاجة للإنجاز، سبق لطرح منتجات، عدم الخوف من نتائج التجربة الفاشلة وكذا المستوى العالي من الطاقة، بغرض إكساب المؤسسة الميزة التنافسية المستدامة.

فيما أشار (Robert Hisrich, 2017) الى الريادة او الأداء الريادي كونه عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت و الجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية و سيكولوجية و اجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، إضافة الى الرضا الفردي، وبعبارة أخرى انها "عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة" حيث يركز مفهوم الريادة من ثلاثة ابعاد مهمة وهي كالتالي:

✓ **الابداع:** ويتمثل في الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات والتي تأخذ صيغ من التقنيات الحديثة.

✓ **المخاطرة:** وتتمثل في اقتناص فرصة وتحمل المسؤولية الكاملة سواء فشل او نجاح.

✓ **الاستباقية:** التقدم واقتناص الفرص.

### ❖ التعريف الاجرائي للأداء الريادي:

ومما سبق يمكن تعريف الاداء الريادي أنه احد اهم الاستراتيجيات التي تدفع الاعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، كذلك الوصول بهذه المؤسسات الى التميز و الريادة وذلك من خلال توظيف عملية الابداع في انتهاج الطرق الجديدة و الاستباقية في تلبية حاجات الزبائن مع المخاطرة لاغتنام الفرص ، فهو يعد اسلوب العمل الاستراتيجي الذي يعتمد منهجية التغيير المستمر وتوليد وتوظيف الافكار الابتكارية في الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل بطريقة استباقية تجعل المؤسسة في مركز الصدارة والقيادة السوقية في مجال نشاط عملها.

### 3. خصائص الأداء الريادي: تتمثل خصائص الأداء الريادي فيما يلي :

1. هي تلك الخطط و الميكانيزمات التي تشجع المؤسسات على الإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادأة، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات، حيث يتميز الأداء الريادة بعدد من الخصائص مرتبطة بعدد من المفاهيم التالية (وحامد، 2009):

2. استغلال توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق

3. الابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المؤسسة

4. القدرة على اجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكله السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية.

5. الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق.

6. القدرة على تحقيق النجاحات المالية والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.

### ❖ **المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء أهميته وطرق تقييمه:**

حيث نعالج في هذا المطلب العوامل المؤثرة في الأداء ، أهميته وطرق تقييمه:

#### **1) العوامل المؤثرة في الأداء وأهمية التوجه نحو الأداء الريادي:**

نتطرق الى العوامل المؤثرة في الأداء، ثم نعالج مدى أهمية التوجه الى الأداء الريادي:

#### **أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء الريادي:**

هنالك العديد من العوامل المؤثرة على الاداء وعلى عملية تقييم أداء المؤسسات بعض تلك العوامل موجود داخل المؤسسة واخر خارجها وتبعاً لذلك فان بعض هذه العوامل تكون ضمن نطاق السيطرة والبعض الاخر خارج نطاق السيطرة ومن أهم تلك العوامل هي:

#### **أ\_ العوامل الداخلية:**

1. **العوامل المالية والاستراتيجية:** وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأمد، إذ تركز الاهداف قصيرة الأمد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الاداء المالي أما الاهداف طويلة الامد فهي تلك الاهداف التي تواجه الإدارة نحو ما يجب عمله الان لجعل المؤسسة ذات أداء أفضل وبشكل دائم (العبيدي، واخرون، 2010).

2. **موارد المؤسسة:** تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لتوليد المخرجات المطلوبة وتعني أيضاً ما تتطلبه أو تحتاجه المؤسسة لعملية تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.

3. **ثقافة المؤسسة:** إن الثقافة أحد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة و الاداء أي أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء متميز متطور (العبيدي، واخرون، 2010).

4. **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** تحتاج جميع المؤسسات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ إستراتيجياتها إذ يعرف الهيكل التنظيم بأنه (تصور أو تخيل للدور الرسمي للمؤسسة ، الاجراءات، الاحكام وآليات الرقابة وكذلك مستوى السلعة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار ) إذ يمثل هذا العامل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة وتنفيذ إستراتيجياتها بالشكل المطلوب والصحيح (Hitt, 2001) .

5. التطور التكنولوجي: لقد ظهرت في الفترة الاخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المؤسسة وسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت هذه التطورات للمؤسسة ميزة الوصول إلى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها فيه وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة لتصميم منتجات وفقا لطلب الزبون.

6. نظم المعلومات: تحتاج المؤسسات إلى نظم للمعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة.

### ب \_ العوامل الخارجية (علي قاسم حسن العبيدي، 2010):

1. الزبائن : إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينات فلم تعد سوق المنتج أي أن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة ، حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج كما أصبح هو الذي يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع .

2. المنافسون : يوصف العالم اليوم بصفة التغير المتسارع بسبب التعقيدات البيئية وتساعد حدة المنافسة والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في الاسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تجابه منظمات الاعمال ينبغي على تلك المؤسسات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة.

إذ أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الاعمال في الوقت الحاضر فبعد ان كانت المؤسسات تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منظمات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

3. العوامل الاقتصادية: وتعتبر من أهم عوامل البيئة الخارجية ويمكن تحديد بعض متغيراتها مثل: القيود المفروضة على حركة التجارة الدولية، ميزان المدفوعات التجاري، طرائق توزيع الدخل القومي، السياسات المالية والنقدية.

## الفصل الأول : الاطار النظري و المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

4. العوامل السياسية والحكومية: تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الاداء الاقتصادي للمؤسسة وتتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، و تشمل أيضا التشريعات والقرارات الادارية واللوائح والاجراءات المنظمة للمؤسسات وبصفة عامة تشمل العوامل التالية :

- ❖ مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.
- ❖ وضوح الاهداف على مستوى الاقتصاد الوطني.
- ❖ التشريعات والقوانين.
- ❖ مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب.
- ❖ القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين أرباب العمل والعاملين.
- ❖ القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة.
- ❖ القوانين الخاصة بحماية المستهلك .
- ❖ القوانين التي تخص المؤسسات الداعمة للاستثمار .

لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية فحسب بل يجب عليها التنبؤ بالقوانين والقرارات والسياسات الحكومية وإن كان ذلك ليس من السهل خاصة في الدول النامية.

5. العوامل الاجتماعية والثقافية (عبد المحسن، 1998، صفحة 7): تشير هذه العوامل إلى اتجاهات المجتمع والقيم الثقافية والتي تعتبر الحجر الاساس للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية..

إذ أن التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية، تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع.

### ثانياً: أهمية التوجه نحو الأداء الريادي:

تتمثل أهمية التوجه نحو الاداء الريادي من خلال ابعاده الرئيسية الهادفة الى الارتقاء بمكانة و دور المؤسسة و أداء متميز وصولاً لتحقيق بناء راس مال علاقتي وبشري، وعليه يشير (Alegre. Joaquin and chiva, 2009, p. 6) الى ان التوجه نحو اداء ريادي يمثل موقف استراتيجي يتمثل في رغبة المؤسسة لإعطاء أفكار جديدة وعمليات خلق فرص للأعمال و تحمل الخطر قبل المنافسين، فضلاً عن كونها عمليات و ممارسات فلسفية تؤدي الى اتخاذ قرارات و نشاطات تقود المؤسسة الى الريادة.

ويشير (السكرانة، 2005) الى الأهمية من خلال تركيزه على تأسيس مؤسسة ذات اعمال جديدة وبمخاطرة جديدة فضلاً عن كونه يقوم بتحويل مسار المؤسسة لجعلها اكثر ريادة من خلال التغيير في مجال معايير الأداء.

وفي نفس السياق تصف (Elizabeth, 2003, p. 17) أهمية التوجه نحو أداء ريادي كونه عملية الإحساس بوجود مشاكل وفجوات في المعرفة او عناصر مفقودة حيث يحفز على الابداع لمجموعة الافراد الذين يقدمون اقتراحات ومساهمات جديدة ومختلفة.

بينما يوضح (Belousova, p. 10) بان توجه الريادي به أهمية في دفع المؤسسة لتقبل التعبير الكامل من خلال خلق وتعديل أفكار جديدة ينتج عنها سلع وخدمات وعمليات تكنولوجية جديدة مع إيجاد حلول خلاقة للاحتياجات والمشاكل الموجودة.

واستناداً الى ما تقدم يتضح ان التوجه نحو اداء ريادي بأبعاده الابتكارية الإبداعية لاكتشاف واقتناص فرص الاعمال وتحمل نتائج المخاطرة المتوقعة وصولاً الى تحقيق الأهداف والارتقاء بالأداء و الإستحواذ على مراكز الصدارة والريادة.

### 2) طرق تقييم الأداء الريادي و مراحلها :

تعالج في هذه الجزئية طرق التقييم من جهة ، ثم مراحل الأداء الريادي من جهة أخرى :

#### أ. طرق تقييم الأداء الريادي :

تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي، من أجل تقييم مدى تقدم ادائها مع وجوب المقارنة داخلها ومع المؤسسات الأخرى بواسطة عناصر التقييم وهي (عمر، 2013):

- ✓ مقارنة الأهداف المبرمجة الأهداف المحققة.
- ✓ مقارنة الأداء الحالي مع أداء الفترات السابقة.
- ✓ مقارنة النتائج المحققة مع المعيارية.
- ✓ مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى؛
- ✓ مقارنة أداء المؤسسة مع أداء أحسن مؤسسة في القطاع ما يسمى بطريقة (الرائد) حيث تساعد المؤسسة نحو التحسن والتطوير السريع.

### ب. مراحل تقييم و تقويم الأداء الريادي :

تتطلب عملية تقييم الأداء تخطيط سليما يستند على أسس المعروفة وخطوات مدروسة من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة ومن اهم هذه المراحل مايلي (رحاب حسين جواد، 2013):

#### 1/ مرحلة وضع توقعات الأداء :

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم الأداء، حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

#### 2/ مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :

تأتي هذه المرحلة في اطار التعرف على كيفية اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وكيفية تنفيذه بشكل أفضل.

#### 3 / مرحلة تقييم الأداء :

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم الأداء في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

#### 4/ مرحلة التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله و بلوغه المعايير المطلوبة وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة و مفيدة لابد ان يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها التغذية العكسية .

### 5/ مرحلة اتخاذ القرارات الإدارية:

والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين الفصل...الخ.

### 6 / مرحلة وضع خطط تطوير الأداء :

تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطورية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع القدرات القابلة والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

### ثالثاً: أهمية واهداف تقييم أداء المؤسسات:

#### 1. أهمية تقييم أداء المؤسسات :

ترجع اهمية تقييم أداء المؤسسات الى الأسباب التالية (ديجي، 2013، صفحة 64):

- 1\_ تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف حيث تكون الإشراف أكثر إنتاجية.
- 2\_ تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتم الاستغناء عنها او تطويرها.
- 3\_ تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.
- 4\_ المساعدة على وجود نوع من الإقناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقديماً.
- 5\_ المقارنة بين الاقسام المختلفة داخل المؤسسة، وكذلك بين المؤسسة ومؤسسة أخرى من خلال مؤشرات التقييم.

### 2. اهداف تقييم الأداء الريادي:

- لتقييم أداء المؤسسات أهداف كثيرة قد تقترب لهدف عن آخر نسبة لطبيعة العملية التقييمية ومستلزمات التنفيذ وطريقته ويمكن أن نلخص تلك الأهداف في مايلي (Beliaeva, 2014):
- ✓ يتم التعرف على الوحدة الاقتصادية ابتداء من الأهداف لغرض التأكد من قياسها تم طبقاً لتلك الأهداف.
  - ✓ التأكد من إن المؤسسة تسير نحو تحقيق أهدافها المحددة لها في قانون تأسيسها أو نظامها الداخلي.
  - ✓ اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الإجراءات التصميمية منا لتكرار وتساعد ذلك مختلف المستويات الإدارية على ممارسة الوظيفة الرقابية عن طريق الإدارة باستثناء، إذ يركز المدراء على الانحرافات المكتشفة وفي نفس الوقت يتفرعون لمهامهم الأخرى.
  - ✓ ترشيد الإدارة لإعداد الخطط مستقبلية.
  - ✓ تحفيز العاملين على الإبداع لوجود تقييم موضعي لجهودهم.
  - ✓ تقييم سياسات الاختبار والتدريب ومعرفة آثار ذلك وانعكاساته على العاملين وقدراتهم.

### ❖ المطلب الثالث: ابعاد الأداء الريادي:

نعالج من خلال هذا المطلب الابعاد الثلاثة للأداء الريادي و المتمثلة في ( الابداع، الاستباقية، المخاطرة):

#### 1. الابداع (creative) :

اصبح الابداع مجال اهتمام الباحثين و الدارسين، فضلا عن المديرين المؤسسات المختلفة كونه يمثل عامل منافسة ومفتاح النجاح لتلك المؤسسات على الأمد الطويل، فإكتشاف وتطوير طرق جديدة لعمل الأشياء يجعل المؤسسات اكثر حيوية وقدرة على النمو في المستقبل.

❖ و لا يقتصر هذا الاهتمام كما يرى (حسين، 1997، صفحة 474) على المؤسسات الناشئة فحسب، بل اصبح يمثل جوهر كثير من السياسات و الاعمال و الأنشطة في منظمات الاعمال العتيدة و الراسخة

❖ وينظر الى الابداع بانه البحث عن الحلول الابتكارية والاستثنائية للمشكلات المختلفة والتي تؤدي في النهاية الى تقديم عمليات، وتكنولوجيا جديدة، الى جانب تقديم منتجات وخدمات جديدة.

❖ وميز (Stockes, 2010, p. 49) بين الابداع و الابتكار، الابداع يتمثل بالقدرة على إيجاد فكرة غير عادية اما الابتكار فيتمثل بالقدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير عادي.

❖ ويرى (الملوك، 2002، صفحة 136) ان الابتكار يعني عملية توليد الافكار، والاختراع ترجمة الأفكار الابتكارية الى أشياء مادية ملموسة وبخاصة التقنية منها، في حين يشير الابداع الى نشاطات ترجمة الأفكار والاختراعات الى واقع ميداني اقتصادي، وقد اكد هذا المعنى كل من (Bolton) حينما أشار الى ان الابتكار يمثل نقطة البداية للفرص التي يمكن تحويلها الى حقيقة ملموسة من خلال الابداع.

❖ وقد أوضح (Struwing, 2003, p. 352) طبيعة العلاقة بين الابتكار والابداع والريادة، فالابتكار بالنسبة له هو توليد الأفكار الجديدة، في حين يعني الابداع القدرة على وضع تلك الأفكار موضع التنفيذ، في حين تمثل الريادة القوة الدافعة التي تساعد في الحصول على نتائج الابداع.

من خلال ما سبق يمكن القول بان الابداع هو عملية تطوير وتوظيف الأفكار والسلوكيات الجديدة في المؤسسة لتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو طرق إنتاج وأسواق جديد أو هيكل تنظيمي أو نظام إداري جديد أو تقنية جديدة ، فضلاً عن تحسين العمليات الحالي.

### 2. الاستباقية: (Proactiveness)

تشير الاستباقية الى جهود المؤسسة في اكتشاف الفرص الجديدة، فالمؤسسات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين، وتتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلاً عن التحديات التي قد تبرز فجأة والتي يمكن تحويلها الى فرص جديدة، والاستباقية لا تتضمن تمييز التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين، فالمدير الذي تمتع بروح المبادرة و الاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الإمكانيات الجديد للنمو و تطور المؤسسة لبلوغ الريادة (Dess, 2007, p. 458).

و الاستباقية تمثل استراتيجية تأكيد النظر الى الامام، و البحث المستمر عن الفرص السوقية مع الاستجابة السريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة، الميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة كما تتضمن التركيز على المستقبل، خلق أفكار، افتراض المسؤولية، توقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها، الاتصالات الفعالة، المحافظة على التكيف، المواظبة على تنفيذ عمليات جديدة و اطلاق منتجات جديدة (Fox, 2005, p. 51).

من خلال ما سبق يمكن القول ان الاستباقية تمثل التنوع الواسع في الانشطة الذي يضمن اقتناص الفرص واتجاهات السوق، تقييم نقاط القوة والضعف فهي تمثل جهود المؤسسات للتعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها الى فرص جديدة و الاستجابة لها قبل غيرها من المؤسسات.

### 3. المخاطرة (Risk) :

الخطر او المخاطرة صفة ملازمة للأعمال، وهو جزء لا يتجزأ من عمل الافراد والمؤسسات وينظر الى الخطر على انه حالة عدم التأكد من إمكانية تحاشي وقوع الخسارة ويشمل ذلك عدم التأكد من نتائج القرارات التي يتخذها الافراد في حياتهم العلمية و الشخصية ، فضلا عن عدم التأكد من الظواهر الطبيعية العامة المتعددة وتأثيرها على حياة الانسان ودخله وممتلكاته وفيما يتعلق بالريادة فإن الخطر الريادي يمثل اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشروعات ، والمنتجات والعمليات الجديدة في ظل الظروف المخاطرة وحالة عدم التأكد (Madsen, 2007) اما تقبل المخاطرة فإنه يشير الى إدراك حالة عدم التأكد، واحتمالية الخسارة أو النتائج السلبية وينشأ سلوك تقبل المخاطرة نتيجة ميل المؤسسة نحو استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة .

ويعتقد أن تقبل المخاطرة يحدث عندما تكون المعرفة المتاحة حول مشكلة أو مشروع ما غير كافية و أكد (Lamadrid, 2009, p. 38) أن تقبل المخاطرة يعبر عن الميل لممارسة الأنشطة الجريئة التي تتسم بالمخاطرة كإنشاء المشروعات في أسواق جديدة غير معروفة سابقا، الالتزام بقدر كبير من الموارد للدخول في مشروعات جديدة ذات عوائد غير مؤكدة، أو اقراض مبالغ كبيرة، ويرتبط تقبل المخاطرة بالمدى الذي يميل فيه مدراء القمة الى اخذ الاعمال التي تتسم بالمخاطر ، والنظر الى القرارات الاستثمارية والاعمال الاستراتيجية لمواجهة حالات عدم التأكد (Richard, 2009, p. 255\_256).

وعادة ما يرتبط تقبل المخاطرة بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يساهم في تحسن أداء المؤسسات ، فإذا كانت هذه المؤسسات لا تميل الى تقبل المخاطرة فإنها لن تكون قادرة على تقديم إبداعات جديدة أو أنها تكون ذات استجابة بطيئة إذا ما قورنت بغيرها من المؤسسات وفقا لظروف السوق المتغيرة ، وبالتالي سيكون ادائها ضعيفا و وفق ما يرى (Dess, 2007, p. 462) إن المؤسسة الريادية ينبغي أن تختار البدائل ذات المخاطرة ، وان تطلب ذلك تخليها عن أنشطتها الحالية ، ذلك أن الحصول على أداء عال يتطلب تحمل المؤسسة لدرجة عالية من المخاطرة ، مستويات عالية من المديونية ، الالتزام بموارد كثيرة للمشروع الجديد لتقديم منتجات جديدة في أسواق والاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة .

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل اشرنا الى الجانب النظري لرأس المال الفكري حيث تبين أن رأس المال الفكري يعبر بصورة أساسية عن الأصول المعرفية والأصول غير المادية للمؤسسة كما تم تخصيص هذه الدراسة لمعالجة جزء من الكل أي رأس مال العلاقات الذي يعتبره العديد من رواد علم الإدارة ركيزة من ركائز رأس مال الفكري، حيث تم تحديد مفهوم رأس مال العلاقات الذي يعد المحور الأساسي في هذه الدراسة على اعتباره انه المتغير المستقل بها ، فقمنا بالتأصيل النظري لرأس المال العلاقات و استخلاص ما يتميز به عن باقي مكونات رأس المال الفكري فهو يهتم بالبيئة الخارجية من خلال بناء علاقات مع أطراف من خارج المؤسسة ولها القدرة على إضافة القيمة وتحقيق أرباح، وبالتالي يمكن اعتباره من الأصول الهامة للمؤسسة التي تضمن لها البقاء والاستمرارية والديمومة، كما تم التفصيل في أبعاد رأس مال العلاقات المتمثلة في العلاقة مع الزبائن، العلاقة مع الموردين، والتحالفات الاستراتيجية أي الشركاء و العلاقة مع الشركاء الاجتماعيين و الهيئات العمومية ( الحكومة) وهي أهم ما تركز عليه المؤسسات الحديثة للوصول الى النتائج المرغوبة ، و لا شك أن تكوين رصيد اجتماعي مبني على علاقات ثقة متبادلة بين المؤسسة و عملائها و مورديها و المجتمع يعتبر أصل من الاصول الاستراتيجية للمنشأة و يعزز التعاون ويحسن من مستوى الأداء الريادي لهذه المؤسسات.

إذا يعد الاداء الريادي احد اهم الاستراتيجيات التي تدفع الاعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، كذلك الوصول بهذه المؤسسات الى التميز و الريادة وذلك من خلال توظيف عملية الابداع في انتهاج الطرق الجديدة و الاستباقية في تلبية حاجات الزبائن مع المخاطرة لاغتنام الفرص اذ تعد هذه ( الابداع، الاستباقية، المخاطرة) اهم الابعاد التي يركز عليها الأداء للوصول بالمؤسسات الى الريادة.

