



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور رأس المال الفكري في منح ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية  
دراسة ميدانية في مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

عباسة الهاشمي

مشري إبتسام

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2016
تاريخ الإيداع	.....2016/05/22

الموسم الجامعي: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم﴾

سور البقرة الآية 32 .

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

«من سلك طريقا يتبغي فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة وان الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع ، وان العالم ليستغفر له من في السموات ومن في الأرض حتى الحيتان في الماء ، وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب وان العلماء ورثة الأنبياء وان الأنبياء لم يورثوا دينارا ولا درهما وإنما ورثوا العلم فمن أخذه اخذ بحظ وافر»

راواه أبو داوود والترمذي

# الإهداء

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح... إلى من علمني الصمود مهما قست الظروف

إليك "أبي الحبيب" .

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاقتها... إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... وعندما تجتاحني الهموم أسبح في بحر حنائها لتخف عني الأمي

إليك "أمي الحبيبة" .

إلى من حبها يجري في عروقي ويلهج بذكرها لساني... أختي العزيزة "منال" وزوجها "سامي" ..

إلى من كان سندي في كل وقت إخوتي أعزهم الله زرزور وزوجته... علي وزوجته... وأخي طاهر.

إلى رفيقة دربي في مشواري... من احتلت مرتبة الأخت في قلبي "إيمان" .

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة من أحسبهم بمثابة الأب والأم عمي لزهرة وزوجته... عمي سعيد وزوجته...

إلى أحبائي سميرة، ميري، خلود، سناء، زينة، دنيا، أمينة.

إلى الشموع أية، رواد، ردينة، إياد، نور.

إلى كل من سقط قلبي صريع السهو فلم أذكره .

إلى كل من فتح هذه الوريقات .

إلى كل هؤلاء أهدى ثمرة هذا الجهد المتواضع.

# شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً، فله الحمد والمنة، أولاً بفضل الله تتم الصالحات، كما قال النبي عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"<sup>1</sup>.

أوجه جزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف "عباسة الهاشمي" الذي لم يخل عليّ بالنصائح والإرشادات.

وأوجه الشكر الخالص إلى كل من الأساتذة: الدكتورة أقطي جوهره، الدكتور شنشونة محمد، الدكتورة رايس وفاء.

وأشكر كل عمال مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان وكل من ساعدني وأخص بالذكر سناء وعبد الرحمان.

وأشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد.

"اللهم علمنا ما ينفعنا وإنفعنا بما علمتنا وزدنا علماً"

آمين

---

<sup>1</sup> رواه الإمام أحمد والبخاري في الأدب المفرد و أبو داود وابن حبان والطيالسي عن أبي هريرة مرفوعاً، وصححه الإمام الألباني.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور رأس المال الفكري في منح ميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، حيث أجريت دراسة ميدانية بمؤسستين فندقيتين تابعتين للمؤسسة التسيير السياحي وهما مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة. وقد وضحت هذه الدراسة العلاقة بين متغيري البحث (المستقل: رأس المال الفكري، والتابع: الميزة التنافسية)، من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة حجمها 100 فرد من كلا المؤسستين، استُردَّ منها 75 استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل، كما تم استخدام برنامج spss الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- \_ رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي ونجاح المنظمات.
- \_ يتطلب تحقيق ميزة تنافسية من المؤسسة الفندقية الاهتمام بالجوانب اللامادية ممثلة في رأس المال الفكري.
- \_ لرأس المال الفكري دور هام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الفندقية.

## Résumé:

*Cette étude a pour objectif de clarifier le rôle du capital intellectuel pour offrir un avantage concurrentiel aux entreprises hôtellerie" où il a subi un étude sur site sur les deux entreprises hôtelières, qui sont rattachées à l'entreprise de gestion touristique, qui sont: le complexe « Hammâm E'Salhine » et « hôtel des Zibans » de Biskra.*

*Cette étude a éclairci la relation entre les variables de la recherche : l'indépendante (le capital intellectuel), et la dépendante (avantage concurrentiel), à travers l'emploi d'un questionnaire en tant qu'outil de collection des données. Ce questionnaire a été distribué sur un échantillon de 100 personnes des deux entreprises, et le nombre de questionnaires récupérés est de 75 questionnaires, valables pour l'analyse.*

*ainsi on a utilisé un logiciel statistique dit « SPSS » pour une analyse statistique des données.*

*Cette étude a révélé un ensemble de résultats dont les plus importants sont:*

- *Le capital intellectuel est le fondement essentiel de la construction du progrès économique et le succès des organisations.*
- *Obtenir un avantage concurrentiel exige que les entreprises de l'hôtellerie prennent soin des aspects immatériels qui sont représentés dans leur capital intellectuel.*
- *Le capital intellectuel a un rôle important dans la réalisation d'un avantage concurrentiel pour les entreprises hôtelières.*

## خطة البحث

### مقدمة

الفصل الأول: الاطار النظري لرأس المال الفكري.