## الفصل الثاني:

الدراسات السابقة وعموميات حول

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### تمهيد الفصل :

يتضمن هذا الفصل عرضاً للبحوث والدراسات السابقة التي تمكنت للباحثة من الاطلاع عليها، والذي تناول المتغيرات التي لها صلة وثيقة بالدراسة الحالية مرتبة ترتيباً زمنياً تصاعدياً و عرضها من أجل معرفة علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، بحيث يتم تحليل هذه الدراسات من حيث الموضوعات والاهداف، والعينة، والاجراءات المنهجية، والادوات والنتائج كما تم تطرق الى العموميات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الهيئات الداعمة لها و بناءً على ما سبق تم تقسيم الفصل الى مبحثين كالآتي :

**المبحث الأول: مناقشة الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.**

**المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الهيئات**

**الداعمة لها.**

### المبحث الأول: مناقشة الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة:

نعالج في هذا المبحث الدراسات السابقة لكل من المتغير المستقل و التابع ، حيث تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها البحث لدراسات تناولت رأس المال العلاقات، والأداء الريادي، أو كلاهما، دراسات تناولت أحد أبعاد رأس المال العلاقات سواء كانت عربية أو أجنبية، وسنتعرض لهذا من خلال عدة جوانب كالأهداف والنتائج والتوصيات والفائدة من البحث وأوجه التشابه والاختلاف.

### ❖ المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

#### 1. دراسة (المناصرة، 2008) بعنوان:

بعنوان ابعاد التوجه الريادي للمديرين واثرها في فعالية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه كلية الدراسات الادارية و المالية .

هدفت الدراسة الى بيان اثر التوجه نحو أداء ريادي في فعالية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية حيث تكونت عينة الدراسة من (22) شركة من شركات المساهمة العامة وكان من اهم النتائج التي توصلت اليها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية.

تشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية في العينة المدروسة كما تم الاستفادة منها في تحديد ابعاد الأداء الريادي.

#### 2. دراسة (حسين احمد، 2014) بعنوان:

مقال بعنوان رأس المال الزبائني وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لآراء من العاملين في مصارف محافظة دهوك.

عمدت الدراسة الى تقديم اطار نظري تعرض فيه الى مفهوم راس مال الزبائني والميزة التنافسية، و التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين راس المال الزبائني والميزة التنافسية حيث خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود اهتمام برأس مال الزبائني لدى إدارات المصارف في محافظة دهوك، وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الزبائني والميزة

التنافسية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.95 مما يشير الى ان المصارف العاملة في محافظة دهوك تركز على رأس مال الزبائني من اجل تحقيق ميزة تنافسية.

تختلف هذه الدراسة على الدراسة الحالية في انها درست رأس مال الزبائني بدون ابعاده عكس الدراسة الحالية حيث تم التفصل في ابعاده الأربعة التي تشكل اهم العلاقات كما تم الاستفادة من هذه الدراسة من حيث المعالجة الادبية لمتغير رأس مال العلاقات.

### 3. دراسة (كمال، 2013) عنوان:

#### أطروحة دكتوراه بعنوان علاقة رأس المال الزباني بالانتماء الاجتماعي للمستهلك

هدفت الدراسة الى تحديد الدور الذي يلعبه الانتماء الاجتماعي للمستهلك في تكوين رأس المال الزبائني، إيجاد مقياس لقياس رأس المال الزبائني.

حيث ركزت الدراسة على العلاقة بين الانتماء الاجتماعي للمستهلك و العلامة التجارية بينما في دراستنا تم دراسة أثر رأس مال العلاقات والأداء الريادي خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء الاجتماعي والمهني ، و العضوية ومستوى تعليم الفرد ورأس المال الزبائني.

تختلف هذه الدراسة على الدراسة الحالية في انها درست رأس مال الزبائني بدون ابعاده عكس الدراسة الحالية حيث تم التفصل في ابعاده الأربعة التي تشكل اهم العلاقات كما تم الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري.

**4. دراسة (الناصر، 2018) بعنوان:**

**مقال بعنوان راس المال العلائقي وأثره على أداء الاعمال: دراسة سببية على منظمات الاتصالات الكويتية مجلة رفاد.**

هدفت الدراسة الى تفحص اثر راس مال العلائقي في أداء الاعمال لمنظمات الاتصالات الكويتية من خلال معرفة وتصورات و آراء موظفيها، حيث اعتمدت الدراسة على منهجية التحليل لأبعاد و مكونات راس مال العلاقات المتمثلة في( التحالفات الاستراتيجية، و التراخيص و الاتفاقيات، العلاقة مع الشركاء، العلاقة مع الموردين و العملاء، و المعرفة المتوفرة حول الشركاء و الموردين والعملاء) في أداء الاعمال حيث تمثلت وحدة المعاينة في مجموعة من المديرين و الموظفين و الإداريين فخلصت الدراسة الى و جود اثر قوي و ايجابي لراس مال العلاقات او العلائقي في تحسين أداء الاعمال لمنظمات الاتصالات الكويتية على المدى البعيد. تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها جمعت بين أداء المؤسسة و ابعاد راس ما العلاقات كما اتفقت على بعض من ابعاد راس مال العلاقات، و اختلفت في عينة الدراسة و تفصيل لأبعاد أداء المؤسسات.

**5. دراسة(علي رازق العابدي و اخرون، 2018) بعنوان:**

**تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي دراسة استطلاعية لآراء**

**المدرسين في معهد الكوفة والنجف \_ جامعة الفرات الاوسط التقنية.**

تهدف الدراسة إلى بيان تأثير أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية ( الانشغال بالفشل، التردد في تبسيط الاجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات و اختلافها) لأعضاء الهيئة التدريسية في معهدي النجف و الكوفة في الاداء الريادي وقد تكون مجتمع البحث من جامعة ، الفرات الاوسط التقنية / معهدي النجف و الكوفة، أما عينة البحث شملت أعضاء الهيئة التدريسية في تلك المعاهد التقنية وعددهم بلغ (149) .

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة وعموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث ، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياتها توصلت إلى عدد من النتائج أبرزها:

✓ وجود تأثير ذي دلالة معنوية لليقظة الذهنية التنظيمية بأبعادها في الاداء الريادي بأبعاده .  
✓ ضرورة امتلاك إدارة المعاهد التقنية النجف والكوفة الموارد المعرفية والريادية لتمكنها من أداء عملها وتحقيق التميز وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية واستغلال الفرص عن طريق الموارد التي تمتلكها تلك المعاهد.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها درست متغير الأداء الريادي كمتغير تابع كما اتفقت على بعض من ابعاده ، واختلفت في عينة الدراسة وطرق التحليل الاحصائي.

### 6. دراسة (صديق بلال براهيم، 2019) بعنوان:

العلاقة بين الذكاء التنافسي و الأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء التنافسي و الاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية لعينة من الكليات من اعضاء مجلس الكلية في بغداد، فقد استهدفت عينة الدراسة 10 كليات بمجملاها ( 133 )عضوا الكلية في الكليات المبحوثة ، وقد تم جمع بيانات البحث باستخدام الاستمارة كأداة رئيسة للبحث .

اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط والتأثير للذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي حيث تشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية في اعتماد الأداء الريادي كمتغير تابع بالإضافة الى ابعاده المعتمدة في كلى الدراساتين المتمثلة في ( الابداع ، الاستباقية، المخاطرة) حيث تم الاستفادة من الدراسة بتحديد ابعاد الأداء الريادي فضلا عن اثار الجانب النظري للدراسة .

❖ **المطلب الثاني: الدراسات بالغة الأجنبية:**

**1. دراسة (Shih-Chia Chang, 2007) بعنوان:**

**Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation**

تهدف الى فحص اثر ابعاد التوجه الريادي على أنواع المختلفة للمرونة التصنيعية، حيث تكونت عينة الدراسة من (115) مصنعا يعمل في مجال صناعة لوحات التحكم الحاسوبية في تايوان.

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها ان كل من الاستقلالية و الابداع وتحمل المخاطر و الاستباقية تؤثر بشكل إيجابي على مرونة المنتج الجديد وتحقيق أداء ريادي جيد للمؤسسة من خلال ابعاده المتمثلة في ( الاستباقية، الابداع، المخاطرة). حيث أسهمت هذه الدراسة في تحديد ابعاد الأداء الريادي لدراسة الحالية واختلفت في كون الدراسة الحالية درست الأداء الريادي كمتغير تابع عكس هذه الدراسة التي اعتمدته كمتغير مستقل.

**دراسة (Beattie, 2013) بعنوان:**

**Balancing on a Tightrope: customer relational capital, value creation and disclosure.**

هدفت الدراسة تصورات المتخصصين حول مساهمة الإفصاح عن رأس مال العلاقات و خاصة مكون العلاقات مع العملاء في خلق القيمة. توصلت إلى أن الإفصاح الخارجي لا يساهم في خلق القيمة بل قد يؤثر سلبا على القرارات مع العملاء الحاليين أو ينتهك اتفاقيات عدم الإفصاح المحددة في اللوائح العامة للصناعة كما أن الإضرار بالمركز التنافسي يعتبر من أهم العوامل المسببة لمعارضة الإفصاح عن رأس مال العملاء.

ركزت هذه الدراسة على بعد من ابعاد راس مال العلاقات وهو بعد العلاقة مع الزبون أي العميل والاثر الذي يحدثه جراء الإفصاح عن هذه العلاقة في حين انا الدراسة الحالية اعتبرت العلاقة مع الزبون بعد من ابعاد راس مال العلاقات.

**2. دراسة (Ingrid, 2014) بعنوان:**

**Dimensions of entrepreneurial orientation and small and medium enterprise performance in emerging economies.**

تهدف الدراسة الى كشف العلاقة بين أبعاد للتوجه الريادي المتمثلة في: الاستباقية والمخاطرة ، والعدوانية التنافسية على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتتمكن من مواجهة التحديات التي يفرضها تدفق المنافسين في سياق اقتصاد السوق المفتوح بتزانيا. تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد منظمة أصحاب العمل و الأداء، مع المخاطرة والعدوانية التنافسية التي تخفف من تأثير النشاط المؤيد. تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تحديد ابعاد الأداء الريادي (الاستباقية، المخاطرة) اختلفت مع الدراسة الحالية بإضافة بعد الابداع الذي يحقق مكانة للمؤسسة.

**4. دراسة (Abhayawansa, 2014) بعنوان:**

**Importance of Intellectual Capital Information: A Study of Australian Analyst Reports .**

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أنواع ابعاد رأس المال الفكري الاكثر أهمية لدى المحللين و توصلت إلى اهتمام المحللين بابعاد رأس المال الفكري عند تقييم الشركات، و تختلف الأهمية النسبية لمعلومات رأس المال الفكري حسب القطاع الذي تعمل فيه الشركة، لكن المعلومات عن رأس مال العلاقات و إدارة الشركة كانت الأكثر استخداما في تقارير المحللين. و أرجعت الدراسة ذلك الاهتمام المحللين عند تقييم الشركات بالتدفقات النقدية و معدلات النمو و توقع الأداء المستقبلي و مساهمة مؤشرات رأس مال العلاقات كالتعاون و العلامة التجارية و السمعة في تكوين تلك التوقعات ، كما أن رأس مال العلاقات يعتبر ثمرة مساهمة رأس المال البشري و الهيكلي في خلق القيمة أي أن التركيز على الإفصاح عن رأس مال العلاقات ليس لأنه الأكثر أهمية عن باقي بنود رأس المال الفكري و لكن لأن التفاعل بين الثالثة بنود يتجسد في رأس مال العلاقات، تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها ركزت على بعد راس مال العلاقات المتفرع من راس مال الفكري و اختلفت في تكوين ابعاد متغير راس مال العلاقات.

**5.دراسة (Topsakal, 2015) بعنوان:**

**The relationship between the financial performance and intellectual capital in the food and beverage enterprises**

تناولت رأس مال العلاقات كجزء ومكون من رأس المال الفكري والاداء المالي، على عينة من شركات الأغذية و المشروبات في تركيا، وهي دراسة كمية سببية ، أظهرت نتائجها وجود العلاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر ومؤشرات رأس المال العلاقات: (المعرفة حول الموردين والزبائن، العلاقة مع الموردين والزبائن، وكذلك التحالفات الاستراتيجية والتراخيص)، وبين الاداء المالي للشركات.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بعض من الابعاد المكونة لرأس مال العلاقات واختلفت معها في دراسته بشكل مستقل عن رأس مال الفكري و العينة المختارة لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

**6.دراسة(Mercer, 2018) بعنوان:**

**How to Measure and Manage Your Firm's Relationship Capital**

بينت الدراسة الأنواع الثلاثة لرأس المال الفكري التي تشكل القيمة غير الملموسة للأعمال التجارية هي الأفراد (رأس المال البشري) ، و (رأس المال الهيكلي) ، والقيمة المتأصلة في علاقاتها (رأس المال العلائقي).

فامن أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة الخاصة هي علاقاتها التي تشكل شبكة الأشخاص والشركات التي تمثل العمال والعملاء والوسطاء والشركاء والموردين والحكومة فاعند توظيف هذه العلاقات تؤدي الى دعم أنواعًا أخرى من رأس المال، على سبيل المثال، سمعة المؤسسة والعلامة التجارية والملكية الفكرية بما يحقق تميز وتفرد المؤسسة.

### ❖ المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة نجد أن بعضها تعاملت مع مفهوم رأس المال العلاقات كبنية واحدة دون التفصيل في الأبعاد، ومنها من ركز في دراسته على رأس المال الفكري عموماً، في حين أن دراستنا اقتصرنا وركزت على أحد مكونات رأس المال الفكري والمتمثل في رأس المال العلاقات كمتغير مستقل وأبعاده الأربعة ( رأس مال علاقات الزبون ،رأس مال علاقات الموردون ، رأس مال الشركاء ، رأس مال الشركاء الاجتماعيين و الهيئات) أما الدراسة التي تكاد تتطابق مع دراستنا من حيث المتغيرات المستقلة والتابعة فإن الاختلاف يتجلى في كون دراستنا قد تناولت بنية رأس المال العلاقات بإضافة بعد الهيئات العمومية وفقاً لأبعاده الأربعة المشار إليها في النموذج، لم تتناول الدراسات السابقة بعض من أبعاد رأس مال العلاقات كالعلاقة مع الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية ، إذ تم التطرق إليه في دراستنا الحالية كبعد أساسي من أبعاد رأس مال العلاقات لما له من تأثير مباشر على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما تم اعتماد ابعاد الأداء الريادي المتمثلة في ( الاستباقية ،الابداع، المخاطرة) لما لها من أهمية بالغة في توجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نحو بلوغ أداء ريادي متميز.

أما من حيث الجانب التطبيقي تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية، إذ تعد هذه الدراسة اول دراسة في البيئة المحلية التي تناولت اثر رس مال العلاقات في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة للمجال نفسه، حيث ارتكزت الدراسة الحالية في الجانب التطبيقي على اثر رس مال العلاقات بأبعاده الأربعة في تحسين الأداء الريادي ، لذا تأتي هذه الدراسات لاستكمال جهود الباحثين في هذا المجال وسد النقص في هذا الحقل الدراسي، اذا تم معالجة بيانات الدراسة بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية بالاعتماد برنامج Smart PLS.

**المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الهيئات**

**الداعمة لها:**

خصص هذا المبحث لدراسة عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واهميتها

في المطلب الأول، ثم المؤسسات الداعمة لها في المطلب الثاني:

**❖ المطلب الأول: مفهوم و أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

نعالج في هذا المطلب مفهوم واهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو بين ادناه:

**1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تتفرد كل دولة بتعريف خاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل يتماشى مع حجم نموها الاقتصادي والمعايير المعتمدة من قبل خبراءها، كما يوجد أكثر من تعريف في الدولة الواحدة، ولقد تبنت الدول معايير مختلفة لتعريفها ومن أهم المعايير الشائعة :معيار العمال، معيار رأس المال، معيار الحصة السوقية، معيار الإنتاج، معيار التقنية المستخدمة، معيار استهلاك الطاقة، ولكن أكثر المعايير شيوعا هو عدد العاملين، وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم التعريفات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر .

اعتمدت الجزائر تعريف الاتحاد الأوروبي لسنة 1996 حول المؤسسات الصغيرة إذ صادقت على ميثاق بولونيا حول هذه المؤسسات سنة 2000 وبالتالي كرست هذا المفهوم ، وهو يعتمد على ثلاث معايير أساسية : (رقم الأعمال ، عدد العمال ، الحصيلة السنوية لرقم الأعمال).

**والجدول التالي يوضح معايير التصنيف المعمول بها في الجزائر:**

النوع	المعيار	عدد العمال (عامل)	رقم الاعمال السنوي (مليون دينار جزائري)	مجموعة السنوية (مليون دينار جزائري)	الحصيلة
مؤسسة مصغرة	من 01 الى 09	اقل من 40	لا يتجاوز 20		
مؤسسة صغيرة	من 10 الى 49	لا يتجاوز 400	لا يتجاوز 200		
مؤسسة متوسطة	من 50 الى 250	ما بين 400 الى 4000	ما بين 200 الى 1000		

المصدر : بالاعتماد على معطيات الواردة ضمن المواد 5،6،7 من المرسوم التشريعي رقم 18/01 المؤرخ في: 2001/12/12 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية م.ص.م .

### 1. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية الاقتصادية والاجتماعية :

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة المحرك الأساسي للتنمية و التطور الاقتصادي في جميع البلدان، و من بين هذه المؤسسات برز بشكل جلي الدور الحيوي و الأساسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأهم محركات التنمية وإحدى الدعائم الرئيسية لتطوير الاقتصاد ولما تتميز به من مرونة وقدرة على التأقلم في محيط اقتصادي عالمي سريع الحركة و الإحصائيات تدل على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الغالبة في اقتصاديات كل البلدان، و تعتبر بالتالي الركيزة الأساسية للاقتصاد في هذه البلدان، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تمثل هذه المؤسسات نسبة 99.6% من مجموع المؤسسات، و في ألمانيا 90 %اليابان 99.3 % و في اروبا 99,8 % (عثمان، 2004، صفحة 56) .

ومع تزايد الاهتمام العالمي والدولي بالمشاريع الصغيرة ظهرت فوائد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الحيوي في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية تقوم في هذا الجزء بسردها في فيما يلي (وسيلة، 2016، صفحة 70):

1. خلق مناصب عمل أكثر وفرة واستمرارية لتشغيل الشباب، والتخفيف من حدة مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم الدول، وذلك بتكلفة منخفضة نسبيا إذا ما قورنت بتكلفة خلق فرص العمل بالمؤسسات الكبرى، ومن ثم تخفيف العبء على ميزانيات الدول المختلفة.

2. تنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإرساء قواعد التنمية الصناعية، حيث تشير نتائج الدراسات المتخصصة في هذا المجال إلى أن عدد الابتكارات والاختراعات التي تحققت عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزيد عن ضعف مثيلاتها التي حققتها المؤسسات الكبرى، وتطرح في الأسواق خلال مدة زمنية اقل.

3. الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار، من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد والجمعيات والهيئات غير الحكومية، وغيرها من مصادر التمويل الذاتي، الأمر الذي يعني استقطاب موارد مالية كانت ستوجه إلى الاستهلاك الفردي غير المنتج.

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة وعموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

4. تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية، حيث تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة في التوطن والتنقل بين مختلف المناطق أو الأقاليم، الأمر الذي يساهم في خلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية والريفية، وإعادة التوزيع السكاني والحد من الهجرة إلى المدن الكبرى.
5. المساهمة في تحقيق التكامل الاقتصادي مع المؤسسات الكبرى، حيث تقوم بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنتاج بعض مستلزمات الإنتاج للمؤسسات الكبرى أي تعتبر مؤسسات مغذية او مناولة .
6. المساهمة في زيادة الصادرات، حيث تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمكانيات كبيرة في زيادة الصادرات، وتوفير العملات الصعبة، وتقليل العجز في ميزان المدفوعات أو حتى إحداث فائض فيه، وذلك من خلال غزو الأسواق الأجنبية.
7. دعم الاستهلاك: فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغطي الطلب المحلي على المنتجات التي يصعب إقامة صناعات كبيرة لإنتاجها لضيق نطاق السوق المحلية نتيجة لانخفاض نصيب الأفراد في الدخل القومي، كما أن الانخفاض النسبي في أجور العاملين بالمؤسسة الصغيرة يؤدي لأن تكون قابلية للاستهلاك هذا ما يؤدي إلى زيادة حجم الاستهلاك الكلي، نسبة لتوجيه كل أو معظم دخلهم نحو الاستهلاك، وبصفة خاصة نحو السلع المحلية الأكثر تداولاً واستهلاكاً.

### ❖ **المطلب الثاني: الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :**

نتطرق في هذا المبحث الى عرض أهم الهيئات والوكالات والبرامج الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي والدولي:

#### **1. الهيئات الداعمة على المستوى الوطني:**

قامت الجزائر بإرساء العديد من الآليات للإنشاء والدعم أولها تنصيب وزارة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في بادئ الأمر التي تم إعادة هيكلتها وتحولت لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، بالإضافة لآليات أخرى من بينها:

#### **1-الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: CNAC :**

والذي أسس في 06 جويلية 1994 و يعتبر الركيزة الأساسية التي يركز عليها لحماية المهددين بفقدان مناصب العمل بطريقة غير إرادية لأغراض اقتصادية.

#### **2-الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: ANSEJ**

والتي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96- 269 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، وتقوم بتقديم التمويلات لحاملي المشاريع من أصحاب الشهادات.

#### **3-الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI :**

أنشأت الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار من خلال الأمر التشريعي رقم 01-03 في 20 أوت 2001 تمكن المستثمر من التمتع بمجموعة من المزايا الجبائية وغيرها.

#### **4-صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR PME :**

الذي أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-273 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلق الصندوق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004 و يهدف صندوق ضمان القروض إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات العينية اللازمة التي تشترطها البنوك.

### 5-المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تم تأسيس المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 80/3، المؤرخ في 25/02/2003 يعمل هذا الجهاز الاستشاري الذي يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، على الاضطلاع بجملة من المهام منها ضمان الحوار الدائم والتشاور بين السلطات والشركاء الاجتماعيين بما يسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير القطاع، تشجيع و ترقية إنشاء المشاريع المصغرة.

### 6-الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر: ANGEM :

و التي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، تشكل هذه الوكالة أداة لتجسيد سياسة الحكومة فيما يخص محاربة الفقر والهشاشة من خلال تقديم التمويل المصغر للمشاريع.