➤ المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.

- المطلب الأول: نشأة نظرية رأس المال الفكري.

- المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري.

- المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وخصائصه.

➤ المبحث الثاني : عناصر رأس المال الفكري ومكوناته.

- المطلب الأول: رأس المال البشري.

- المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي.

- المطلب الثالث: رأس المال العلائقي.

➤ المبحث الثالث : تسيير رأس المال الفكري.

- المطلب الأول :استقطاب رأس المال الفكري.

- المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري.

- المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه.

الفصل الثاني :الاطار النظري للميزة التنافسية.

➤ المبحث الأول :ماهية الميزة التنافسية.

- المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

- المطلب الثاني: التطور التاريخي للميزة التنافسية.



- المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية.

➤ المبحث الثاني : أنواع الميزة التنافسية وأبعادها ومحدداتها.

- المطلب الأول : أنواع الميزة التنافسية .

- المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية.

- المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية.

➤ المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية.

- المطلب الأول: دور رأس المال البشري في منح ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية.

- المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في منح ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية.

- المطلب الثالث: دور رأس المال العلائقي في منح ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية.

الفصل الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

➤ المبحث الأول : تقديم عام لمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان .

- المطلب الأول: السياحة في ولاية بسكرة.

- المطلب الثاني : التعريف بمركب حمام الصالحين وهيكله.

- المطلب الثالث: التعريف بفندق الزيبان.

➤ المبحث الثاني : عرض النتائج الدراسة وتحليلها.

- المطلب الأول : خصائص مبحوثي الدراسة.

- المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

➤ المبحث الثالث : اختبار الفرضيات.

- المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

- المطلب الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى.

- المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية.

خاتمة

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	آية قرآنية وحديث نبوي
ج	الاهداء
د	Résumé
هـ	شكر وتقدير
ز	خطة البحث
مقدمة	
1	I. إشكالية البحث
2	II. متغيرات الدراسة ونموذجها
4	III. أهمية البحث
4	IV. أهداف البحث
4	V. التعاريف الاجرائية
5	VI. فرضيات البحث
6	VII. حدود البحث
6	VIII. منهجية الدراسة وأدواتها
7	IX. مجتمع البحث وعينته
7	X. طرق جمع البيانات
7	XI. الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
8	XII. صدق أدوات البحث وثباتها
10	XIII. الدراسات السابقة
الفصل الأول: الاطار النظري للرأس المال الفكري.	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
17	المطلب الأول: نشأة نظرية رأس المال الفكري
20	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري

22	المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وخصائصه
23	المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري
25	المطلب الأول: رأس المال البشري
27	المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي
28	المطلب الثالث: رأس المال العلائقي
29	المبحث الثالث: تسيير رأس المال الفكري.
29	المطلب الأول: إستقطاب رأس المال الفكري
34	المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري
36	المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه
38	الخلاصة
<b>الفصل الثاني: الاطار النظري للميزة التنافسية</b>	
38	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
40	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
41	المطلب الثاني: التطور التاريخي للميزة التنافسية
42	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية
44	المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها ومحدداتها
44	المطلب الأول أنواع الميزة التنافسية
45	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
46	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
50	المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في منح ميزة تنافسية في المؤسسات الفندقية
50	المطلب الأول: دور رأس المال البشري في منح ميزة تنافسية في المؤسسات الفندقية
51	المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في منح ميزة تنافسية في المؤسسات الفندقية
52	المطلب الثالث: دور رأس المال العلائقي في منح ميزة تنافسية في المؤسسات الفندقية
53	خلاصة
<b>الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية</b>	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام لمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان

55	المطلب الأول: سياحة في ولاية بسكرة
56	المطلب الثاني: التعريف بمركب حمام الصالحين وهياكله
60	المطلب الثالث: التعريف بفندق الزيبان
65	المبحث الثاني: عرض النتائج الدراسة وتحليلها
65	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
66	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
73	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
73	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
75	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى
78	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
83	الخلاصة
84	الخاتمة
86	قائمة الجداول
88	قائمة الأشكال
89	قائمة المراجع
95	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
3	النموذج المقترح للبحث	1
22	النظرة المختلفة لرأس المال الفكري	2
26	مكونات رأس المال الفكري	3
31	مصادر الاستقطاب	4
47	دورة حياة الميزة التنافسية	5
57	الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين	6
61	الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان	7

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
7	درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	1
10	معاملات الثبات والصدق	2
25	مكونات رأس المال الفكري	3
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	4
66	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموروف- سمرنوف).	5
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس المال الفكري	6
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور ميزة التنافسية	7
74	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	8
75	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد رأس المال الفكري: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) على الميزة التنافسية.	9
78	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد رأس المال الفكري	10
79	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير الجنس.	11
80	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير العمر.	12
80	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تحقيق	13

	رأس المال الفكري حسب متغير المؤهل العلمي	
81	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تحقيق رأس المال الفكري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	14
82	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تحقيق رأس المال الفكري حسب متغير سنوات الخبرة	15

## مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي حملة متسارعة من التطورات والتغيرات الكبيرة والتي أَلقت بظلالها على كثير من المتغيرات الاقتصادية لا سيما التهاوي المستمر لأسعار النفط العالمية.

وباعتبار الجزائر دولة منتجة للنفط، معتمدة عليه اعتمادا شبه كلي في تحقيق مداخيلها من العملة الصعبة، فقد شكلت هذه التغيرات تهديدا حقيقيا لمداخيل الجزائر، مما جعل هذه الأخيرة تسعى للبحث عن مصادر بديلة عن النفط لسد هذا النقص في العملة الصعبة.

وفي هذا المضمار يعد القطاع السياحي واحدا من أهم المجالات الكفيلة بإنعاش المداخيل الوطنية، وتمويل المشاريع التنموية في البلاد، نظرا لما تزخر به الجزائر من إمكانات سياحية ضخمة.

ولكي يتحقق هذا الهدف وينهض هذا القطاع لا بد أن يتمتع بقدرات تنافسية عالية أمام المنافسة الدولية خاصة الجارتين تونس والمغرب، وهذا لا يكون إلا باكتساب مزايا تنافسية مستدامة.

وفي هذا الإطار بينت العديد من الملاحظات والدراسات أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم المصادر المانحة لهذه المزايا التنافسية، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور المنتظر أن يؤديه رأس المال الفكري في منح المؤسسات الفندقية الجزائرية مزايا تنافسية.

### I. إشكالية البحث:

في ظل احتدام المنافسة واشتدادها تسعى المؤسسات المعاصرة الى كسب ميزة تنافسية تميزها على غيرها من المؤسسات العاملة في النشاط نفسه، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للمورد المتاحة بالمؤسسة.

وتعتبر الموارد اللامادية هي أساس تحقيق هذا التميز باعتبار أن العنصر البشري له دور فعال في تثمين الموارد المادية في المؤسسة، لذا لا مناص للمؤسسات -رغم اختلاف أهدافها وطبيعة نشاطها- من تدريب وتنمية العنصر البشري (إدارة وعاملين)، حتى تضمن البقاء والنمو في بيئة عمل تتميز بالتغيير المستمر والمتزايد وبالمنافسة التي قد تصل الى درجة الصراع.



بناء على ما سبق ذكره تأتي هذه الدراسة بهدف معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الفندقية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بينهما، في هذا الاطار يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي :

**هل يؤدي رأس المال الفكري دورا في منح ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية الجزائرية؟**

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤدي رأس المال البشري دورا في منح ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية الجزائرية؟
- هل يؤدي رأس المال الهيكلي دورا في منح ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية الجزائرية ؟
- هل يؤدي رأس المال العلائقي دورا في منح ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية الجزائرية ؟

## **II. متغيرات الدراسة ونموذجها**

### **1. متغيرات الدراسة:**

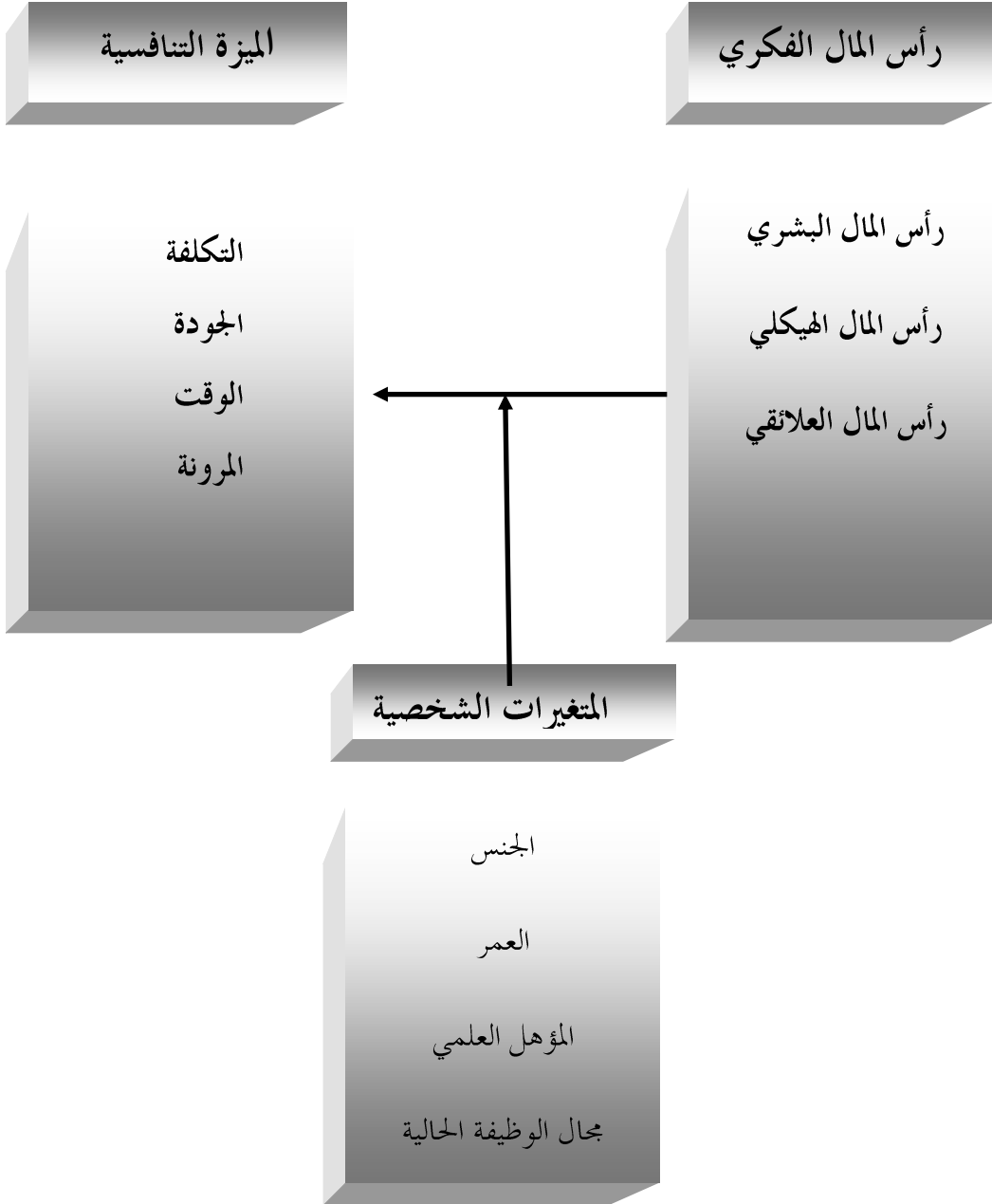
أ- المتغير المستقل: رأس المال الفكري: يتم قياس هذا المتغير من خلال مكوناته والمتمثلة في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي.

ب- المتغير التابع: الميزة التنافسية: يتم قياس هذا المتغير من خلال المؤشرات التالية: التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة.

### **2. نموذج الدراسة:**

يمكن تجسيد العلاقة بين المتغيرين في الشكل رقم (01)، حيث المتغير المستقل هو رأس المال الفكري بأبعاده (رأس مال البشري، رأس مال الهيكلي، رأس مال العلائقي) من جهة، والمتغير التابع يتمثل في الميزة التنافسية بأبعاده ( التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة) من جهة أخرى:

## الشكل رقم 1: النموذج المقترح للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة.

**III. أهمية البحث:**

تكتسب الدراسة أهميتها مما يأتي:

1. تحديد المتطلبات الأساسية لتنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الفندقية.
2. أهمية رأس المال الفكري وقدرته في أن يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة.
3. إبراز الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري -بمختلف مكوناته- في منح المؤسسات الفندقية أفضليات تنافسية.