## 2. الهيئات الداعمة على المستوى الدولي:

تتمثل أهم الهيئات و البرامج التي تدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى الدولي في الفروع التالية (بن مسعود، صفحة 188)

### 1. برنامج ميدا (MEDA) :

يندرج هذا البرنامج في اطار التعاون الأوروبي-متوسطي حيث تم تفعيله بإعادة النظر في الاتفاقية المنظمة لها، وهدفه هو تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتأهيلها و تحسين محيطها، ومدة برنامج ميدا هو 5 سنوات، انطلق فعلا في 2002، يقود برنامج ميدا وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية و وفد من اللجنة الأوروبية بالتعاون مع ممثلي الجمعيات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هدفه تأهيل و تحسين تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة و تقديم المساعدات اللازمة و دعم الإبداع و ترقية وسائل جديدة للتمويل ليساهم هذا القطاع بجزء كبير في النمو الاقتصادي و الاجتماعي.

## **2. برنامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل التحكم**

### **في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (PME2):**

و هو برنامج ممول من قبل الجزائر و الاتحاد الأوروبي تم التوقيع عليه في 03 مارس 2008 إلى غاية مارس 2012 الانطلاق الرسمي كان في 09 ماي 2009 تم تمديد البرنامج إلى غاية 2 سبتمبر 2013 .

و هذا البرنامج يتفق مع البرنامج السابق إلا أنه زيادة على الرفع من تنافسية هذه المؤسسات يهدف أيضا إلى تكثيف استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لتطوير القطاع و جعله يتماشى مع مؤسسات الدول المتقدمة.

### **3. البنك الإسلامي:**

تأسس هذا البنك في 16 ديسمبر 1973 بتوقيع 22 دولة من منظمة المؤتمر الإسلامي، هدفه هو دعم التنمية الاقتصادية و التقدم الاجتماعي للدول الأعضاء، وبدا العمل الفعلي للبنك في 20 أكتوبر 1975، ويتم تعاون الجزائر مع البنك الإسلامي للتنمية في المجالات التالية:

- \_ فتح خطة تمويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- \_ تقديم مساعدات فنية متكاملة لدعم استخدام النظم المعلوماتية، ولدراسة سبل تأهيل المؤسسات.

\_ احداث محاضن ومشاتل نموذجية لرعاية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

\_ تطوير التعاون مع الدول الأعضاء للاستفادة من تجاربهم.

### خلاصة الفصل:

خلصنا من خلال هذا الفصل الى معرفة نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة سواء العربية منها او الأجنبية لموضوع دراستنا. كما تم التعرّيج على عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ذكر تعريفها وخصائصها، ومن ثم أهميتها في تنمية الاقتصاد الوطني. بالإضافة الى المؤسسات الداعمة لها المتمثلة في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار..... الخ سواء على المستوى الوطني او دولي كلها اليات وهيئات كرستها الدولة لدعم المشاريع الناشئة و تمويلها وتسهيل إجراءات تأسيسها.

## الفصل الثالث:

عرض نتائج فرضيات الدراسة  
ومناقشتها

تمهيد الفصل:

للاجابة عن إشكالية البحث وبلوغ الأهداف الرئيسية من الدراسة الميدانية المتمثلة في دراسة أثر راس مال العلاقات في تحسين الأداء الريادي، تم الاعتماد على المقاربة المنهجية في اسقاط ومعالجة موضوع الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري مع التركيز على النمذجة البنائية كأسلوب قياس للبيانات المحصل عليها من توزيع استبانة على هذه المؤسسات، كونها الأكفء على معالجة اجمالي المتغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة، واختبار العلاقات الانحدارية فيما بينها وبطريقة شمولية؛ كما سنحاول اعتماد أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

-المبحث الأول: النموذج التصوري و الإجراءات المنهجية للدراسة .

-المبحث الثاني: اختبار النموذج القياسي والنموذج البنائي للدراسة.

-المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج.

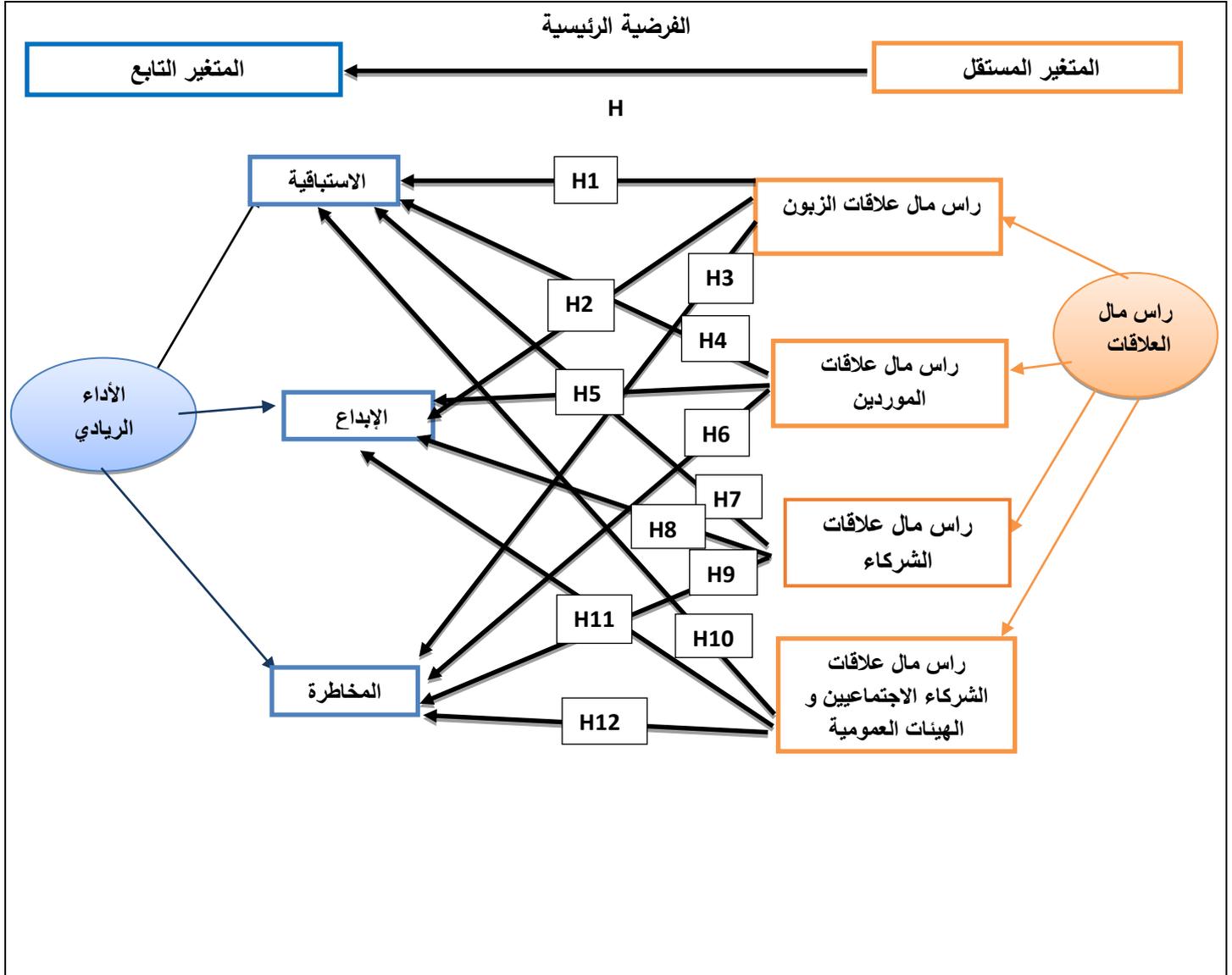
### المبحث الأول: النموذج التصوري و الإجراءات المنهجية للدراسة.

قصد التمكن من معالجة موضوع الدراسة بشكل من الموضوعية العلمية، يكون من المهم التطرق إلى التوقع المنهجي الذي مكنتنا من تشكيل النموذج التصوري للدراسة، للتمكن من طرح فروض الدراسة والحاقها بالمناهج والادوات الملائمة لمعالجتها، ليتم فيما بعد التطرق لاهم الاجراءات المنهجية المعتمدة وعرض بيانات الدراسة الميدانية.

#### ❖ المطلب الاول: النموذج التصوري وفرضيات الدراسة:

يستند النموذج التصوري للدراسة الى متغيرين أي محورين أساسيين، يتمثل المحور الأول في راس مال العلاقات كمتغير مستقل، يتجزأ هذا المحور الى أربعة ابعاد (راس مال علاقات الزبون، راس مال علاقات الموردين، راس مال علاقات الشركاء، راس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية) أما المحور الثاني يتمثل في الاداء الريادي كمتغير تابع يضم ثلاثة ابعاد (الاستباقية، الإبداع، المخاطرة).

❖ الشكل رقم (03) : النموذج التصوري لفرضيات للدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثة

تم طرح الفروض انطلاقا من عدد العلاقات المكونة للنموذج البنائي، بالإضافة الى الفرضية المبدئية العامة التي تخص الدور الذي يلعبه راس مال العلاقات في تحسين الاداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وسنحاول فيما يأتي تلخيص التوقعات الابيستيمولوجية لفرضيات الدراسة.

❖ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يؤثر رأس مال العلاقات في الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة \_بالجنوب الغربي الجزائري.

وتتفرع الفرضية الرئيسية الى اربع فرضيات فرعية هي كالتالي:

1\_ تؤثر العلاقة الإيجابية التي تنشؤها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الزبون في تحسين أدائها الريادي.

H1 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الزبون على الاستباقية.

H2 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الزبون على الابداع.

H3 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الزبون على المخاطرة.

2\_ تساهم العلاقة الجيدة مع الموردين في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H1 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الموردين على الاستباقية.

H2 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الموردين على الابداع.

H3 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الموردين على المخاطرة.

3\_ تساهم التحالفات مع الشركاء في تحسين الأداء الريادي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

H1 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الشركاء على الاستباقية.

H2 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الشركاء على الابداع.

H3 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الشركاء على المخاطرة.

4\_ يؤثر رأس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية على الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H1 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية على الاستباقية.

H2 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية على الابداع.

H3 \_ يوجد اثر لرأس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية على المخاطرة.

❖ **المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية وعرض البيانات الديمغرافية للدراسة.**

نتناول في هذا المطلب من البحث الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، من خلال تحديد المنهج المتبع وعرض الاستمارة كأداة أساسية في جمع المعلومات الميدانية عن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الميدانية، وبيان كيفية تحديد العينة والأدوات الإحصائية التي تم استعمالها في عرض البيانات الديمغرافية المجمعة للمؤسسات محل الدراسة.

**1\_ الإجراءات المنهجية وأدوات البحث:**

تتطلب كل دراسة منهجا علميا وأدوات بحثية إحصائية التي تم الاستعانة بها في تحليل البيانات لتمكن من الوصول إلى الأهداف التي وضعها الباحث عند البداية وهذا ما يتضمنه هذا الجزء.

**1.1\_ منهج الدراسة:**

على ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها اتبعنا المنهج الوصفي كونه الأنسب لإيجاد بيانات مفصلة عن واقع الظاهرة كما اعتمدنا على طرق وأساليب التحليل للتنبؤ بالأثار المستقبلية.

وباعتباره المنهج المناسب للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة، كونه يستعمل لأغراض الاستكشاف والوصف والتفسير، حيث تزيد أهمية اعتماده عندما تتعلق الدراسة في البحث في إشكالات من كيف ولماذا أو معاينة أحداث ليس للباحث أي رقابة عليها.

وفي إطار منهج البحث هذا، قمنا بالاطلاع على الأدبيات الأكاديمية من كتب ومجلات ودوريات بلغات مختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وعملنا على مراجعتها وتحليل ما جاء فيها، وفي الجانب التطبيقي لجأنا إلى استعمال وسائل التحليل الإحصائي استعمال البيانات التي تضمنتها إجابات المبحوثين لأسئلة استمارة التي تم توزيعها على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي والتي كانت محل للدراسة الميدانية.

## 2: مجتمع وعينة الدراسة:

### 1.2. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في قائمة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة في كل من ولاية تندوف بشار وادرار، التي بلغ عددها 3921 مؤسسة، حيث حاولنا قدر الإمكان الاتصال بالعديد من تلك المؤسسات قصد توسيع دائرة عينة الدراسة.

#### جدول رقم (01): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب كل ولاية:

الولاية	عدد المؤسسات
بشار	14421
تندوف	10471
ادرار	14324
المجموع	39216

Source :Bulletin d'information statistiqué d'Entreprise , Données de l'Année2019 N36,34.

### 2.2. طبيعة وحجم عينة الدراسة:

في الدراسة الحالية تم اختيار العينة القصدية أي تم توجه الى المؤسسات النشطة التي تمارس نشاطها على ارض الواقع بغرض تحقيق أعلى ثقة في النتائج، لأن هذه العينة لأكثر فعالية فهي اختيار جيد خاصة إذا كان البحث بحاجة إلى معلومات عديد من المجتمع لمعرفة خصائصهم العديدة (Sekaran, (2004)).

## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

تعرف العينة القصدية بالعينة التي يختارها الباحث على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها الباحث (سهيل رزق دياب، 2003، صفحة 99)، لأنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة.

جدول رقم (02): حجم العينة لحجم مجتمع معلوم:

العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع
301	1200	140	220	10	10
302	1300	144	230	14	15
303	1400	148	240	19	20
304	1500	152	250	24	25
306	1600	155	260	28	30
310	1700	159	270	32	35
313	1800	162	280	36	40
317	1900	165	290	40	45
320	2000	169	300	44	50
322	2200	175	320	48	55
327	2400	181	340	52	60
331	2600	186	360	56	65
335	2800	191	380	59	70
338	3000	196	400	63	75
341	3500	201	420	66	80
346	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
383	100000	285	1100	136	210

Source : (Sekaran, (2004), p. 294)

لقد تطرق العديد من الباحثين حول تحديد حجم العينة، ولتحديد حجم العينة المناسب لدارستنا قمنا بالإستعانة بجدول (Krejcie, R. V., & Morgan, D. W., 1970) الذي يعطينا حجم العينة المناسب لكل حجم مجتمع معلوم كما هو موضح في الجدول رقم (02) ومنه وبما أن حجم مجتمع دارستنا بلغ 39216 مؤسسة صغيرة و متوسطة للولايات الثلاث، الا ان المؤسسات النشطة على ارض الواقع و التي تمارس نشاطها فعليا بلغ 2500 مؤسسة فهو يمثل المجتمع الحقيقي لدراسة فإن العينة المطلوبة للدراسة هي 327 مؤسسة على الأقل.

### 3. أدوات جمع معلومات الدراسة الميدانية:

تم استعمال الاستمارة كأداة قياس أساسية في جمع معلومات الدراسة الميدانية.

#### 1.3. تكوين أداة القياس:

بعد تحديد طبيعة ونوعية المعلومات التي تحتاجها الدراسة الحالية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تصميم استبيان وصياغة فقراته من خلال الاسترشاد بالعديد من الأعمال والأبحاث التي تقترب موضوعاتها مع دارستنا الحالية، حيث ينقسم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين، القسم الأول خاص بأسئلة الديمغرافية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و القسم الثاني خاص بمتغيرات الدراسة ينقسم الى جزئين , الجزء الأول خاص بالمتغير المستقل (راس مال العلاقات بأبعاده) و يضم31 فقرة والجزء الثاني خاص بالمتغير التابع (الأداء الريادي وابعاده) و يضم 11 فقرة.

#### 3. 2. اهداف استعمال الاستمارة (الاستبيان) :

وعلى العموم فقد حاولنا تحقيق جملة من الأهداف من خلال إعداد الاستمارة، من أهمها:

- معرفة ابعاد راس مال العلاقات و اثر ممارساتها على أداء المؤسسات محل الدراسة.
- بناء نموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها البعض.
- تحديد وتحليل علاقات الارتباط بين رأس المال العلاقات والأداء الريادي،

لبلوغ هذه الأهداف، تم استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية، على اعتبار أنها مقارنة تحليلية متعددة الأبعاد والتي تستعمل لاختبار ولتقدير العلاقات السببية المعقدة فيما بين المتغيرات.

### 3.3 صدق الاستبيان :

للتأكد من مدى قياس الاستمارة لما صممت لأجله و لمدى تضمن محتواها للهدف المراد بلوغه، والذي يعرب عنه من خلال مستوى الصدق، فقد تمت الاستعانة بمجموعة أساتذة من أهل الاختصاص على مستوى كلية العلوم \*الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالمركز الجامعي علي كافي تندوف و جامعة درار و جامعة مستغانم ، كل هذا للقيام بعملية التحكيم والإقرار بمدى قدرة فقرات الاستبانة على تغطية المحاور الأساسية للبحث، ومدى قدرتها على قياس ما هو منتظر قياسه، وهو ما يعرف بالتجربة الإستباقية الكيفية (Pré\_test qualitatif) أو بالصدق الظاهري.

وبعد الأخذ بالملاحظات المقدمة من طرف بعض المحكمين، تم اعداد الاستمارة بصيغتها النهائية حيث تم توزيعها توزيع مباشر ، فبلغ عدد الاستمارات الموزعة 350 استمارة واسترجاع 330 وبعد الفرز كان عدد الاستمارات القابلة لدراسة 318.

#### جدول رقم (03) : الهيكلية العامة للاستمارة:

الأداء الريادي Leading performance			راس مال العلاقات Relationships capital		
الترميز	عدد الفقرات	ابعاد المتغير التابع	الترميز	عدد الفقرات	ابعاد المتغير المستقل
			Custome_rc	08	راس مال علاقات الزبون
Practive	03	الاستباقية	supplier_rc	09	راس مال علاقات الموردين
creative	04	الإبداعية	Partner_rc	08	راس مال علاقات الشركاء
Risk	04	المخاطرة	socialp_public	06	راس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية socialp_public

المصدر: من اعداد الباحثة

## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

وقد اعتمدنا على سلم "ليكرت" الخماسي الذي عادة ما يستعمل في قياس الآراء والاتجاهات التي يحتاج إليها الباحث في العلوم الاجتماعية، وقد تم تحديد الإجابات في خمس اقتراحات تتراوح بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات والتي تقيس اتجاهات وآراء المستقصى منهم كمايلي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وتم اختيار مقياس ليكرت الخماسي لأنه من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته.

### 4.3 صدق الاستمارة :

لتحقق من صدق الاستمارة و ثبات الدراسة الميدانية النهائية التي أجريت على 318 مبحوث وبعد استرجاعها ومعالجتها إحصائياً فقد بلغ معامل الفا كرونباخ(0,865) وهي قيمة مقبولة للدلالة على استقرار الإجابات وبالتالي تؤكد ثبات الاستمارة وإمكانية استعمالها من طرف باحثين آخرين لدراسة نفس الموضوع.

### جدول رقم (04): معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	42

المصدر: من اعداد الطالبة بلاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.25

#### 4: الأدوات الإحصائية المستعملة:

- من أجل تحليل البيانات المجمعة من الدراسة الميدانية فقد تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التي يتضمنها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v.25) ، وبرنامج (Smart PLS) والتي من بينها :
- معاملات الثبات: ألفا كرونباخ و الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص، لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) والوقوف على مدى صالحيتها واعتمادها في الدراسة الميدانية؛
  - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المبحوثين.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات وآراء المبحوثين بخصوص محاور الدراسة، واعتمادها في ترتيب مستوى أهمية فقرات كل محور.
  - معامل التحديد ( $R\_square$ ) ، اعتماد تقنية "البوتسرايين" لتأكد من اثر المتغيرات .
  - معامل التضخم للتباين (VIF) لمعالجة مشكلة التباين الخطي بين العوامل المكونة لنموذج الدراسة؛
  - - حجم الأثر الغير مباشر (Indierct effect siz .IES) ، الذي يمثل معدل حجم الأثر غير المباشر نسبة إلى الأثر المباشر.
  - معامل الملائمة التنبئية  $Q2$  الذي يقيس القوة التنبؤية لمكونات النموذج.
  - مصفوفة الأهمية والأداء.

❖ الخصائص الديمغرافية للعينة:

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تزاول نشاطها في الجنوب الغربي الجزائري وبتحديد في كل من ولاية تندوف ادرار وبشار والتي تتنوع أنشطتها فمنها ما هو خدمي ومنها ما هو تجاري وأخرى صناعي و سنحاول وصف عينة الدراسة اعتمادا على بيانات الدراسة الميدانية.

1. توزيع المؤسسات المدروسة حسب الخصائص الديمغرافية لمسييرها:

جدول رقم (05): الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار		
89.3%	284	نكر	النوع
10.7%	34	انثى	
2.2%	7	من 18 الى 25	العمر
9.7%	31	من 26 الى 36	
88.1%	280	اكبر من 36	
13.5%	43	متوسط	المستوى التعليمي
42.1%	143	ثانوي	
44.3%	141	جامعي	
100%	318		المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss.v26

## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان توزيع العينة حسب نوع الجنس كانت نسبة الذكور اعلى من الاناث بنسبة تقدر ب 89.3% في حين بلغت نسبة الاناث 10.7% وهذا راجع الى ان المقالة النسوية ضعيفة نوعا ما نظرا لثقافة المجتمع في الجنوب الغربي، اما بالنسبة للفئة العمرية فكانت النسبة الاكبر للأشخاص بين 36 سنة فأكثر حيث قدرت ب 88.1%، اما بالنسبة للمستوى التعليمي لمسير المؤسسات المبحوثة فتتراوح بين 44.3% للجامعيين و 42.1% للمستوى الثانوي و 13.5% للمستوى المتوسط وهذا دليل على ان الدولة تشجع الشباب على انشاء مقولة.

### 2. توزيع المؤسسات المدروسة حسب الخصائص الديمغرافية لها:

جدول رقم (06): الخصائص الديمغرافية لمؤسسات العينة (خبرة، نشاط، عدد العمال)

النسبة المئوية	التكرار		
58.2%	185	اقل من 5 سنوات	خبرة
37.7%	120	من 5 الى 10 سنوات	المؤسسة
4.1%	13	اكثر من 10 سنوات	
88.4%	281	خدمي	
10.1%	32	تجاري	نشاط
1.6%	05	صناعي	المؤسسة
47.5%	151	من 1 الى 9 عامل	عدد العمال
50.3%	161	من 10 الى 49 عامل	
2.2%	07	امن 50 الى 250	
100%	318		المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة لإعتماد على مخرجات spss.v26

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان توزيع العينة حسب خبرة المؤسسة التي نقل عن 5 سنوات بلغ 58.2% من العدد الكلي وهذا يدل على ان التوجه نحو انشاء مقاوله او تأسيس مؤسسات صغيرة ومتوسطة اصبح ضروري لخلق مناصب شغل و القضاء على البطالة، في حين بلغت نسبة المؤسسات التي تتراوح خبرتها بين 5 الى 10 سنوات 37.7% وهي نسبة معتبرة تليها المؤسسات التي تتمتع بخبرة تفوق 10سنوات حيث بلغت % 4.1، كما بلغت نسبة المؤسسات التي تقدم خدمات 88.4% وهي النسبة الأكبر بين النسب ثم النشاط التجاري يليها النشاط الصناعي بنسبة اقل مقارنة مع سابقتها، اما المعيار الاخر فهو عدد العمال حيث كانت النسب متفاوتة بين مؤسسة مصغرة بنسبة 47.5% ( مؤسسة ناشئة) الى صغيرة 50.3% و متوسطة 2.2%.

### 3. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

من أجل معرفة طريقة الاختبار الملائمة للدراسة وكذلك البرنامج المناسب، يجب علينا القيام باختبار التوزيع الطبيعي للعينة وذلك من خلال معامل الالتواء **skewness** ومعامل التفرطح **kurtosis**، فحسب (Hair J. F., 2010)، لكي تتبع البيانات توزيعاً طبيعياً على معامل الالتواء أن يكون محصوراً بين -7 و +7 ومعامل التفرطح بين -2 و 2 .

الجدول رقم (07) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
راس مال العلاقات	- .118	- .128
الأداء الريادي	- .810	- .404

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *spss.v26*

حسب الجدول رقم : (07) فإن العينة تتبع التوزيع الطبيعي لأن معامل الالتواء لعوامل الدراسة تتراوح بين 0.118 - و 0.810- ومعامل التفرطح لعوامل الدراسة تتراوح بين -0.128 و -0.404 .

### المبحث الثاني: اختبار النموذج القياسي و النموذج البنائي للدراسة:

بعد القيام باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة من خلال معامل الالتواء skewness ومعامل التفرطح kurtosis ، نتطرق الى اختبار النموذج البنائي النظري باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية، أين يتم اختبار جودة النموذج من خلال المرور بجملته من الخطوات.

تم الاعتماد في هذا المبحث على النمذجة البنائية كأسلوب قياس، كونه الأكفأ في معالجة اجمالي المتغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة وبطريقة شمولية؛ كما سنحاول اعتماد أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS : structural Equation Modelig) التي تركز على مرحلتين أساسيتين:

- المرحلة الأولى التي يقيم خلالها جودة النموذج الخارجي (النموذج القياسي ) Goodness of (fit : GOF) من خلال قياس معدلات الثبات والصدق بأنواعه (الصدق التقاربي وصدق التمايز).

\_ المرحلة الثانية، فيقيم خلالها النموذج الداخلي (النموذج البنائي)، أخذا بعين الاعتبار لمعامل جودة النموذج الذي يركز حسب (Hair J. F., A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)., 2014a) على معامل التحديد ( R Square) و Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) نسبة غير متجانسة - أحادية الاتجاه .

❖ اختبار النموذج الخارجي والداخلي للدراسة الميدانية:

يرمي هذا المبحث من الدراسة الى دراسة العوامل في اطرها المتكامل، من خلال اختبار النموذج البنائي الذي تقوم عليه العلاقة بين راس مال العلاقات ومستوى الأداء الريادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إذ نفترض، اعتمادا على الأدبيات النظرية، وجود محورين رئيسيين تتفاعل فيما بينها، تتخللها محاور فرعية خاصة بكل محور رئيسي؛ وهي: راس مال العلاقات (راس مال علاقات الزبون، راس مال علاقات الموردين، راس مال الشركاء، راس مال الشركاء الاجتماعيين)، الأداء الريادي (الإستباقية، الإبداع، المخاطرة)

وعليه، نحاول من خلال هذا المبحث القيام بدراسة تحليلية احصائية على النموذج النظري المقترح في ظل البيانات المتوفرة لعينة البحث؛ وبغية اختبار وحساب مختلف المؤشرات الخاصة بالنموذج الداخلي و الخارجي، تم تقسيم المبحث الى مطلبين ، إذ يتناول المطلب الأول اختبارات النموذج الخارجي (نموذج القياس) أما المطلب الثاني فيتناول اختبارات النموذج الداخلي.

❖ **المطلب الأول: اختبار جودة النموذج الخارجي (نموذج القياس)**  
**(Assessment of measurement Model):**

يتم تحديد جودة النموذج في برنامج Smart PLS من خلال تقارب وتوافق عناصره وذلك من خلال جزئين الاول وصدق التقارب (Convergent Validity) والجزء الثاني يتمثل في صدق التمايز (discriminate Validity).

**1. صدق التقارب (Convergent Validity):**

**1.1 عامل تشبعات للأداة الأولية (Factor Loading for Initial**

**: Instrument**

تم اختبار صدق أدوات القياس باعتماد أداة الصدق التقاربي المتمثلة في تشبعات العوامل و مستخلص التباين، حيث يبين الجدول ادناه نتائج اختبار الصدق التقاربي للدراسة بمؤشرات الأساسية.

## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

جدول رقم (08): نتائج اختبار تشبع العوامل بمؤشراتها لمحوري راس مال العلاقات والأداء

الريادي

Factor Loading							
الأداء الريادي			راس مال العلاقات				
المخاطرة	الابداع	الاستباقية	راس مال علاقات شركاء الاجتماعية والهيئات العمومية	راس مال علاقات الشركاء	راس مال علاقات الموردين	راس مال علاقات الزبون	البعد / المؤشرات
						0,769	RC-customer3
						0,733	RC-customer4
						0,829	RC-customer5
						0,694	RC-customer6
						0,809	RC-customer7
					0,651		RC-supplier1
					0,798		RC-supplier3
					0,730		RC-supplier4
					0,811		RC-supplier5
					0,796		RC-supplier7
					0,721		RC-supplier9
				0,682			RC-partner2
				0,614			RC-partner 3
				0,792			RC-partner4
				0,750			RC-partner5
				0,643			RC-partner6
				0,757			RC-partner7
				0,855			RC-partner8
			0,602				RC-social public1
			0,838				RC-social public3
			0,793				RC-social public4
			0,764				RC-social public5
			0,773				RC-social public6
		0,761					Practive1
		0,859					Practive2
		0,838					Practive3
	0,913						Creative1
	0,685						Creative2
	0,804						Creative3
0,808							Risk1
0,828							Risk2
0,765							Risk3
0,689							Risk4

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات smart pls

## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن معظم نسب تشبعات العوامل بالمؤشرات جيدة، حيث تجاوزت عتبة 70 % ماعدى بعض المؤشرات التي تم حذفها و المتمثلة في: ( RC-social public2 \_RC-partner2 \_RC-supplier 2.6.8 \_RC-customer 1.2.8 ) لعدم تحقيقها شرط القبول اما فيما يخص المؤشرات الأخرى فقد تم الاحتفاظ بها لأنها تدخل ضمن نطاق القبول (<50%) لأداة القياس الأولية ، لذلك تم الاحتفاظ بمعظم العناصر ضمن نطاق تحميل العامل.

المعيار التالي الذي تم تقييمه كان موثوقية الاتساق الداخلي، بعض الأبحاث تشير إلى أن ألفا كرونباخ يميل إلى توفير قياس متحفظ في PLS-SEM Kwong & Wong، 2013، ويجب استخدام تلك الموثوقية المركبة كملف بديل لتأكد والتحقق من دقة و صحة البيانات المناسبة ، تم تضمين كلتا الطريقتين في الدراسة.

## 2.1. اختبار الثبات: الموثوقية المركبة Composite Reliability :

كما تم الإشارة إليه سابقاً، يتم اختبار الثبات باستخدام معاملات الاتساق الداخلي، المتمثلة في "معامل ألفا كرونباخ" ومعامل "الموثوقية المركبة". في هذه المرحلة من البحث، يعتبر الحد الأدنى للحكم على ثبات العامل هو 70% حيث يبين الجدول التالي النتائج النهائية للاختبارات الثقة.

الجدول رقم (09) : نتائج اختبار الاتساق الداخلي للدراسة:

المحاور	الابعاد	الفا كرمباخ	الموثوقية المركبة
<b>Composite Reliability</b>			
	راس مال علاقات الزبون	0,834	0,878
	راس مال علاقات الموردين	0,856	0,887
راس مال العلاقات	راس مال علاقات الشركاء	0,861	0,889
	راس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية	0,816	0,870
		<b>0,841</b>	<b>0,881</b>
الأداء	الاستباقية	0,755	0,860
الريادي	الابداع	0,760	0,846
	المخاطرة	0,780	0,856
		<b>0,765</b>	<b>0,854</b>

المصدر: مخرجات برنامج "SmartPLS"

يتضح من الجدول بأن أغلب معاملات الثبات جيدة، حيث تجاوزت قيمة ألفا كرونباخ" في معظمها 70% كما تجاوزت قيمة معامل "الموثوقية المركبة" لجميع العوامل نسبة 80% و من الناحية الشمولية كانت معاملات الثبات للمتغيرات الأساسية للدراسة جيدة، سواء

## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

تعلق الامر بمعامل "ألفا كرونباخ" أو "الموثوقية المركبة" " لان كل القيم وقعت ضمن النطاق المقبول لكل متغير كامن فقد استوفي النموذج القيم الدنيا المطلوبة.

**3.1. صدق التقارب من خلال التباين المستخرج (AVE) :** كان المعيار التالي الذي

تم قياسه هو الصلاحية المتقاربة، والتي تنظر إلى متوسط التباين المستخرج (AVE) حيث يجب أن تكون قيمة البناء أعلى من 0.50 و الجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (10) : نتائج اختبار متوسط التباين المستخرج:**

متوسط التباين المستخرج	المحاور	الابعاد	AVE
0,591		راس مال علاقات الزبون	
0,568	راس مال	راس مال علاقات الموردين	
0,536	العلاقات	راس مال علاقات الشركاء	
0,575		راس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية	
0,567			
0,673	الأداء	الاستباقية	
0,649	الريادي	الابداع	
0,600		المخاطرة	
0,640			

المصدر: مخرجات برنامج "SmartPLS"

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان متوسط التباين المستخرج (AVE) معنوي فشرط معنويته هو أن يزيد عن 0.5 وهذا ما نلاحظه في المحاورين (راس مال العلاقات، والاداء الريادي) حيث بلغت قيمته 0.56 بالنسبة للمتغير المستقل راس مال العلاقات و 0.64 بالنسبة الى المتغير التابع الأداء الريادي وهي قيم دالة و معنوية.

## 2. نتائج صحة التمايز (discriminate Validity):

الدرجة التي تفرق بها العناصر بين التركيبات أو تقيس المفاهيم المتميزة من خلال فحص الارتباطات بين مقاييس البنى المتداخلة وذلك من خلال معيار (Fornell-Larcker Criterion) ومعيار التباين بين الفقرات (Cross Loadings) و اختبار (HTMT).

### 1. معيار فرنلاكر:

هو قاعدة اقترحها (Fornell and Larcker (1981) لتقييم صلاحية التمييز فهو قاعدة قرار تستند إلى مقارنة بين ارتباطات البناء التربيعي ومتوسط التباين المستخرج، لتقييم نماذج المعادلات الهيكلية مع المتغيرات غير القابلة للرصد وخطأ القياس.

### جدول رقم (11): معيار فرنلاكر (Fornell-Larcker Criterion)

	Creative	Practive	RC_Customer	RC_Social public	RC_partner	RC_supplier	Risk
Creative	0,806						
Practive	0,390	0,820					
RC_Customer	0,119	0,253	0,768				
RC_Social public	0,062	0,187	0,072	0,758			
RC_partner	0,280	0,139	-0,055	0,010	0,732		
RC_supplier	0,056	0,217	0,970	0,067	-0,123	0,753	
Risk	0,418	0,717	0,143	0,228	0,091	0,135	0,774

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

حتى يكون هناك صدق تمايزي لاداة الدراسة يجب ان يكون معيار فرنلاكر لكل متغير كامن اكبر من متغيرات الدراسة أي اكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات الأخرى، أي ان المتغير يمثل نفسه اكثر من تمثيله لباقي المتغيرات، وبالتالي لا يوجد تداخل بين متغيرات الدراسة فقد حققت أداة الدراسة صدق تمايزي وهذا ما نلاحظه في الجدول اعلاه.

### 2. معاملات الموثوقية (Cross Loadings):

تعتبر معاملات الموثوقية نهج شائع آخر لإثبات صحة التمييز هو تقييم التحميل المتقاطع، والذي يسمى أيضًا "مستوى العنصر تفحص العنصرية". بحسب (Gefen, 2005) تظهر صلاحية التمييز عند كل عنصر قياس يرتبط ارتباطاً ضعيفاً بجميع التركيبات الأخرى باستثناء واحد وهو ما يرتبط به نظرياً ". يمكن تتبع هذا النهج العودة إلى تحليل عامل الاستكشاف، حيث يقوم الباحثون بشكل روتيني فحص أنماط تحميل المؤشرات لتحديد المؤشرات التي لها الأحمال العالية على نفس العامل وتلك التي تحمل بشكل كبير عوامل متعددة.

جدول رقم (12): معاملات الموثوقية (Cross Loadings):

Risk	Creative	Practive	RC_Social public	RC_partner	RC_supplier	RC_Customer	
0,409	-0,013	0,159	0,092	-0,033	0,797	<b>0,769</b>	customerRc_3
0,340	0,081	0,158	0,017	-0,050	0,730	<b>0,733</b>	customerRc_4
0,282	0,150	0,246	0,083	0,005	0,787	<b>0,829</b>	customerRc_5
0,119	0,087	0,098	-0,014	0,029	0,597	<b>0,694</b>	customerRc_6
0,127	0,108	0,232	0,058	-0,119	0,783	<b>0,809</b>	customerRc_7
0,123	0,038	0,052	-0,032	-0,046	<b>0,651</b>	0,592	supplier_rc_1
-							
0,043	-0,038	0,145	0,091	-0,064	<b>0,798</b>	0,752	supplier_rc_3
0,135	0,081	0,158	0,017	-0,050	<b>0,730</b>	0,733	supplier_rc_4
0,081	0,075	0,205	0,082	-0,092	<b>0,811</b>	0,795	supplier_cr_5
0,030	0,060	0,206	0,057	-0,182	<b>0,796</b>	0,787	supplier_rc_7
0,045	-0,016	0,106	0,019	-0,065	<b>0,721</b>	0,652	supplier_rc_9
0,076	0,058	0,080	-0,029	<b>0,682</b>	-0,092	-0,062	partner_2
0,044	0,014	0,058	0,014	<b>0,614</b>	-0,163	-0,122	partner_3
0,115	0,248	0,037	-0,015	<b>0,792</b>	-0,047	0,010	partner_4
0,060	0,182	0,106	0,049	<b>0,750</b>	-0,122	-0,061	partner_5
0,586	0,222	0,127	0,018	<b>0,643</b>	-0,045	-0,038	partner_6
0,557	0,207	0,174	0,001	<b>0,757</b>	-0,101	-0,061	partner_7
0,623	0,280	0,088	0,002	<b>0,855</b>	-0,131	-0,032	partner_8
0,808	0,009	0,098	<b>0,602</b>	0,067	0,065	0,042	socialp_public_1
0,828	0,006	0,135	<b>0,838</b>	0,021	0,131	0,142	socialp_public_3
0,765	0,035	0,110	<b>0,793</b>	0,006	0,022	0,018	socialp_public_4
0,689	0,047	0,096	<b>0,764</b>	-0,016	0,094	0,094	socialp_public_5

## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

0,168	0,103	0,219	<b>0,773</b>	-0,022	-0,020	0,002	socialp_public_6
0,159	0,237	<b>0,761</b>	0,231	0,008	0,192	0,158	practive_1
0,138	0,348	<b>0,859</b>	0,156	0,076	0,201	0,232	practive_2
0,164	0,366	<b>0,838</b>	0,083	0,250	0,144	0,228	practive_3
0,210	<b>0,913</b>	0,323	0,116	0,318	-0,006	0,075	creative_1
0,110	<b>0,685</b>	0,268	-0,002	0,048	0,078	0,031	creative_2
0,009	<b>0,804</b>	0,359	-0,022	0,179	0,114	0,158	creative_3
<b>0,113</b>	0,235	0,730	0,173	0,067	0,173	0,164	risk_1
<b>0,127</b>	0,198	0,483	0,202	0,045	0,117	0,132	risk_2
<b>0,126</b>	0,255	0,512	0,164	0,027	0,065	0,034	risk_3
<b>0,028</b>	0,678	0,454	0,166	0,146	0,029	0,073	risk_4

المصدر: مخرجات برنامج "SmartPLS"

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الموثوقية للفقرات المتعلقة بمحور راس مال العلاقات الممثلة بأبعاده (راس مال علاقات الزبون، راس مالعلاقات الموردين، راس مال علاقات الشركاء، راس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين و الهيئات العمومية) قيمته أكبر في هذا المحور مقارنة مع محور الأداء الريادي ، وكذلك بنسبة لقيمة معاملات الموثوقية للفقرات المتعلقة بمحور الأداء الريادي فهي أكبر في لمحور المتعلق بها (الاستباقية، الإبداع، المخاطرة) مقارنة بقيمتها في محور راس مال العلاقات ، حيث تم قياس هذا من خلال مقارنة الأحمال الخارجية للإنشاءات مع الأحمال المتقاطعة للإنشاءات الأخرى كانت أكبر من جميع الأحمال الأخرى. لكل بناء، تجاوزت جميع قيم المؤشر قيم التحميل المتقاطع لجميع التركيبات الأخرى والمؤشرات.

بناءً على هذه النتائج، يشير هذا إلى عدم وجود تمييز قضايا الصلاحية وكل بناء فريد من نوعه وهذا يدل على جودة النموذج.

### 3. Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT):

تقييم النسبة غير المتجانسة والرتبية (HTMT) للارتباطات ، وهو متوسط ارتباطات غير متجانسة (أي ارتباطات المؤشرات عبر التركيبات التي تقيس الظواهر المختلفة)، بالنسبة إلى متوسط الارتباطات أحادية الأسلوب وغير المتجانسة (أي ارتباطات المؤشرات داخل نفس البنية).

جدول رقم (13): النسبة غير المتجانسة والرتبية (HTMT)

Risk	RC_supplier	RC_partner	RC_Social public	RC_Customer	Practive	Creative	
						0,506	Creative
					0,297	0,151	Practive
				0,109	0,226	0,097	RC_Customer
			0,063	0,126	0,196	0,253	RC_Social public
		0,159	0,110	1,105	0,238	0,130	RC_partner
	0,155	0,126	0,276	0,172	0,916	0,569	RC_supplier
							Risk

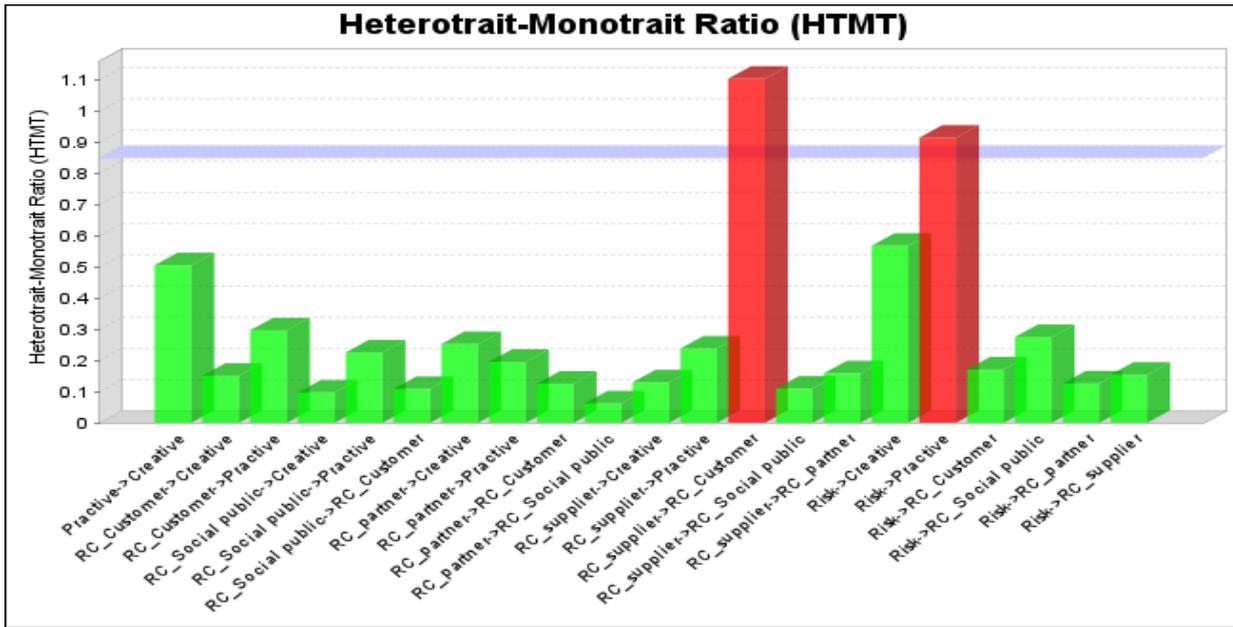
المصدر: مخرجات برنامج "SmartPLS"

قدرة النهج على اكتشاف نقص الصلاحية التمييزية إذا كان تركيبان متطابقين. تشير الخصوصية إلى مدى تكرار إشارة النهج إلى الصلاحية التمييزية إذا كان البناءان مختلفان تجريبياً. تعتبر كل من الحساسية والخصوصية من الخصائص المرغوبة، وعلى النحو الأمثل، يجب أن يؤدي النهج إلى تحقيق نتائج عالية القيم في كلا المقياسين. ومع ذلك، في مواقف البحث الحقيقية، يكاد يكون من المستحيل تحقيق حساسية مثالية وخصوصية مثالية في وقت واحد بسبب، أخطاء القياس أو أحجم العينة.

## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

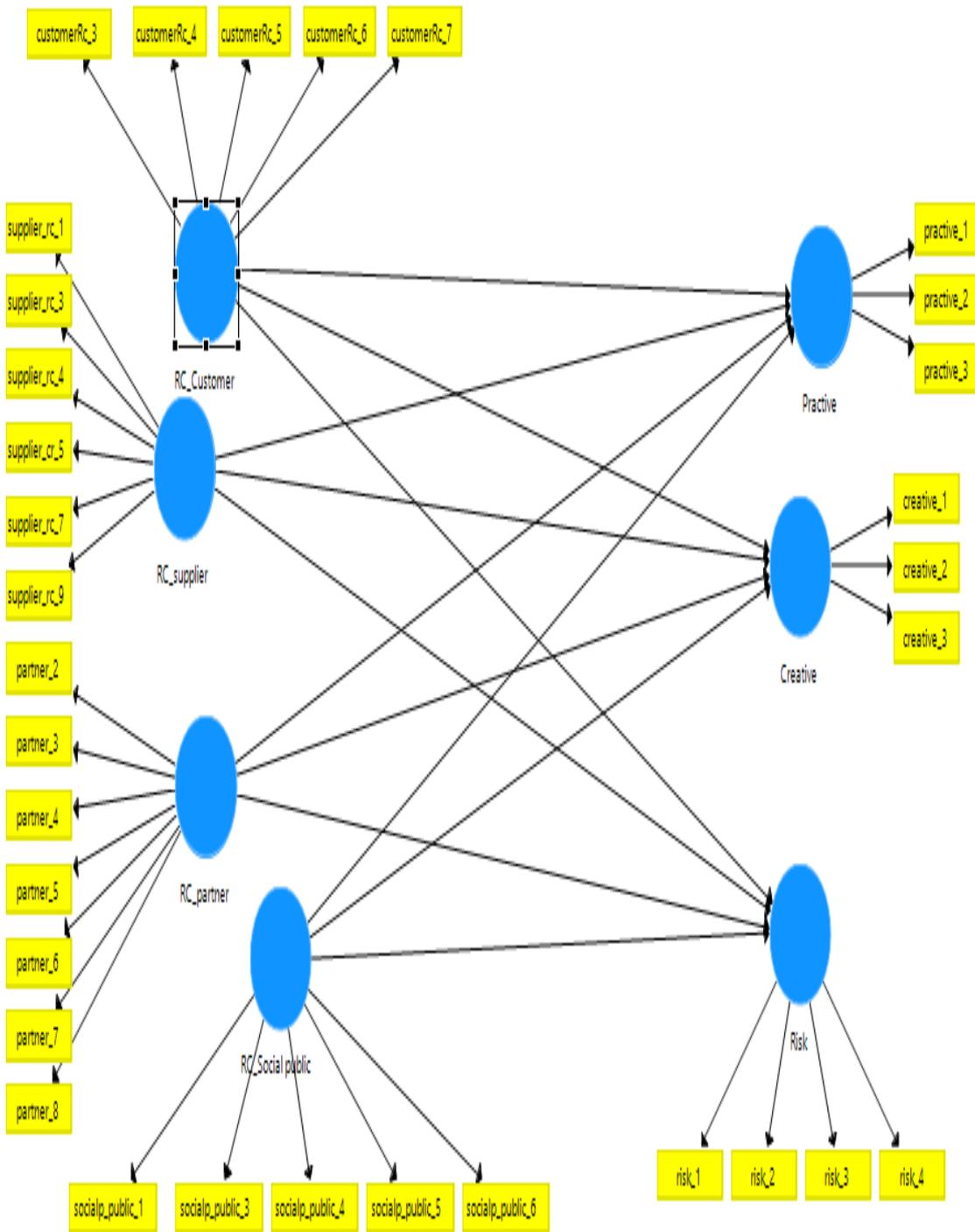
حيث يوضح الجدول أعلاه والشكل ادناه (أنماط التحميل غير المتجانسة) ،يشير النهج إلى أن البناءين مختلفان فيما يتعلق بالمستويات المختلفة للارتباطات البينية وأنماط التحميل حيث كانت النسب تقترب من الواحد وهي نسب مقبولة الى حد كبير حسب (Clark، 1995) الا في حالة ارتباط راس مال العلاقات الموردين مع راس مال علاقات الزبون حيث تجاوزت عتبة 1,105 نعزي ذلك الى أخطاء القياس او تكرار الإجابات بين المبحوثين.

الشكل رقم (04): النسبة غير المتجانسة والترتبة (HTMT)



المصدر: مخرجات برنامج "SmartPLS"

الشكل رقم (05): النموذج البنائي العام للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج "SmartPLS"

### ❖ المطلب الثاني: اختبار النموذج الداخلي (النموذج البنائي):

نقوم في هذا المطلب بتقييم النموذج الداخلي من خلال معالجة مشكلة الارتباط، ومتابعة تطور معاملات المسارات المكونة للنموذج الداخلي .

#### 1. تقييم النموذج البنائي ومعالجة مشكل الارتباط الخطي بين مكونات النموذج (العوامل):

للتمكن من تقييم النموذج الداخلي اعتمادا على مشكلة الارتباطات الخطية ما بين مكونات النموذج، نقوم من خلال هذه المرحلة باختبار مدى وجود الارتباط الخطي من عدمه بين العوامل التي يتكون منها النموذج؛ وعليه فقد تم استخدام معامل التضخيم للتباين (Vif : variance inflation factor) الذي يمثل مقدار الزيادة في خطأ القياس الناتج عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات (العوامل).

جدول رقم (14): اختبار "VIF" للارتباط الخطي

VIF	
1,739	creative_1
1,608	creative_2
1,404	creative_3
1,864	customerRc_3
1,709	customerRc_4
1,892	customerRc_5
1,689	customerRc_6
1,654	customerRc_7
2,209	partner_2
1,889	partner_3
2,113	partner_4
1,762	partner_5
1,318	partner_6

1,713	partner_7
2,508	partner_8
1,356	practive_1
1,749	practive_2
1,653	practive_3
1,497	risk_1
1,835	risk_2
1,790	risk_3
1,362	risk_4
1,330	socialp_public_1
2,417	socialp_public_3
2,110	socialp_public_4
1,695	socialp_public_5
1,492	socialp_public_6
1,940	supplier_cr_5
1,735	supplier_rc_1
2,143	supplier_rc_3
1,578	supplier_rc_4
1,713	supplier_rc_7
1,991	supplier_rc_9

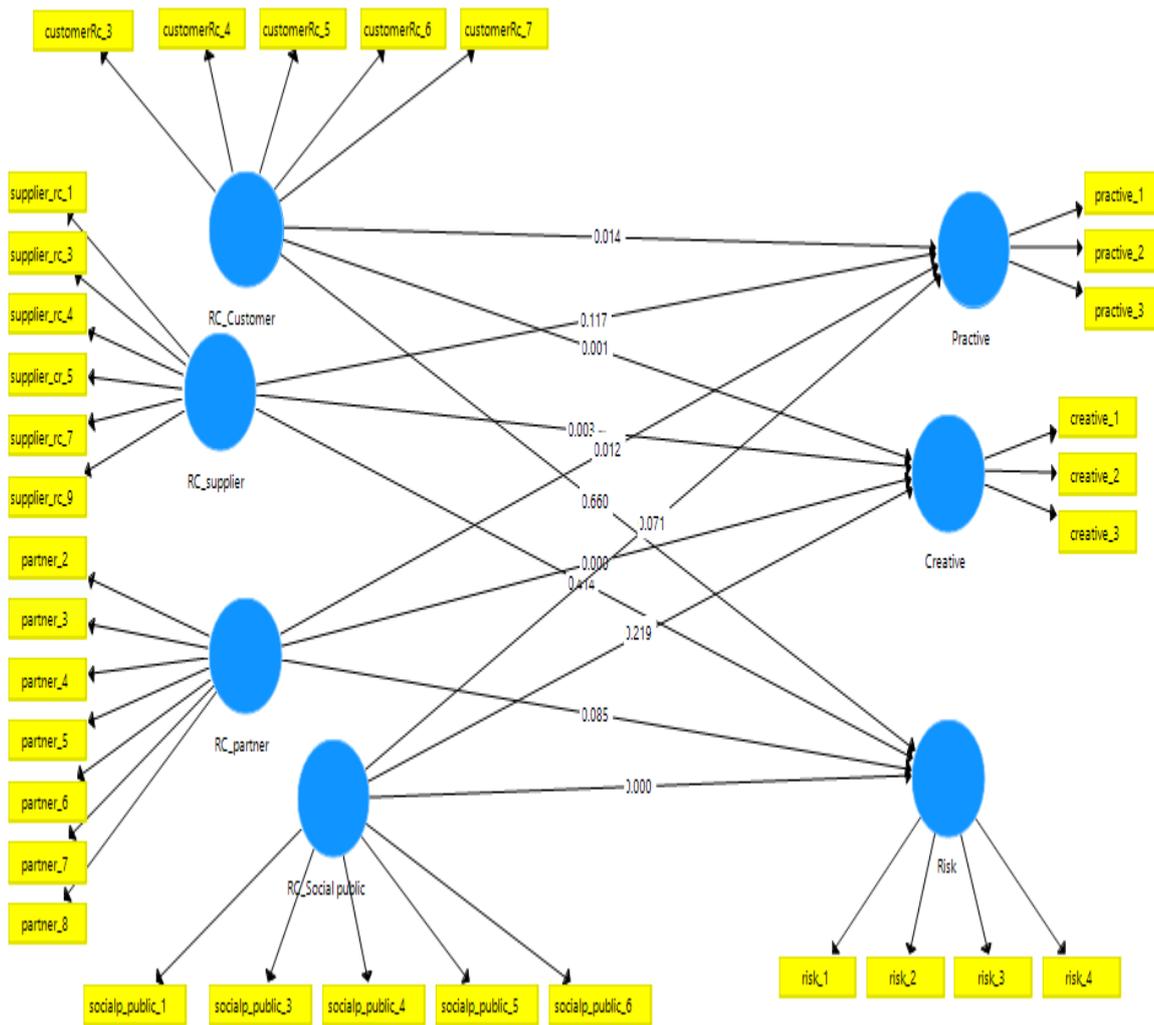
المصدر: مخرجات برنامج "SmartPLS"

قيم معامل التضخم للتباين و التي تختبر عدم و جود تداخل بين متغيرات الدراسة، حيث يكون الاختبار إيجابي اذا كانت قيم المعامل اقل من 5 و يظهر ان هذا محقق أي انه لا يوجد تعدد خطي في متغيرات الدراسة حيث كانت جميع معاملات التضخم لم تتجاوز القيمة القصوى 5 على هذا الأساس يمكن الحكم بعدم وجود ارتباطات خطية بين مختلف عوامل النموذج.

## 2\_ تقييم دلالة وأهمية علاقات النموذج البنائي العام:

يتم خلال هذه المرحلة اختبار معنوية المسارات المفترضة للنموذج البنائي العام والمتضمن العلاقات المباشرة وغير المباشرة، أين يتم تقدير معاملات المسار عن طريق معادلة الانحدار المتعدد. حيث يستخدم الانحدار المتعدد للحصول على معاملات الانحدار المعيارية والتي تمثل معاملات المسار المعيارية. وهي ملخصة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) : معاملات المسار المعيارية



المصدر: مخرجات برنامج "SmartPLS"

كان المعيار التالي الذي تم تقييمه هو أهمية العلاقات المفترضة في النموذج البنائي، والتي تتم من خلال التمهيد للأداة الأولية، فا في هذه المرحلة يمكن استخدام عينات

## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

فرعية عشوائية ، ولكن لضمان استقرار النتائج ، يجب استخدام عينة فرعية أكبر من 500 لإعداد النتائج النهائية وذلك حسب (Hair J. F., 2014) تم إكمال Bootstrapping باستخدام 500 عينة فرعية لضمان استقرار النتائج وتم قياس معاملات المسار لكل علاقة حيث كلما اقتربنا من 1 ، كانت العلاقة أقوى .

يبين الشكل السابق، معاملات المسار لمختلف مسارات النموذج البنائي أو ما يصطلح عليه بالأثر المباشر للمتغيرات، أين ينبغي أن تتراوح قيم المعاملات بين  $1-$  و  $1+$  حيث إذا ما قورنت قيم هذه المعاملات الأصلية بالقيم المحصل عليها عند القيام بتقنية البوسترايين، نجد معظمها دال احصائياً .

الذي يخص المعاملات من الدرجة الأولى، نجد أن معظم قيم المسارات جيدة على اعتبار أن قيمها تفوق (0,4) حسب (Chin, The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research, 1998) حيث يوفر نتائج التمهيد لمعاملات المسار.

جدول رقم (15): اختبار نتائج التمهيد لمعاملات المسار.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
RC_Customer -> Creative	1,172	0,871	0,340	3,445	0,001
RC_Customer -> Practive	0,669	0,490	0,293	2,285	0,023
RC_Customer -> Risk	-0,152	-0,104	0,301	0,505	0,613
RC_Social public -> Creative	0,073	0,073	0,060	1,212	0,226
RC_Social public -> Practive	0,140	0,157	0,074	1,901	0,058
RC_Social public -> Risk	0,218	0,224	0,066	3,328	0,001
RC_partner -> Creative	0,246	0,265	0,053	4,630	0,000
RC_partner -> Practive	0,155	0,167	0,065	2,384	0,017
RC_partner -> Risk	0,115	0,122	0,064	1,808	0,071
RC_supplier -> Creative	-1,066	-0,756	0,356	2,992	0,003
RC_supplier -> Practive	-0,428	-0,238	0,294	1,456	0,146
RC_supplier -> Risk	0,282	0,243	0,302	0,934	0,351

المصدر: مخرجات برنامج "SmartPLS"

حيث تم التحقق من معنوية قيم المسارات و اجراء اختبار معنوية المسارات بلاعتماد على أسلوب البوتستراين؛ يتبين من الجدول رقم (15) وعند مستوى معنوية 95 % بأن معظم قيم المسارات ذات دلالة معنوية (0.001)؛ الا بعض المسارات التي لم تكن دالة احصائيا منها العلاقة بين راس مال العلاقات و المخاطرة حيث كانت قيمة المسار (0.152-) ودلالته (0.613)، و العلاقة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية مع بعد الابداع و الاستباقية حيث لم يكن مستوى الدلالة معنوي اذ تراوح بين (0.226) و(0.058)، وكذلك العلاقة بين الشركاء مع بعد المخاطرة وعلاقة الموردين مع بعد الاستباقية و المخاطرة كل هذه لم سارات كانت ضعيفة وغير دالة معنويا.

➤ اختبار معامل التحديد  $R^2$  :

يتم خلال هذه المرحلة حساب قيم معامل التحديد الخاص بالأثر الكلي للعوامل، أي المتغيرات (المستقلة على المتغيرات التابعة) كما يبين الجدول:

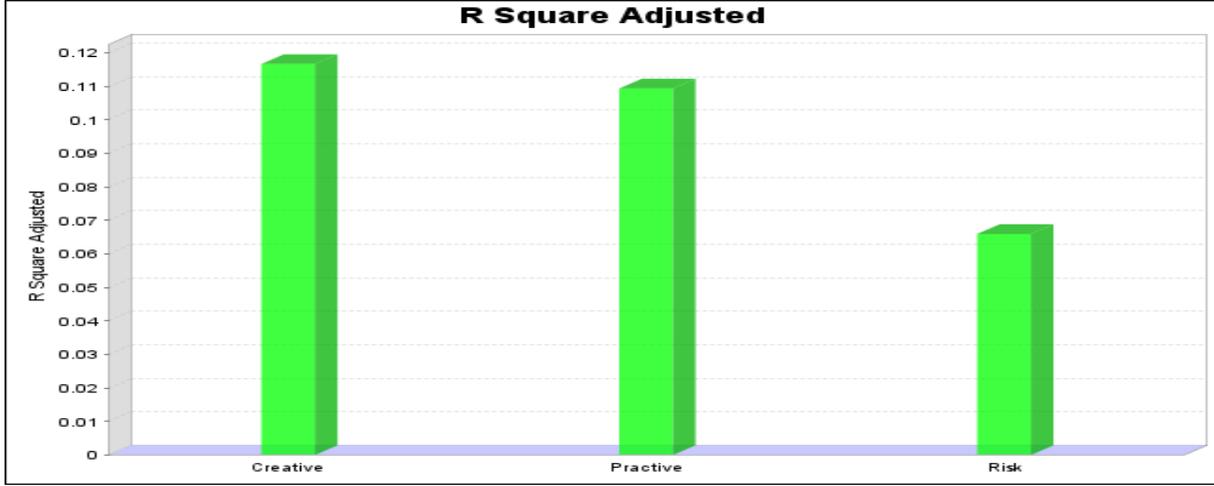
الجدول رقم (16): اختبار معامل التحديد  $R^2$

	R Square	R Square Adjusted
	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
Creative: الابداع	0,128	0,117
Practive: الاستباقية	0,121	0,109
Risk: المخاطرة	0,078	0,066
Leading Performance الأداء الريادي	<b>0.327</b>	<b>0.292</b>

المصدر: مخرجات برنامج "SmartPLS"

يوضح الجدول (16) قيمة مربع الارتباط للعوامل التابعة، فبلغ تفسير النموذج لكل من الابداع، الاستباقية و المخاطرة هو 12.80%، 12.10% و 7.80%  $R^2$  على التوالي، وبلغت قيمة الأداء الريادي في نموذج الدراسة 32.70%، وهذا يفسر على أن 32.70% من الأداء الريادي مفسرة بعوامل النموذج و 67.30% مفسرة بعوامل أخرى وشكل الموالى يوضح ذلك.

الشكل رقم (07) : نتائج  $R^2$



المصدر: مخرجات برنامج "SmartPLS"

➤ اختبار معامل الملائمة التنبئية "Q2":

جدول رقم (17) : معامل الملائمة التنبئية "Q2"

Q <sup>2</sup> (=1- SSE/SSO)	SSE	SSO	
0,426	85,782	149,350	<b>Creative</b>
0,329	84,099	125,354	<b>Practive</b>
0,398	140,360	232,968	<b>RC_Customer</b>
0,440	127,594	227,667	<b>RC_Social public</b>
0,389	178,271	291,874	<b>RC_partner</b>
0,385	175,815	285,761	<b>RC_supplier</b>
0,314	125,992	183,576	<b>Risk</b>

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

يتبنى لنا من الجدول رقم (17) بأن جميع الوحدات التنبؤية تزيد عن الصفر؛ حيث بلغت أقصى قيمة لها على مستوى عامل راس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين و الهيئات العمومية بمعدل 44%؛ كما تم تسجيل أدنى قيمة على مستوى عامل الخطر بمعدل 31%، يمكن الحكم على أن الوحدات التنبؤية تتمتع بقوة تنبؤية مقبولة، أين يمكن التنبؤ بالمتغيرات الداخلة (التابعة) اعتماد على المتغيرات الخارجة (المستقلة).

### ➤ تحليل مصفوفة الأهمية والأداء (IPMA):

من بين خصائص برنامج (PLS Smart) أنه يقوم بحساب أهمية المسارات بالنسبة للعوامل الرئيسية والتي يتم تعيينها من قبل الباحث، إضافة إلى حساب أهمية كل عامل في إطار النموذج العام.

وعلى اعتبار أن الأداء الريادي هو المتغير التابع و الأساسي للدراسة و رئيسي في النموذج، كانت خريطة الأهمية و الأداء (IPMA) تلخص طبيعة العلاقات الموجودة فيما بين متغيرات الدراسة حيث يمكننا برنامج PLS Smart من ترتيب المتغيرات وفقا لمستوى أهمية وأداء المتغيرات، حسب ما هو مبين في الجدول و الخريطة .