**IV. أهداف البحث :**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف على أهمية رأس المال الفكري وتحديد مكوناته المختلفة.
2. إبراز الشروط الأساسية التي ينبغي أن تراعيها الإدارة الفندقية لكسب مزايا تنافسية من خلال رأس مالها الفكري.
3. إبراز الشروط الأساسية لتنمية الميزة التنافسية من أجل ضمان استمرار المؤسسة.
4. تسليط الضوء على دور رأس المال الفكري في منح مزايا تنافسية للمؤسسات الفندقية.

**V. التعاريف الاجرائية:**

لهذه الدراسة متغيران رئيسيان هما:

1. **رأس المال الفكري:** وهو مجموعة المهارات المتوفرة بالشركات التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على المنافسة العالمية، من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي توفرها التقنيات الحديثة. ويمكن النظر إليه على أنه مجموعة تشمل كلا من الأصول المعرفية والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة، ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء وجميع الأطراف أصحاب المصلحة، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للشركة وتدعم قدراتها التنافسية. تتمثل مكونات رأس المال الفكري في ما يلي:

أ **رأس المال البشري:** هو مجموعة من الخبرات والمعارف والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل.

ب **رأس المال الهيكلي:** يتمثل في نظام وهياكل المنظمة، وكذا إجراءات العمل المعروفة والعلامة التجارية وبراءات الاختراع، وكافة أشكال المعرفة التي لا تغادر المؤسسة، فامتلاك المنظمة لمثل هذا النوع من رأس المال الفكري يمكنها من توفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال والاستفادة من أقصى طاقته.

ج **رأس المال العلائقي:** هو ما يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج.

2. الميزة التنافسية: هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وهي قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه المنافسون.

وفي ما يلي سوف نتطرق إلى الأبعاد الأربعة للميزة التنافسية:

أ التكلفة: وتعني تقديم وإنتاج الخدمات والسلع بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين، وتتضمن كلفة العمل والموارد والمصاريف غير المباشرة.

ب الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها، سواء كانت سلعة أو خدمة لتعزيز جاذبيتها التنافسية.

ج الوقت: يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت كميزة تنافسية فيما بينها على اعتبار الوقت مقياساً للالتزام بين المنظمة والعملاء.

د المرونة: هي الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتج وما يلاءم حاجة العملاء، كما أن المرونة تعني قدرة المؤسسة على التغيير السريع للعمليات إلى طرائق أخرى.

## VI. فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

- الفرضية الرئيسة الأولى: "لا يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )".

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

أ لا يوجد دور معنوي لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

ب لا يوجد دور معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة تنافسية بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

ج لا يوجد دور معنوي لرأس المال العلائقي في تحقيق ميزة تنافسية بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

- الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )".

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

أ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاه المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس.

- ب لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاه المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر.
- ج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاه المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- د لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاه المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.
- ه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاه المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## VII. حدود البحث:

1. الحدود البشرية: تتمثل في إطارات وعمال مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان بسكرة.
2. الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة الدور الذي يضطلع به رأس المال الفكري في تحقيق ميزة التنافسية.
3. الحدود المكانية: أجري هذا البحث في مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان بولاية بسكرة.
4. الحدود الزمنية: أُججز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2015-2016.

## VIII. منهجية الدراسة وأدواتها:

تمشيا مع طبيعة الدراسة الميدانية وأهدافها، استخدمنا المنهج الاستقرائي لبيان واقع رأس المال الفكري في المؤسسة الفندقية وتحليله، ومعرفة الدور الذي يؤديه في منحها مزايا تنافسية، حيث تم استقراء عينة من إطارات ومسيري كل من مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان بسكرة.

ولهذا الغرض استخدمنا الاستبانة"، التي تعد من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات، حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وقد استعنا في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة برأس المال الفكري وكذا الميزة التنافسية، حيث قسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بمحاور الاستبانة، ويتكون من جزأين، يختص الأول برأس المال الفكري ويجوي 29 عبارة، أما الجزء الثاني فهو خاص بالميزة التنافسية ويتشكل من 19 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم 01.