جدول رقم (18): مصفوفة الأهمية و الأداء لعوامل راس مال العلاقات على الأداء الريادي

الأهمية (الأثر)	% مستوى الاداء	
	70.133	الأداء الريادي
0,526	61.714	راس مال علاقات الزبون
0,165	69.087	RC_partner
0,186	70.539	RC_social_public
0,317	64.643	RC_supplier

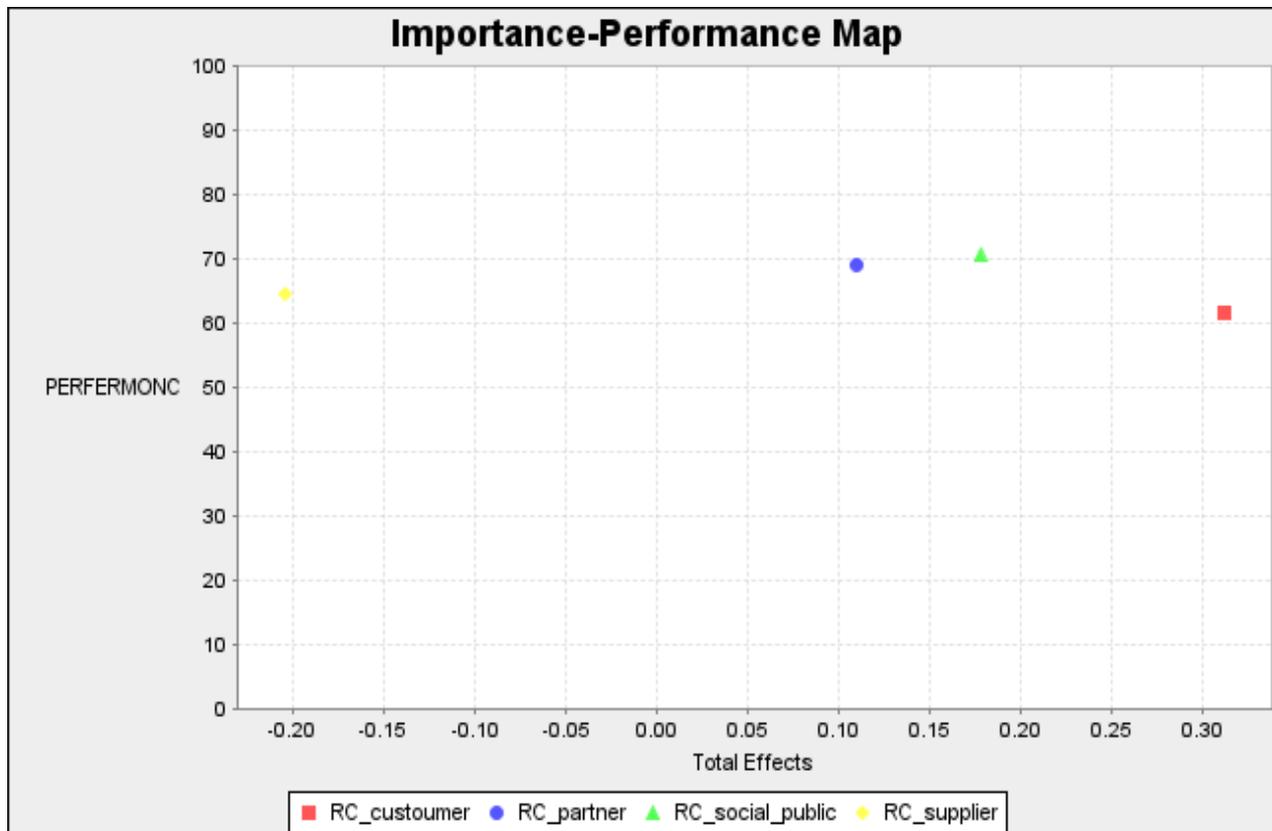
المصدر: مخرجات برنامج PLS smart

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ وجود تفاوت بين أهمية وأداء العوامل الأساسية المكونة للنموذج حيث كان مستوى أداء معامل الشركاء الاجتماعيين و الهيئات العمومية الأعلى بين العوامل الأخرى حيث قدر ب 70.53% واهميته 18% يليه عوامل الأداء الريادي حيث كانت نسبة الأداء 70.13% اما راس مال العلاقات الزبون فكان في المرتبة الأخيرة بين العوامل الأخرى بمستوى أداء معتبر قدر ب 61% .

❖ يمكن ترتيب عوامل المتغير المستقل حسب أدائها في النموذج:

1. راس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية.
  2. راس مال علاقات الشركاء
  3. راس مال الموردين
  4. راس مال علاقات الزبون
- نجد هذا الترتيب منطقي لان المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لا تؤسس على ارض الواقع مالم تأخذ الموافقة و الدعم من طرف الهيئات العمومية المختصة، بعدها تحدد و تبني علاقاتها مع شركائها و على هذا الأساس تقوم ببناء شبكة علاقات مع الموردين لتصل في الأخير لإنشاء علاقات مع الزبائن وكسب رضاهم .

شكل رقم (08) : خريطة الأهمية و الأداء للعوامل الرئيسية لمتغيرات الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج smart PLS

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج :

نحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة اعتماد على ما تم التوصل إليه من نتائج، عملاً بمنهجية النمادجة البنائية.

معاملات المسارات بعد إجراء تقنية البوتسترايين ( Bootstraping ) :

من أجل التحقق من معنوية قيم المسارات تم إجراء اختبار معنوية المسارات بالاعتماد على أسلوب "البوتسترايين"؛ يتبين من الجدول وعند مستوى معنوية 95 % بأن بعض قيم المسارات ذات دلالة معنوية (0,00) و بعد قياس الأثر المباشر لمختلف عوامل النموذج أين تم قياس العلاقات المباشرة بناءً على تقدير مساراتها؛ نعتمد في الخطوة الموالية قياس الأثر بين عوامل متغيرات الدراسة لمختلف العوامل المكونة للنموذج.

❖ **المطلب الأول : اختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها:**

اعتماد على النتائج المتوصل إليها في المبحث السابق، سواء نتائج دراسة النموذج القياسي (الخارجي) أو النموذج البنائي الداخلي/وبالأخص ما تعلق بالجدول (15) الخاص بمعنوية معاملات المسارات في النموذج العام للدراسة.

جدول رقم (19): اختبار معنوية الأثر بين عوامل متغيرات الدراسة باستخدام

«Bootstrapping»

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
RC_Customer -> Creative	1,172	0,871	0,340	3,445	<b>0,001</b>
RC_Customer -> Practive	0,669	0,490	0,293	2,285	<b>0,023</b>
RC_Customer -> Risk	-0,152	-0,104	0,301	0,505	<b>0,613</b>
RC_Social public -> Creative	0,277	0,272	0,078	3,555	<b>0,000</b>
RC_Social public -> Practive	0,140	0,157	0,074	1,901	<b>0,058</b>
RC_Social public -> Risk	0,218	0,224	0,066	3,328	<b>0,001</b>
RC_partner -> Creative	0,246	0,265	0,053	4,630	<b>0,000</b>
RC_partner -> Practive	0,155	0,167	0,065	2,384	<b>0,017</b>
RC_partner -> Risk	0,212	0,207	0,063	2,758	<b>0,006</b>
RC_supplier -> Creativ	-0,428	-0,238	0,294	1,456	<b>0,146</b>
RC_supplier -> Practive	-0,166	-0,756	0,356	2,992	<b>0,003</b>
RC_supplier -> Risk	0,282	0,243	0,302	0,934	<b>0,351</b>

المصدر: مخرجات برنامج smart PLS

## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفرضية الفرعية الأولى: \_ يوجد اثر لراس مال علاقات الزبون على ابعاد الأداء

الريادي(الاستباقية،الابداع،المخاطرة).

جدول رقم (20) : معايير اختبار الفرضيات العلاقاتية ( H<sub>3</sub> ، H<sub>2</sub>،H<sub>1</sub> )

رقم الفرضية	معامل المسار الأصلي	متوسط معامل المسار	الانحراف المعياري	قيمة T	P Values الدلالة	القرار
H1 راس مال علاقات الزبون ← الاستباقية	0,669	0,490	0,293	2,285	0,023	محقة
H2 راس مال علاقات الزبون ← الابداع	1,172	0,871	0,340	3,445	0,001	محقة
H3 راس مال علاقات الزبون ← المخاطرة	-0,152	-0,104	0,301	0,505	0,613	ضعيفة

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات " SmartPLS "

اعتمادا على نتائج الجدول (20) اين كان معامل المسار بين راس مال علاقات الزبون مع الاستباقية و الابداع 0.669 و 1.17 على التوالي وهي اكبر من القيمة الدنيا حسب (Chin، 1998)، وكانت قيمة T لكل منهما 2.285 و 3.445 ومستوى دلالة معنوي عند 0.023 و 0.001 فالفرضية H1 و H2 محقة أي ان راس مال علاقات الزبون يؤثر على استباقية المؤسسة وابداعها في حين لا يؤثر على المخاطرة لان الزبون لا يتحمل خسائر المخاطرة مع المؤسسة .

## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفرضية فرعية الثانية \_ يوجد اثر لراس مال علاقات الموردين على ابعاد الأداء الريادي (الاستباقية،الابداعية،المخاطرة).

جدول رقم (21) : معايير اختبار الفرضيات العلاقاتية ( H<sub>6</sub> ، H<sub>5</sub>،H<sub>4</sub> )

رقم الفرضية	معامل المسار الأصلي	متوسط معامل المسار	الانحراف المعياري	قيمة T	P Values الدلالة	القرار	
H4	راس مال علاقات الموردين ← الاستباقية	-1,166	-0,756	0,356	2,992	0,003	محقة
H5	راس مال علاقات الموردين ← الابداع	-0,428	-0,238	0,294	1,456	0,146	ضعيفة
H6	راس مال علاقات الموردين ← المخاطرة	0,282	0,243	0,302	0,934	0,351	ضعيفة

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات " SmartPLS "

اعتماد على نتائج الجدول (21) اين كان معامل المسار بين راس مال علاقات لموردين مع الاستباقية 1.06 وهي اكبر من القيمة الدنيا حسب (Chin, 1998)، وكانت قيمة T 2.992 ومستوى دلالة معنوي عند 0.003 فالفرضية H4 محقة أي ان راس مال علاقات الموردين يؤثر على استباقية المؤسسة في حين لا يؤثر على الاستباقية و المخاطرة ، ويفسر ذلك ان المؤسسة اذا كان توريدها من طرف الموردين في الوقت المحدد كانت السبابة في طرح منتجاتها.

## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفرضية الفرعية الثالثة \_ يوجد اثر لراس مال علاقات الشركاء على ابعاد الأداء الريادي (الاستباقية، الإبداعية، المخاطرة).

جدول رقم (22) : معايير اختبار الفرضيات العلاقتية (H<sub>7</sub>، H<sub>8</sub>، H<sub>9</sub>)

رقم الفرضية	معامل المسار الأصلي	متوسط معامل المسار	الانحراف المعياري	قيمة T	P Values الدلالة	القرار
H7	0,155	0,167	0,065	2,384	0,017	محقة
H8	0,246	0,265	0,053	4,630	0,000	محقة
H9	0,212	0,207	0,063	2,758	0,006	محقة

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات " SmartPLS "

اعتماد على نتائج الجدول (22) الذي يوضح اثر راس مال علاقات الشركاء والمتمثل في العلاقات التي تربط المؤسسة مع شركائها المتمثلين في شركات التوزيع و التحالفات التي تشكلها مع مؤسسات أخرى بالإضافة الى شركاء المالين و المساهمين على ابعاد الأداء الريادي (الاستباقية، الإبداع، المخاطرة) اين كانت معامل المسار بينهم وهي اكبر من القيمة الدنيا حسب (Chin, 1998)، وكانت قيمة T محصورة بين 0.155 و 0.246 ومستوى دلالة معنوي محصور بين 0.000 و 0.017 فكانت كل الفرضيات الجزئية H7 و H8 و H9 كلها محقة أي ان راس مال علاقات الشركاء يؤثر على ابعاد الأداء الريادي للمؤسسة، وما يفسر ذلك ان التحالفات الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسة مع حلفائها تؤثر على مجال استباقية وابداع المؤسسة بالإضافة الى ان الشركاء يتحملون نتائج المخاطرة مع المؤسسات الحليفة .

## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفرضية الرابعة: \_ يوجد اثر لراس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين و الهيئات العمومية على ابعاد الأداء الريادي (الاستباقية، الإبداعية، المخاطرة).

جدول رقم (23) : معايير اختبار الفرضيات العلاقاتية (  $H_{10}$  ،  $H_{11}$  ،  $H_{12}$  )

رقم الفرضية	معامل المسار الأصلي	متوسط معامل المسار	الانحراف المعياري	قيمة T	P Values الدلالة	القرار
10H	0,140	0,157	0,074	1,901	0,058	ضعيفة
11H	0,277	0,272	0,078	3,555	0,000	محقة
12H	0,218	0,224	0,066	3,328	0,001	محقة

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات " SmartPLS "

اعتماد على نتائج الجدول (23) اين كان معامل المسار بين راس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين و الهيئات العمومية مع الابداع و المخاطرة 0.277 و 0.218 على التوالي وهي اكبر من القيمة الدنيا حسب (Chin, 1998)، وكانت قيمة T لكل منهما 3.555 و 0.328 ومستوى دلالة معنوي عند 0.000 و 0.001 فالفرضية H11 و H12 محقة أي ان راس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين و الهيئات العمومية يؤثر على ابداع و مخاطرة المؤسسة في حين لا يؤثر على استباقيتها ، وما يفسر ذلك ان الهيئات العمومية التابعة لدولة تدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبني أفكار و مشاريع إبداعية بالإضافة الى انها تتحمل المخاطر مع هذه المؤسسات.

❖ **المطلب الثاني : عرض نتائج فرضيات الدراسة:**

بالاعتماد على نتائج الفرضيات الجزئية نستخلص نتائج الفرضيات الأساسية والتي

نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): ملخص نتائج الفرضيات الأساسية

القرار	نص الفرضية	الفرضية
محقة	تؤثر العلاقة الإيجابية التي تنشؤها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الزبون في تحسين أدائها الريادي	الفرضية الأساسية الأولى
ضعيفة	تساهم العلاقة الجيدة مع الموردين في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الفرضية الأساسية الثانية
محقة	تساهم التحالفات مع الشركاء في تحسين الأداء الريادي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة.	الفرضية الأساسية الثالثة
محقة	يؤثر راس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية على الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	الفرضية الأساسية الرابعة

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات " SmartPLS "

من خلال الجدول (24) يتضح ان راس المال العلاقات له اثر كبير على أدائها الريادي فهو يمثل مجموعة العلاقات التبادلية التي تربط المؤسسة مع الاطراف الخارجية (الزبون، الموردين، الشركاء، الهيئات العمومية) حيث يمكن المؤسسة من التميز والتفوق وخلق قيمة لدى زبائنها وسرعة ومرونة في الاستجابة للمستجدات وتوطيد علاقتها مع أصحاب المصالح كما وجب على المؤسسة بناء علاقة جيدة مع الموردين حيث توفر لهم البيانات والمعلومات الخاصة

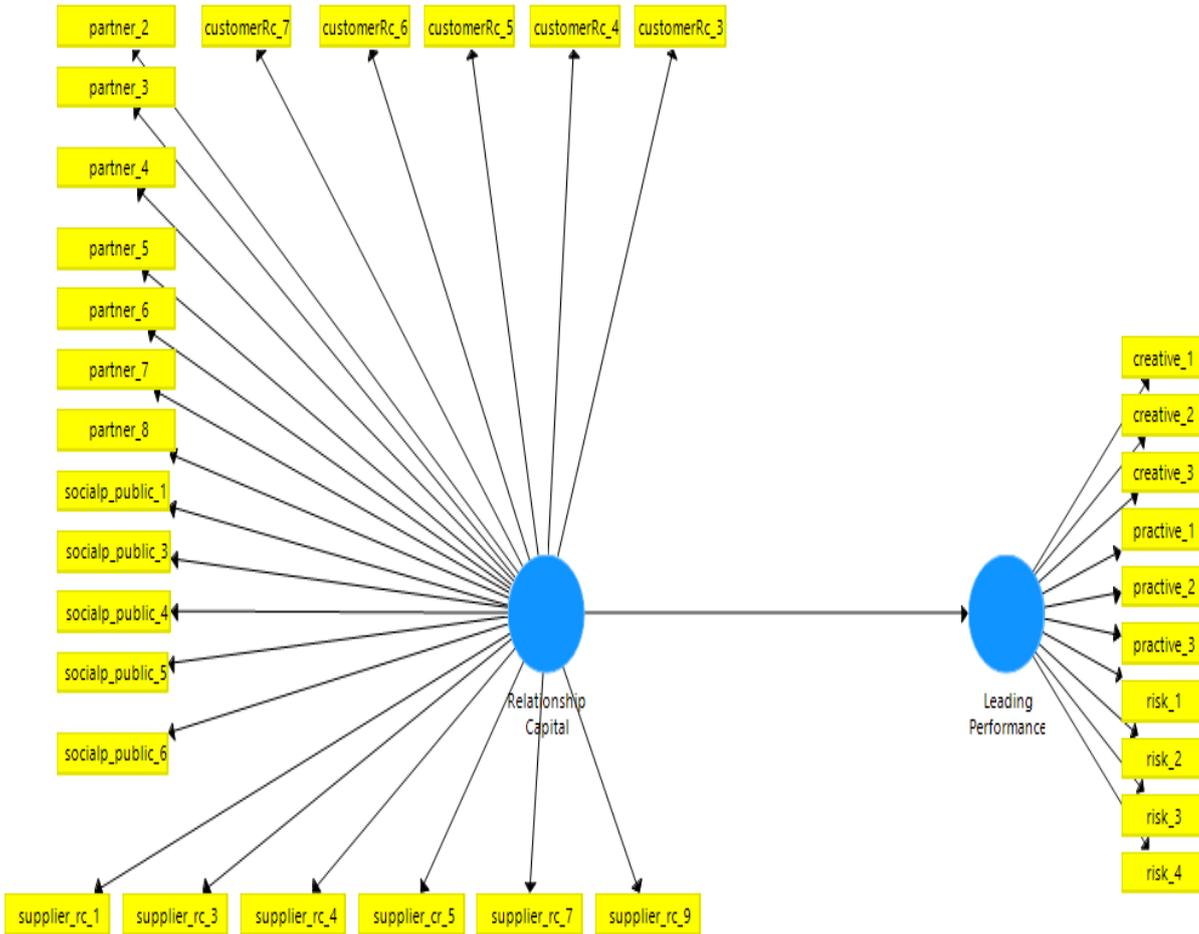
## الفصل الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

باحتمياتها وأيضا بالمواد المستجدة في السوق حتى يقوم المورد بتوفيرها للمؤسسة في الوقت المحدد،

ويتم توسيع نشاط المؤسسات من خلال التحالفات الاستراتيجية التي تعرف على انها اتفاقيات بين مجموعة من الشركات لتطوير مشاريع مشتركة من اجل تحقيق اهداف ومصالح جميع الشركات ذات العلاقة.

ولتأكد من ان راس مال العلاقات بأبعاده الأربعة ( راس مال علاقات الزبون، راس مال علاقات المورد، راس مال علاقات الشركاء، راس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين و الهيئات العمومية) له اثر في تحسين الأداء الريادي من خلال الاستباقية و الابداع و المخاطرة قمنا بإدراج نموذج إضافي لتحقق من ذلك وهو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (09) الأثر الكلي لمتغيرات الدراسة:



المصدر: مخرجات برنامج smart PLS

الجدول رقم (25): نتائج الأثر الكلي للفرضية الرئيسية

القرار	P Values الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط معامل المسار	معامل المسار الأصلي	الفرضية الرئيسية
						راس مال العلاقات ← الأداء الريادي
محقة	0,000	4,610	0,063	0,255	0,236	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Smart PLS

من خلال الجدول (25) الخاص بنتائج الأثر الكلي للفرضية الرئيسية يتضح ان راس مال العلاقات له اثر واضح على الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث كلما زاد اهتمام المؤسسات برأس مال علاقاتها مع شركائها وزبائنهم و مورديها و الهيئات العمومية وزبائنهم كلما أدى ذلك إلى زيادة وتحسين مستوى أدائها وبلوغها الريادة ، ومن خلال هذه النتائج تجعلنا نعتمد على النموذج النهائي للدراسة.

خلاصة الفصل:

بعد إجراء مختلف الاختبارات والتحليلات حول البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية التي تم فيها اعتماد الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات، وبعد اختبار النموذج القياسي والبنائي بالاعتماد على النمذجة بالمربعات الصغرى الجزئية. بإضافة الى النتائج المتحصل عليها من خلال التحليل الإحصائي الوصفي للمحاور المكونة لنموذج البحث.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها كالتالي:

- ✓ رأس مال علاقات الزبون يؤثر على استباقية و ابداع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حين لا يؤثر على المخاطرة لان الزبون لا يتحمل نتيجة المخاطرة مع المؤسسة.
- ✓ رأس مال علاقات الموردين يؤثر على استباقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اذا كان توريدها في الوقت المحدد ولا يؤثر على ابداعها و مخاطرتها لان الموردين لا يتحمل نتيجة ذلك مع المؤسسات .
- ✓ رأس مال علاقات الشركاء يؤثر على ابعاد الأداء اريادي أي استباقية المؤسسة و ابداعها و مخاطرتها، لان الشريك او الحليف يتحمل نتيجة كل بعد من ابعاد الأداء الريادي مع المؤسسة.
- ✓ رأس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين و الهيئات العمومية يؤثر على ابداع و مخاطرة المؤسسة في حين لا يؤثر على استباقيتها، وذلك لان الهيئات العمومية التابعة لدولة تدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (المؤسسات الناشئة مهم كان نوعها ) لتبني أفكار و مشاريع إبداعية مع تحمل المخاطر معها و تخفيف و الاعفاء من بعض الضرائب.
- ✓ ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن الاعتماد على نموذج الدراسة لملائمته و تطابق نتائجه مع بيانات الواقع .

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تبين الأهمية التي يكتسبها رأس المال العلاقات في تحسين أداء المؤسسات، و من خلال الدراسة النظرية يتبين أن رأس مال العلاقات حقل اداري حديث لا يزال محل اجتهاد الباحثين، إذ يمثل مجموعة من العلاقات التي توفر تسهيلات وتحسن من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المزاخمة تنافسية العالية على كسب الحصة السوقية وبلوغ الريادة، ما يتطلب تبني مواقف ريادية .

و ما تؤكد النتائج يتضح ان رأس مال العلاقات بأبعاده الأربعة يؤثر في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تكون قادرة على المخاطرة وسباقه لاقتناص الفرص و تقديم منتجاتها قبل المنافسين مع ضرورة حرصها على اقحام الابداع في تطوير وتوظيف الأفكار والسلوكيات الجديدة في المؤسسة لتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو طرق إنتاج وأسواق جديد أو تقنية جديدة، فضلاً عن تحسين العمليات الحالي، و بعد إجراء مختلف الاختبارات والتحليلات حول البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية التي تم الاعتماد فيها على الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات، وبعد اختبار النموذج القياسي والبنائي بالاعتماد على النمذجة بالمربعات الصغرى الجزئية ، وذلك لمعرفة التأثير الذي يلعبه رأس مال العلاقات في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية هذه الدراسة وضمن هذه الخاتمة سنتطرق إلى:

**أولاً:** إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها كخلاصة لدراسة إشكالية اثر رأس مال العلاقات في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و التأكد من مدى صحة الفرضيات المقترحة في المقدمة.