الجدول رقم(01) درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الإستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: <http://ar.wikipedia.org/wiki/ليكرت-مقياس> consulté le 01/05/2016 21:32

## IX. مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من إطارات ومسيري مركب حمام الصاحين وفندق الزيبان بيسكرة، حيث اكتفينا بسحب عينة عشوائية بسيطة منه، بلغ حجمها (100) إطار، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، استرُد منها (75) استبانة، وبعد فحصها لم يُستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

## X. طرق جمع البيانات: تم ذلك وفق أسلوبيين:

### 1. الأسلوب المباشر:

نحصل من خلاله على المعطيات الأولية، من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على العينة المدروسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج *SPSS الإحصائي (Statistical Package For Social Sciences) (v.20)* وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى قيم ذات دلالات احصائية، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

### 2. الأسلوب غير المباشر:

الذي يمدنا بكافة المعطيات الثانوية والمكمّلة، من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

## XI. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، مستعينين في ذلك ببرنامج (*SPSS.v20*) المذكور آنفا. من جملة هذه الأساليب نذكر:

1. مقياس الإحصاء الوصفي: (*Descriptive Statistic Measures*) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين: (*Analysis of variance*) للتأكد من صلاحية النموذج المقترح، والتأكد من أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل.
3. تحليل الانحدار المتعدد: (*Multiple Regression Analysis*) وذلك لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة الفرعية مجتمعة (رأس المال البشري، رأس المال الميكلي، رأس المال العلائقي) على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.
4. تحليل التباين الأحادي الاتجاه: (*One Way ANOVA*) وذلك لمعرفة الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.
5. اختبار T للعينات المستقلة للجنس: (*Independent – Samples T-test*) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لمفهوم رأس المال الفكري والميزة التنافسية تعزى لاختلاف عامل الجنس.
6. اختبار معامل الالتواء (*Skewness*): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
7. معامل الثبات ألفا كرونباخ (*Alpha Cronbach's Coefficient*): لقياس ثبات أداة البحث.
8. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

## XII. صدق أداة البحث وثباتها:

### 1. صدق أداة البحث :

يقصد بصدق الأداة (*Validity*) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صُممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

#### أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، والتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرضها على هيئة محكمين<sup>1</sup> من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها، وكذا تقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وفي ضوء توصياتهم وآرائهم تم إجراء التعديلات اللازمة.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 1

## ب- صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (02) حيث وجدنا أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.968) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعاده كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

## 2. ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha Coefficient* الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.50 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

## الجدول (02): معاملات الثبات والصدق.

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المحور	
0.764	0.585	9	رأس المال البشري	رأس المال الفكري
0.914	0.836	10	رأس المال الهيكلي	
0.912	0.832	10	رأس المال العلائقي	
<b>0.941</b>	<b>0.887</b>	<b>29</b>	المجموع	
0.766	0.588	5	التكلفة	الميزة التنافسية
0.940	0.884	5	الجودة	
0.864	0.747	5	الوقت	
0.73	0.533	4	المرونة	
<b>0.947</b>	<b>0.897</b>	<b>19</b>	المجموع	
<b>0.968</b>	<b>0.938</b>	<b>48</b>	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.938) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعاده مرتفعة ومناسبة لأغراضه.



## .XIII الدراسات السابقة :

## أ- الدراسات المحلية:

1. دراسة دحماني عزيزة (2015/2014): مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة

الصناعية -دراسة حالة مؤسسة سونطراك- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسيير بجامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول السؤال الآتي: "ما مدى مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في نجاح المؤسسات الصناعية الجزائرية". وهدفت هذه الدراسة الى:

- إبراز مفهوم وأهمية رأس المال الفكري ودوره في المؤسسات الصناعية.
  - التعرف على المكونات الأساسية لرأس المال الفكري والنماذج التي تستخدم في قياسه وتقويمه.
  - التركيز على الأسس والمقومات الأساسية لعملية تكوين رأس المال الفكري وماهي المعايير والمؤشرات الملائمة لوحدة قياس هذا المتغير في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- وقد استخدم لتحقيق أهدافه المنهج الوصفي والتحليلي؛ المنهج الوصفي بالاعتماد على قائمة متنوعة من المراجع والدوريات الحديثة المتخصصة وبعده لغات، والمنهج التحليلي من خلال الاعتماد على معامل القيمة المضافة الفكرية (vaic).
- من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى أن رأس المال الفكري يعد من المواضيع المعاصرة، وله مساهمة كبيرة في تحقيق وزيادة القيمة المضافة للمؤسسة الصناعية، والحقيقة أن عملية الإنفاق على رأس المال الفكري ليست عملية سهلة بل مشروعاً اقتصادياً، وإن عملية تكوينه في مثل هذه المؤسسات الصناعية هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج الى استثمارات كبيرة لفترات زمنية طويلة. ولهذا أصبح الاستثمار فيه يعد مشروعاً اقتصادياً استثمارياً تسعى المؤسسة الصناعية منه الى تحقيق الوفرة في ظل تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج، إضافة إلى تحقيق أهدافها غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.

2. دراسة بوازيد وسيلة (2012/2011): مقاربات الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لميزة

التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة استراتيجية، بجامعة سطيف.

تدور إشكالية الدراسة حول السؤال التالي: "هل يمكن الاعتماد على مقاربات الموارد الداخلية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر".

هدفت هذه الدراسة الى:

- محاولة الالم والتعمق في دراسة بعض الاسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط بين تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية.
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مقارنة الموارد والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية.
- في حالة إذ لم تكن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تولي اهتمام بالموارد والكفاءات فان هذا البحث قد يسهم في تغيير نظرة مسيريهها للموارد والكفاءات وينمي اهتمامهم بما لتحقيق التفوق التنافسي.
- وقد استخدمت لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي في جمع البيانات وتبويبها وتحليلها بهدف دراستها واستخلاص النتائج كذلك قد استخدمت الاستمارة عند تناول الجزء التطبيقي وتم الاعتماد على المدخل الكمي كأدوات من أدوات البحث العلمي لتحليل بيانات الاستمارة واختبار الفروض الذي يعتمد على الادوات الاحصائية في المعالجة الحاسوبية للأرقام وذلك بالاستعانة بالاعلام الألي.
- من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:
- تحقيق الميزة التنافسية يشكل دوما حجر الزاوية للمخطط الاستراتيجي الذي تلقى عنده بقية الاهداف الاستراتيجية مدي تركيز الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة الى السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك استنادا الى قوة الاهداف الاستراتيجية الموضوعة وكذلك النتائج المحققة.
- في إطار نظرية الموارد والكفاءات فإن التحليل الداخلي هو المسيطر بمعنى ان يتم التركيز على التحليل الداخلي دون إهمال التحليل الخارجي من خلال التأكد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة وفي هذا السياق فقد أشارت النتائج أن المؤسسة محد الدراسة لا تركز على التحليل الداخلي كأساس للتحليل الاستراتيجي.
- إن تحقيق ميزة تنافسية دائما يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتحديد مواردها وكفاءاتها وقد أشارت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على تنمية و تحديد مواردها وكفاءاتها.

3. دراسة حريري بوشعور، صليحة فلاق (2011): رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة الشلف.

تدور هذه الإشكالية حول السؤال الأتي: "ما هو دور إدارة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة الى:

- عرض دور إدارة رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية من خلال التعرف على ماهية رأس المال الفكري، مكوناته، مفهوم الميزة التنافسية وصولا الى إدارة رأس المال الفكري في دعم تنافسية منظمات الأعمال.
- توضيح وتفصيل أكثر لدور رأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية.
- وقد إنتهج الباحث المنهج الوصفي الاعتماد على قائمة متنوعة من المراجع وبعده لغات. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.
- يمكن أن يكون لرأس المال الفكري أدوار متنوعة (دفاعية، هجومية).
- الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره والاقناع بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس.
- إن المحور الأساسي في فكر الادارة الجديدة هو خلق الميزة التنافسية وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة.

4. دراسة رياض بن صوشة (2014) رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للجيوفيزيائية مداخله، مقدمة ضمن يوم دراسي حول الموارد الاستراتيجية الرهان الأقوى لتميز المؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد اللامادي بالمركز الجامعي واد سوف.

هدفت الدراسة الى:

- إعطاء نظرة حول المقصود بالاقتصاد المعرفة من خلال مفهومه وخصائصه ومقوماته.
- تسليط الضوء على الرأس المال الفكري كمورد استراتيجي بالنسبة للمنظمات وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي والتحليل، الاسلوب الوصفي لأنه يمكن من جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة وتبويبها وتحليلها بهدف دراستها واستخلاص النتائج مستخدما الاستبانة كأداة.
- وقد تم التوصل الى النتائج التالية:
- إن المقصود باقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الذي تزيد فيه الثروة نتيجة إنتاج واستخدام وتوزيع المعرفة.
- نظرية رأس المال الفكري مرت بثلاث مراحل أساسية لتكتمل كل ملاحظتها.