**ثانياً:** محاولة تقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية .

**ثالثاً:** نقترح الأفق المحتملة لمواصلة البحث ضمن حقل ابعاد رأس مال العلاقات و اثرها على أداء المؤسسات.

### أولاً: النتائج المتوصل اليها خلال الدراسة:

- \_ تؤثر العلاقة الإيجابية التي تنشؤها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الزبون في تحسين أدائها الريادي
- \_ تساهم العلاقة الجيدة مع الموردين في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- \_ تساهم التحالفات مع الشركاء في تحسين الأداء الريادي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- \_ يؤثر راس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين والهيئات العمومية على الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ثانياً: التوصيات و الاقتراحات :

- ✓ ضرورة حرص المؤسسات على تنمية علاقاتها مع الزبائن والموردين والشركاء والهيئات العمومية اذ يحسن ذلك من أدائها وتحقيق لمكانة ريادية.
- ✓ زيادة الاهتمام بأبعاد رأس مال العلاقات والعمل على تطوير وزيادة الثقة بين الأطراف الفاعلة في هذه العلاقات.
- ✓ محاولة إبرام شراكات وتحالفات استراتيجية مع شركات عالمية أو محلية ضمن ما يعرف بالتكامل الأمامي أو الخلفي، قصد الاستفادة من خبرة في مجال عملهم.

### ثالثاً: آفاق الدراسة:

- بعد الانتهاء من معالجة إشكالية دراستنا المركزة على راس مال العلاقات في تحسين الاداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن خلال مسار التحليل النظري ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية و التطبيقية و منها:
- \_ أثر إدارة العلاقة مع الزبائن في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات وتحسين جودة الخدمة المقدمة.
  - \_ أثر إدارة العلاقة مع الموردين في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات.
  - \_ دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات.
  - \_ أثر الدعم الحكومي في تطوير وتحسين أداء المؤسسات.

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع باللغة العربية:

1. ادم بن مسعود. (بلا تاريخ). الهيئات و الاليات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية خلال فترة 2011-2012. مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، 2(7)، 188.
2. اكسمري عامر محمد، جواد شوقي ناجي المناصرة. (2008). أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الاردنية. عمان الاردن: رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات الادارية و المالية.
3. الرب سيد محمد جاد. (2006). إدارة المورد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية. مصر: مطبعة العشري، جامعة قناة السويس.
4. السالم مؤيد. (2014). ادرة المعرفة التنظيمية. الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجماعي.
5. السيد السيد رزق سماح عاطف. (2019). أثر الافصاح عن رأس مال العالقات على القيمة السوقية للشركة. مجلة البحوث المالية و التجارية، 20(4)، 84.
6. توفيق محمد عبد المحسن. (1998). تقييم الأداء. مصر: دار النهضة العربية.
7. تيمجغدين عمر. (2013). دور الاستراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور ( برج بوعريريج). مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في لعلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي.
8. حريم حسين. (1997). السلوك التنظيمي ، سلوك الافرد و المنظمات. دار زهران للنشر و التوزيع: عمان الاردن.

9. حمودي وجدان حسين. (2012). راس المال الفكري ودوره في تطوير المنتج دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل البسة ولدي لالموصل. تنمية الرافدين، 34(106)، 72.
10. خلف بلال السكارنة. (2005). استراتيجية الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين اداء لشركات الاتصالات في الاردن. الاردن: اطروحة دكتوراه منشورة كلية الدراسات المالية و الادارية العليا جامعة عمان.
11. سلطان عبدالرحمان فتحي. (31 ماي, 2013). أثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركات الصناعية في محافظة نينوى. منصة معرفة، 6(12).
12. سهيل رزق دياب. (2003). مناهج البحث العلمي. غزة: مركز التطوير التربوي.
13. عبد الرحيم ثناء عبد الكريم. (25 12, 2018). جامعة بابل. تم الاسترداد من [http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9](http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9)  
.Icid=82306
14. عبد الوهاب برحال. (2018). علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
15. عمر وحامد. (2009). تقييم الاداء المؤسسي في الوحدات الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الادارية ، (صفحة 123). مصر.
16. فريد النجار. (بلا تاريخ). التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحدي والعشرين. مركز الخبرات المهنية للإدارة.

17. كاظم رحاب حسين جواد. (2013, 10 29). كلية الادارة والاقتصاد، قسم الادارة الصناعية ، جامعة بابل. تم الاسترداد من [https://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9](https://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&https://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9).  
.Icid=37049
18. لخلف عثمان. (2004). واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر. الجزائر: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر.
19. لمى ماجد حميد صديق بلال براهيم. (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي و الأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق. دراسات محاسبية و مالية، 14(42).
20. محمد جبار الصائغ، دجلة جاسم محمد الذبحاوي علي رازق العابدي و اخرون. (2018). تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي دراسة استطلاعية لاراء المدرسين في معهد الكوفة والنجف \_ جامعة الفرات الاوسط التقنية. مجلة العري للعلوم الاقتصادية و الادارية، 15(1).
21. محمد عبد الطائي ،نعمة عباس خضير الخفاجي. (2009). نظام المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية. دار الثقافة.
22. ناصر ساجد الناصر. (2018). راس المال العلائقي واثره على أداء الاعمال: دراسة سببية على منظمات الاتصالات الكويتية. رقاد، 5(1).
23. نجم نجم عبود. (بلا تاريخ). إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات. الاردن: الوراق للنشر والتوزيع.

## قائمة المصادر و المراجع :

24. هشماوي كمال. (2013). علاقة راس مال الزبائني بالانتماء الاجتماعي للمستهلك. تلمسان: اطروحة دكتوراه في التسيير جامعة ابوبكر بلقايد.
25. واخرون حمادي نبيل. (14 و13 ماي 2008). إدارة راس المال الفكري لتعزيز تنافسية المنظمة. مداخلة في مؤتمر علمي دولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية. جامعة سعيد دحلب البليدة.
26. واخرون علي قاسم حسن العبيدي. (2010). اثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء،منظمات الاعمال ( دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية). مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية.
27. ولاء عضيبات. (جوان 24, 2021). [./https://e3arabi.com](https://e3arabi.com).
28. وهيبة ديجي. (2013). دور استراتيجية التميو في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية.

المراجع بالغة الأجنبية:

29. Silvio et al. (2016). Relational capital disclosure, corporate reporting and company performance: Evidence from Europe. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2).
30. A. Thomas, S. .. (1999). *Intellectual Capital : The new Wealth of Organization*. New York: Doubleday.
31. Abhayawansa, S. a. (2014). Importance of intellectual capital information: a study of Australian analyst reports. 24(4).
32. Alegre. Joaquin and chiva, R. (2009). Entrepreneurial orientation organizational Learning capability and performance in the ceramic tiles industry. WP-Ec2009-08, Legal Deposit No:v-2799.
33. Arief, M. &. (2013). The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance through Strategic Flexibility. *Journal of Management Research*, 5(3), 44-62.
34. Avlonitis, G. a. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 566-575.
35. Beattie, V. R. (2013). Balancing on a Tightrope: customer relational capital, value creation and disclosure. *Financial Reporting*, 3(4).
36. Beliaeva, T. (2014). Antecedents and Performance Outcomes of Entrepreneurial Orientation: a Comparative Cross-Country Study. Master Thesis, Graduate School of Management (St.-P. State University).
37. Belousova, O. ., (22\_23 November 2008). the influence of organization on a conceptual framework. International conference Rent Xxi-Research in entrepreneurship and small business, (p. 16). Gradiff.
38. Bolton, B. &. (s.d.). *Entrepreneurs talent temperament and technique*. Oxford Butterworth Heinemann.
39. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling , *Modern methods for business research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
40. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research (Vol. 2)*.
41. Clark, L. A. (1995). Constructing validity: basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*,.
42. Dess, G. G. (2007). *Strategic management crating competitive advantages*. United States: 3th edition McGraw- Hill Companies, Inc.,.
43. Education, A. B. (s.d.). [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).
44. Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia, *Long Range Planning*. (Vol. 3(30)).

- 45.Elizabeth, H. M. (2003). The Development of an instrument to measure ntrapreneurship : entreneurship within the corporate setting the degree master of arts (MA) in industrial psychology . Raodes university Grahamstown.
- 46.Fox, J. M. (2005). Organizational entrepreneurship and the organizational performance Linkage in university extension. Ohio State: unpublished PH.D. dissertation in the Graduate school of Ohio State.
- 47.Gefen, D. &. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: tutorial and annotated example. Communication.
- 48.Hair, J. F. (2010). Multivariate data analysis. NY: Pearson.
- 49.Hair, J. F. (2014). primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sage.
- 50.Hair, J. F. (2014a). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: SAGE.
- 51.Henri Make. (s.d.). de gestion vocabulaire. Concept et utiles. paris: édition économique.
- 52.Hitt, M. I. (2001). Strategic Management: Compétitivités and Globalisation. U.S.A.
- 53.Ihsan, J. &. (2016). Readings in the entrepreneurial thought. Amman, jordan: Dar Almanhajia for Publishing and Distribution.
- 54.Ingrid, L. R. (2014). Dimensions of entrepreneurial orientation and small and medium enterprise performance in emerging economies. Development Southern Africa, 31(4).
- 55.Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities, Educational and psychological measurement (Vol. 3).
- 56.Lamadrid, R. (2009). Strategy making and entrepreneurial orientation: Relationship possibilities and potentials. Ghent University.: unpublished PH.D.dissertation in Applied Economic Ghent University.
- 57.Madsen, E. L. (2007). "The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms- A longitudinal analysis. Routledge, Taylor & Francis group, Entrepreneurship & Regional Development, 187.
- 58.Mariia Molodchik, Sofiia Paklina, Petr Parshakov. (2018). "Digital relational capital of a company". Meditari Accountancy Research, 26(3).
- 59.MB Sarkar, R. E. (2001). The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance. Academy of Marketing science.
- 60.Mercer, A. (2018, 06 19). How to Measure and Manage Your Firm's Relationship Capital. Récupéré sur

- <https://www.introhive.com/blog/measure-manage-law-firm-relationship-capital/>.
61. Mohamed, W. . (2000). el filialisous la direction de Jorge Niosi« les alliances stratégiques entre les entreprises économiques". (p. 16). collection papers.avril.
  62. Morris, M. &. (2008). Corporate Entrepreneurship and Innovation:, 3th ed, South-Western. Cengage Learning.
  63. Morris, M. &. (2008). Corporate Entrepreneurship and Innovation:, 3th ed, South-Western. Cengage Learning.
  64. Rauch, A. J. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance". Entrepreneurship Theory and Practice, 3(33), : 761-787.
  65. Richard, O. C. (2009). The impact of entrepreneurial orientation on firm performance : The role of CEO position tenure and industry tenure. Ten International Journal of Human Resource Management, 20(5).
  66. Robert Hisrich, M. P. (2017). Entrepreneurship. New York: McGraw-Hill Education.
  67. Rohollah Nargesi & Seidmehdi Veiseh. (2015). "The investigation of intellectual capital on organization innovation". WALIA Journal.
  68. Sekaran, U. ((2004)). Research methods for business: A skill building approach. (Fourth ed.). New York, USA: John Wiley & Sons.
  69. Shih-Chia Chang, R.-J. L.-J.-H. (2007). Achieving manufacturing flexibility though entrepreneurial orientation. Industrial Management & Data Systems.
  70. Stockes, D. W. (2010). Entrepreneurship, South-Western Cengage learning . EMEA-Singapore.
  71. Struwing, M. N. (2003). Entrepreneurship: A South african perspective. Pretoria: Van Schaik.
  72. Sveiby, K. .. (2001). Building and all aknowledge-Based Strategy ASystem Dynamics Model fore Allocading Volue Adding capacity. Swedish sechool of Business admistion and Economics in helsmiki.
  73. Timmons J.A. (1994). "New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century". Irwin Press: Burr Ridge :Fourth edition.
  74. Topsakal, A. C. (2015). The relationship between the financial performance and intellectual capital in the food and beverage enterprises. The Macrotheme Review.
  75. xiaojun.D.yixin.w. (2019). " Analysis on Financial Value of Relationship Capital —A Case Study of SAIC Motor". 3rd International Conference on Education, Management Science and Economics, Advances in Economics, Business and Management Research, 96.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة احمد دراية \_ ادرا \_

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



الاستبيان

السيدة/الفاضل/ة السلام عليكم ورحمة الله

وبعد،،،

تسعى الباحثة من وراء الاستبيان المرفق لإجراء دراسة حول الموضوع الموسوم ب: "أثر رأس مال العلاقات في تحسين الاداء الريادي \_ دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري"، حيث يوجه خصيصاً لهذه المؤسسات لجمع البيانات المطلوبة لإتمام هذا البحث وذلك في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه (ل.م.د) – تخصص مقاولاتية. الهدف من إعداد هذه الاستبانة هو قياس العلاقة بين ابعاد راس مال العلاقات وتحقيق هذه المؤسسات لأداء ريادي متميز.

وتتقدم الباحثة بشكركم سلفاً على حسن تعاونكم معها وتفضلكم بالوقت اللازم للإجابة على قائمة الأسئلة بدقة وبموضوعية، بما يساعد على الوصول إلى نتائج مضبوطة تخدم البحث العلمي بدرجة أولى كما تضمن أن إجاباتك ستستخدم للأغراض فقط علمية بحتة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية للمؤسسات محل الدراسة

✓ نرجو تأشير خيار من الخيارات المتاحة وذلك بوضع علامة ✓ في الخيار المناسب

الجنس:	الفئة العمرية:	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	نشاط المؤسسة	عدد العمال
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> من 18 إلى 25 سنة	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> أقل من 5	<input type="checkbox"/> خدمي	<input type="checkbox"/> من 1 إلى 9
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> من 26 إلى 30	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10	<input type="checkbox"/> تجاري	<input type="checkbox"/> من 10 إلى 49
<input type="checkbox"/> 30 فأكثر	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> أكثر من 10	<input type="checkbox"/> صناعي	<input type="checkbox"/> من 50 إلى 250	

الجزء الثاني: الفقرات المشككة للاستبيان الخاصة بمتغيرات الدراسة

رقم	العبارة اولاً: راس مال العلاقات:	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. راس مال علاقات الزبون: القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء في اتصال دائم مع الزبون و كسب رضاه.						
01	تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة في مجال تقديم منتجاتها لكسب رضا الزبائن.					
02	تقبل المؤسسة الأفكار والمقترحات الجديدة والمبتكرة من الزبائن حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في المؤسسة.					
03	تقوم المؤسسة بالمحافظة على زبائنها الدائمون وتسعى للوصول الى زبائن جدد وذلك من خلال منتجات ذات جودة.					
04	تقوم المؤسسة بدراسة مستمرة للسوق للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.					
05	تخصص المؤسسة موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبون.					
06	تسعى المؤسسة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير.					

					07	توفر المؤسسة نقاط بيع واسعة الانتشار.
					08	توفر المؤسسة لزبائنها إمكانية طلب الخدمات او المنتجات المطلوبة وفق رغباتهم.
2. راس مال علاقات الموردين: هي العلاقات المتبادلة التي تجعل المؤسسة تستمر بطلب منتجاتها من الموردين عبر فترة زمنية طويلة نسبيا مع إكتسابها مجموعة من الصفات التي تساعد على الاحتفاظ بالموردين وكسب عملاء جدد.						
					09	للمؤسسة معرفة جيدة بقطاعات السوق المختلفة.
					10	تتواصل المؤسسة باستمرار مع موردي المواد الخام والمنتجين والمصنعين.
					11	تتمتع المؤسسة باحترام وثقة متبادلة متعددة المستويات مع الموردين.
رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة	
					12	تتمتع المؤسسة بعلاقة وثيقة مع كبار الموردين.
					13	تنظم المؤسسة فعاليات لتقوية العلاقة مع الموردين.
					14	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين وتقوم بتجديدها بشكل مستمر.
					15	تقوم المؤسسة باختيار الموردين على أساس جودة المنتجات التي يقدمونها.
					16	تتميز العلاقة مع الموردين بتفاعل المتبادل والمستمر.
					17	تحظى المؤسسة بدعم مالي من البنوك والمصارف.
3. راس مال علاقات الشركاء: هو العلاقة التي تربط المؤسسة مع شركائها الممثلين في شركات التوزيع و التحالفات التي تشكلها مع مؤسسات أخرى بالإضافة الى شركاء الماليين و المساهمين.						
					18	تمثل شركات التوزيع الدور الوسيط بين المؤسسة ومورديها وزبائنها.
					19	تقوم شركة التوزيع بجمع وتخزين البضائع وتوصيلها الى المواقع المطلوبة وفي الأوقات المناسبة.

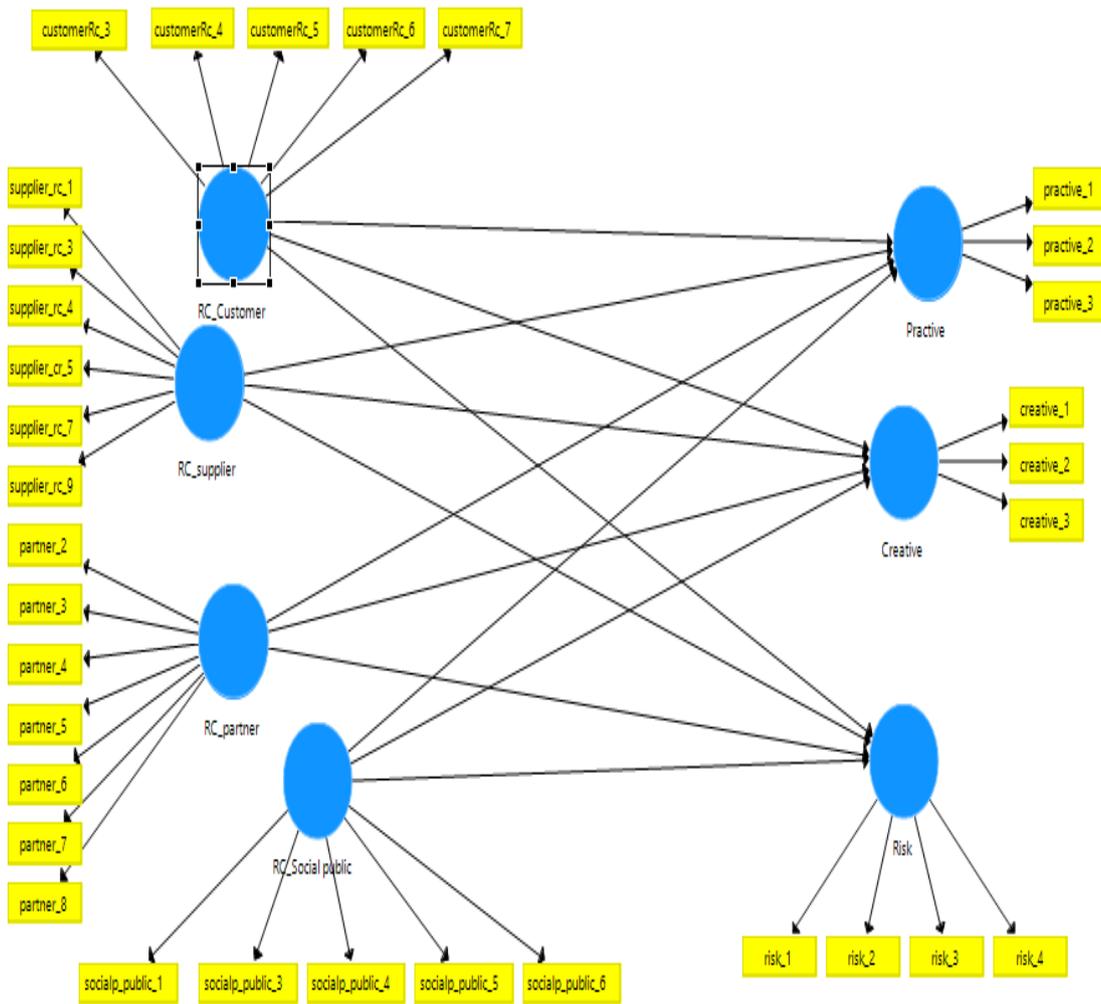
					20	تجدول المؤسسة مواعيد مع الموزعين لدراسة أساليب واستراتيجيات جديدة للوصول الى الزبائن.
					21	تسعى المؤسسة الى تكوين تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أخرى تنشط في نفس المجال.
					22	تشارك المؤسسة المساهمين في اتخاذ القرارات.
					23	تكون الأرباح والخسائر مقسمة على حسب نسبة مشاركة كل مساهم.
					24	تحصل المؤسسة على تسهيلات مع شركائها الماليين.
					25	تتمتع المؤسسة بثقة متبادلة ودعم من طرف شركائها الماليين.
4. راس مال علاقات الشركاء الاجتماعيين و الهيئات العمومية: هي العلاقات التي تربط المؤسسة بنقابات العمال و المؤسسات الداعمة للمشاريع و الإدارات العمومية لدولة , .....						
					26	تعمل النقابات وممثلي العمال على رفع مستوى كفاءة العاملين من خلال دورات التثقيفية والاعلام.
					27	تحسن النقابات أوضاع المادية والمعنوية للعمال مع ضمان الاستقرار الوظيفي لهم.
					28	تعمل الجماعات المحلية على دعم وتسهيل انشاء مؤسسة الصغيرة والمتوسطة وترقية نشاطها.
					29	تدعم أجهزة انشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشاط المؤسسة من الناحية المالية.
					30	تمنح أجهزة انشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إعفاءات ضريبية وتسهيلات لمزاولة النشاط.
					31	لدى المؤسسة اتصال مع مراكز التكوين و الجامعات لاستقطاب الكفاءات و الحصول على استشارات من متخصصين في مجال نشاط المؤسسة.

ثانياً. الاداء الريادي				
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
<p><b>اولاً. الاستباقية:</b> وهي جهود المؤسسة في التعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المؤسسات .</p>				
				<p>32 تحرص المؤسسة على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجئات</p>
				<p>33 تسعى المؤسسة الى اخذ زمام المبادرة في مجال استحداث منتجات جديدة ومختلفة من خلال الحصول على المعرفة قبل غيرها</p>
				<p>34 تحرص المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة لإنجاز الاعمال ( الطرق المستحدثة التي تعتمد على تكنولوجيا )</p>
<p><b>ثانياً. الابداع:</b> هو عملية تطوير وتوظيف الأفكار والسلوكيات الجديدة في المؤسسة لتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو طرق إنتاج وأسواق جديد أو هيكل تنظيمي أو نظام إداري جديد أو تقنية جديدة ، فضلاً عن تحسين العمليات الحالي.</p>				
				<p>35 يتمتع عمال المؤسسة بالقابلية الى تحويل التحديات التي تواجهها المؤسسة إلى فرص للتطوير والتحسين.</p>
				<p>36 تجري المؤسسة تحسينات مستمرة في أنظمتها وإجراءاتها بهدف تحسين خدماتها الإنتاجية، كما توفر المؤسسة الدعم الكافي لموظفيها لتنفيذ الأفكار الجديدة.</p>
				<p>37 تنظر المؤسسة إلى الابتكار والابداع على ان هما مصدراً مهم لتحقيق التميز في أعمالها ونشاطاتها المختلفة.</p>
<p><b>ثالثاً. المخاطرة:</b> وهي ميل المؤسسة لممارسة الأنشطة الجريئة التي تتسم بدرجة عالية من الغموض بهدف الاستحواذ على الفرص و الحصة السوقية للحصول على عوائد عالية.</p>				
				<p>38 يحرص الجميع في هذه المؤسسة على تقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد.</p>
				<p>39 تحمل المخاطرة يشكل عنصراً جوهرياً في إستراتيجية الكلية للمؤسسة لتحقيق النجاح.</p>
				<p>40 تتقبل المؤسسة المبادرات الجديدة وإن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.</p>

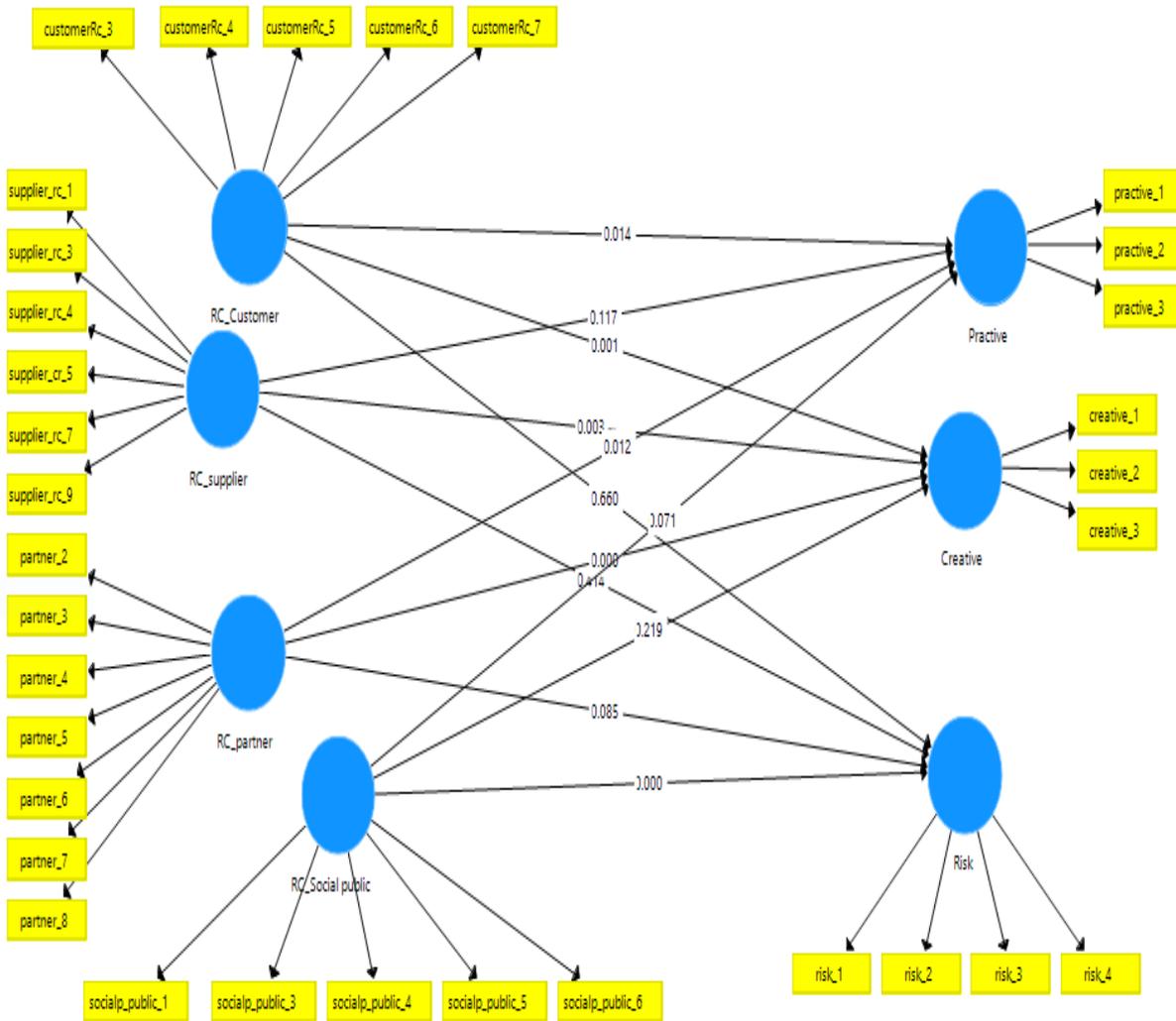
تفضل المؤسسة إجراء تغييرات جوهرية في برامجها العملية وخططها الاستراتيجية بين الحين والآخر.

## الملحق رقم 02: مخرجات نتائج برنامج smart PLS

### 1.2: النموذج البنائي العام للدراسة



2.2: معاملات المسار المعيارية



## 3.2: نتائج اختبار تشبع العوامل بمؤشراتها لمحوري راس مال العلاقات والأداء الريادي

## Outer Loadings

	Creative	Practive	RC_Customer	RC_Social public	RC_partner	RC_supplier	Risk
creative_1	0,913						
creative_2	0,685						
creative_3	0,804						
customerRc_3			0,769				
customerRc_4			0,733				
customerRc_5			0,829				
customerRc_6			0,694				
customerRc_7			0,809				
partner_2					0,682		
partner_3					0,614		
partner_4					0,792		
partner_5					0,750		
partner_6					0,643		
partner_7					0,757		
partner_8					0,855		
practive_1		0,761					
practive_2		0,859					
practive_3		0,838					
risk_1							0,808
risk_2							0,828
risk_3							0,765
risk_4							0,689
socialp_public_1				0,602			
socialp_public_3				0,838			
socialp_public_4				0,793			
socialp_public_5				0,764			
socialp_public_6				0,773			
supplier_cr_5						0,811	
supplier_rc_1						0,651	
supplier_rc_3						0,798	
supplier_rc_4						0,730	
supplier_rc_7						0,796	
supplier_rc_9						0,721	

## 4.2 نتائج اختبار الاتساق الداخلي للدراسة

## Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Creative	0,760	0,874	0,846	0,649
Practive	0,755	0,761	0,860	0,673
RC_Customer	0,834	0,870	0,878	0,591
RC_Social public	0,816	0,846	0,870	0,575
RC_partner	0,861	0,870	0,889	0,536
RC_supplier	0,856	0,879	0,887	0,568
Risk	0,780	0,803	0,856	0,600

## 5.2 نتائج اختبار الاتساق الداخلي للدراسة

## Discriminant Validity

## Fornell-Larcker Criterion

	Creative	Practive	RC_Customer	RC_Social public	RC_partner	RC_supplier	Risk
Creative	0,806						
Practive	0,390	0,820					
RC_Customer	0,119	0,253	0,768				
RC_Social public	0,062	0,187	0,072	0,758			
RC_partner	0,280	0,139	-0,055	0,010	0,732		
RC_supplier	0,056	0,217	0,970	0,067	-0,123	0,753	
Risk	0,418	0,717	0,143	0,228	0,091	0,135	0,774

## 6.2 معاملات الموثوقية (Cross Loadings):

## Cross Loadings

	Creative	Practive	RC_Customer	RC_Social public	RC_partner	RC_supplier	Risk
creative_1	<b>0,913</b>	0,323	0,075	0,116	0,318	-0,006	0,409
creative_2	<b>0,685</b>	0,268	0,031	-0,002	0,048	0,078	0,340
creative_3	<b>0,804</b>	0,359	0,158	-0,022	0,179	0,114	0,282
customerRc_3	-0,013	0,159	<b>0,769</b>	0,092	-0,033	0,797	0,119
customerRc_4	0,081	0,158	<b>0,733</b>	0,017	-0,050	0,730	0,127
customerRc_5	0,150	0,246	<b>0,829</b>	0,083	0,005	0,787	0,123
customerRc_6	0,087	0,098	<b>0,694</b>	-0,014	0,029	0,597	-0,043
customerRc_7	0,108	0,232	<b>0,809</b>	0,058	-0,119	0,783	0,135
partner_2	0,058	0,080	-0,062	-0,029	<b>0,682</b>	-0,092	0,081
partner_3	0,014	0,058	-0,122	0,014	<b>0,614</b>	-0,163	0,030
partner_4	0,248	0,037	0,010	-0,015	<b>0,792</b>	-0,047	0,045
partner_5	0,182	0,106	-0,061	0,049	<b>0,750</b>	-0,122	0,076
partner_6	0,222	0,127	-0,038	0,018	<b>0,643</b>	-0,045	0,044
partner_7	0,207	0,174	-0,061	0,001	<b>0,757</b>	-0,101	0,115
partner_8	0,280	0,088	-0,032	0,002	<b>0,855</b>	-0,131	0,060
practive_1	0,237	<b>0,761</b>	0,158	0,231	0,008	0,192	0,586
practive_2	0,348	<b>0,859</b>	0,232	0,156	0,076	0,201	0,557
practive_3	0,366	<b>0,838</b>	0,228	0,083	0,250	0,144	0,623
risk_1	0,235	0,730	0,164	0,173	0,067	0,173	<b>0,808</b>
risk_2	0,198	0,483	0,132	0,202	0,045	0,117	<b>0,828</b>
risk_3	0,255	0,512	0,034	0,164	0,027	0,065	<b>0,765</b>
risk_4	0,678	0,454	0,073	0,166	0,146	0,029	<b>0,689</b>
socialp_public_1	0,009	0,098	0,042	<b>0,602</b>	0,067	0,065	0,168
socialp_public_3	0,006	0,135	0,142	<b>0,838</b>	0,021	0,131	0,159
socialp_public_4	0,035	0,110	0,018	<b>0,793</b>	0,006	0,022	0,138
socialp_public_5	0,047	0,096	0,094	<b>0,764</b>	-0,016	0,094	0,164
socialp_public_6	0,103	0,219	0,002	<b>0,773</b>	-0,022	-0,020	0,210
supplier_cr_5	0,075	0,205	0,795	0,082	-0,092	<b>0,811</b>	0,110
supplier_rc_1	0,038	0,052	0,592	-0,032	-0,046	<b>0,651</b>	0,009
supplier_rc_3	-0,038	0,145	0,752	0,091	-0,064	<b>0,798</b>	0,113
supplier_rc_4	0,081	0,158	0,733	0,017	-0,050	<b>0,730</b>	0,127
supplier_rc_7	0,060	0,206	0,787	0,057	-0,182	<b>0,796</b>	0,126
supplier_rc_9	-0,016	0,106	0,652	0,019	-0,065	<b>0,721</b>	0,028

## 7.2. نتائج اختبار النسب الغير متجانسة و الرتبة (HTMT).

## Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Creative	Practive	RC_Customer	RC_Social public	RC_partner	RC_supplier	Risk
Creative							
Practive	0,506						
RC_Customer	0,151	0,297					
RC_Social public	0,097	0,226	0,109				
RC_partner	0,253	0,196	0,126	0,063			
RC_supplier	0,130	0,238	1,105	0,110	0,159		
Risk	0,569	0,916	0,172	0,276	0,126	0,155	

## 8.2. نتائج اختبار "VIF" للارتباط الخطي

## Collinearity Statistics (VIF)

## Outer VIF Values

	VIF
creative_1	1,739
creative_2	1,608
creative_3	1,404
customerRc_3	1,864
customerRc_4	1,709
customerRc_5	1,892
customerRc_6	1,689
customerRc_7	1,654
partner_2	2,209
partner_3	1,889
partner_4	2,113
partner_5	1,762
partner_6	1,318
partner_7	1,713
partner_8	2,508
practive_1	1,356
practive_2	1,749
practive_3	1,653
risk_1	1,497
risk_2	1,835
risk_3	1,790
risk_4	1,362

socialp_public_1	1,330
socialp_public_3	2,417
socialp_public_4	2,110
socialp_public_5	1,695
socialp_public_6	1,492
supplier_cr_5	1,940
supplier_rc_1	1,735
supplier_rc_3	2,143
supplier_rc_4	1,578
supplier_rc_7	1,713
supplier_rc_9	1,991

### 9.2. نتائج اختبار معامل التحديد $R^2$

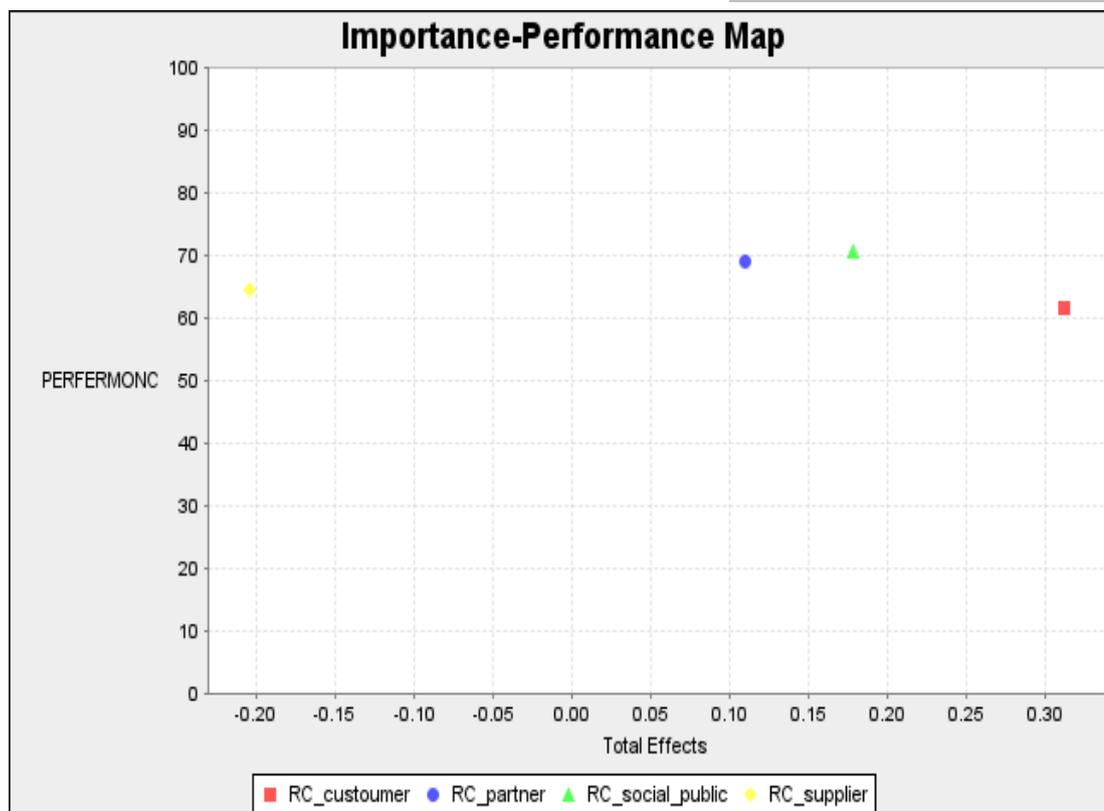
#### R Square

	R Square	R Square Adjusted
Creative	0,128	0,117
Practive	0,121	0,109
Risk	0,078	0,066

### 10.2. نتائج اختبار معامل الملائمة التنبئية "Q2":

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Creative	149,350	85,782	0,426
Practive	125,354	84,099	0,329
RC_Customer	232,968	140,360	0,398
RC_Social public	227,667	127,594	0,440
RC_partner	291,874	178,271	0,389
RC_supplier	285,761	175,815	0,385
Risk	183,576	125,992	0,314

11.2. مصفوفة الأداء و الأهمية



12.2. معنوية الأثر بين عوامل متغيرات الدراسة باستخدام الـ "Bootstrapping"

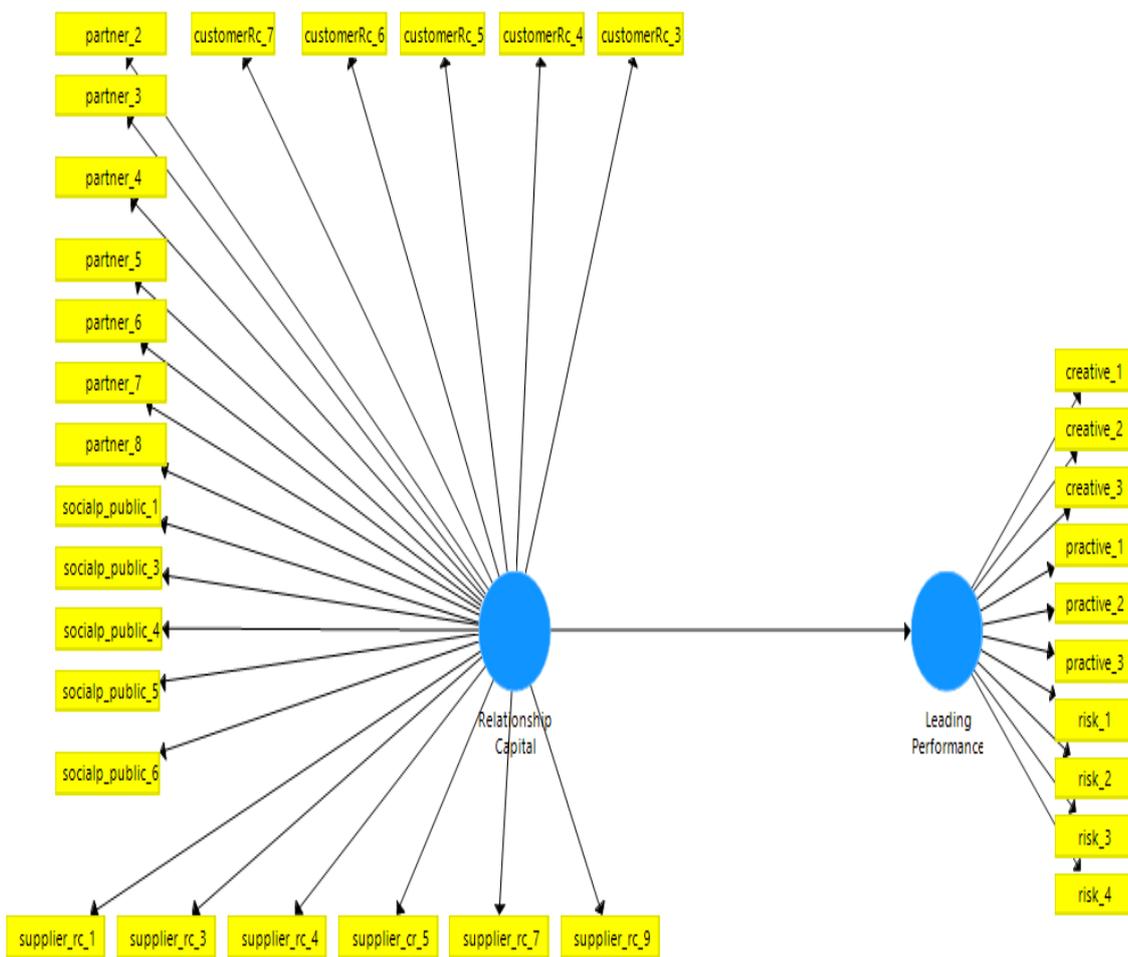
Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
RC_Customer -> Creative	1,172	0,871	0,340	3,445	<b>0,001</b>
RC_Customer -> Practive	0,669	0,490	0,293	2,285	<b>0,023</b>
RC_Customer -> Risk	-0,152	-0,104	0,301	0,505	<b>0,613</b>
RC_Social public -> Creative	0,073	0,073	0,060	1,212	<b>0,226</b>
RC_Social public -> Practive	0,140	0,157	0,074	1,901	<b>0,058</b>
RC_Social public -> Risk	0,218	0,224	0,066	3,328	<b>0,001</b>
RC_partner -> Creative	0,246	0,265	0,053	4,630	<b>0,000</b>
RC_partner ->	0,155	0,167	0,065	2,384	<b>0,017</b>

<b>Practive</b>					
<b>RC_partner -&gt; Risk</b>	0,115	0,122	0,064	1,808	<b>0,071</b>
<b>RC_supplier -&gt; Creative</b>	-1,066	-0,756	0,356	2,992	<b>0,003</b>
<b>RC_supplier -&gt; Practive</b>	-0,428	-0,238	0,294	1,456	<b>0,146</b>
<b>RC_supplier -&gt; Risk</b>	0,282	0,243	0,302	0,934	<b>0,351</b>

13.2. نتائج الأثر الكلي :



## 14.2. نتائج الأثر الكلي للفرضية الرئيسية

## Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Relationship_capital -> Leading Performance	0,236	0,255	0,063	4,610	0,000

## 3. قائمة المحكمين:

اللقب و الاسم	الرتبة	جامعة الانتساب
ساوس الشيخ	بروفسور	جامعة احمد دراية ادرار
عبد الجبار سهيلة	أستاذ محاضر _ أ _	المركز الجامعي تندوف
ولد باحمو سمير	أستاذ محاضر _ أ _	جامعة احمد دراية ادرار
ملاحي رقية	أستاذ محاضر _ أ _	جامعة مستغانم