- إن المقصود بالميزة التنافسية بصفة عامة هو التفوق والتميز الذي تصل اليه المنظمة مقارنة بمنافسيها.

- إن عدد الافراد الذين يمثلون رأس المال الفكري لمنظمة والذين استفادوا فعلا من التكوين داخل و خارج الوطن قد تزايد سنة 2008 و 2009 في حين انخفض سنة 2010 لأنه بعد التعمق في تحليل الاستبيان وجدنا تراجع لعدم التزام الجهات المتعاقدة معها.

## ب- الدراسات العربية:

1. خلف بن رفيع الشمري (2012): "دور رأس المال الفكري في تعزيز استراتيجيات الريادة دراسة حالة "البنك السعودي للتسليف والادخار" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة العامة الجامعة الأردنية الأردن. وهدفت هذه الدراسة الى:

- التعريف بمفهوم رأس المال الفكري واستراتيجية الريادة.
- التوصل لدرجة توفر رأس المال الفكري في البنك السعودي للتسليف والادخار.
- التوصل لدرجة توفر استراتيجيات الريادة في البنك السعودي للتسليف والادخار.
- التوصل لأثر رأس المال الفكري في تعزيز استراتيجية الريادة في البنك السعودي للتسليف والادخار.
- تقديم مجموعة من التوصيات لصانعي القرار في البنك السعودي للتسليف والادخار.
- و قد انتهج الباحث المنهج الوصفي حيث وصف مجتمعها وعيناتها وأدائها و الاساليب الاحصائية المستخدمة التي تتناسب أهدافها مع فرضياتها ومشكلتها وأسئلتها.
- ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وقام الباحث بجمع البيانات والتحليل الاجابات على فروض الدراسة بالاستخدام التحليل الاحصائي *SPSS*.
- وقد توصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- أن هناك دلالة إحصائية لتأثير متغيرات استراتيجية الريادة في رأس المال الهيكلية.
- أنه ليس هناك دلالة إحصائية لتأثير متغيرات استراتيجية الريادة في رأس المال الزبوني.
- أنه هناك دلالة إحصائية لتأثير متغيرات استراتيجية الريادة في رأس المال البشري.

2. دراسة بسام عبد الرحمان يوسف (2005): أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء دراسة إستطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بالجامعة الاردنية.

وهدفت الدراسة الى التعرف على دور تقنيات المعلومات في رفع مستويات أداء التدريس من خلال توظيف الامكانيات والموارد المتاحة والوقوف على العقبات القائمة، وبالاعتماد على كل تقنيات المعلومات ورأس المال الفكري كأساليب داعمة.

وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استطلاع أداء عينة من التدريس باعتبارها مجتمع للدراسة وتم ذلك من خلال تصميم وبناء مقياس له القدرة على قياس الابعاد الرئيسية للدراسة والمتمثلة باستمارة الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- التقدم في مجال تقنية المعلومات والاتصال ساعدة على تجاوز حدود الاعتبارات المكانية والزمانية.
- حدة المنافسة في الاسواق المحلية والعالمية دعت المنظمات الى التفكير في السبل التي يمكن من خلالها تحسين الاداء التنافسي.
- يعد رأس المال الفكري مرحلة متطورة من مراحل النضج الذهني والمعرفي.
- إن تشخيص المنظمات للموجودات الفكرية يعد الخطوة الأولى لبناء وتطوير رأس مالها الفكري.
- إن العلاقة بين رأس المال الفكري والاداء المتميز لها ما يبرزها إذ أن القدرات العقلية والفكرية والعالية التي يتمتع بها الافراد تسهم بشكل كبير في تقديم مستويات أداء غير تقليدية.

3. دراسة دنيا مهدي الأعضمي (2009): أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العامة في الاردن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا الأردن.

هدفت هذه الدراسة الى:

- إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة.
- بناء نموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضهما على بعض.
- تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- تحديد أثر العلاقة لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية مع رأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS*

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في بنوك عينة الدراسة كان مرتفعا.

- أن مستوى متغيرات رأس المال الفكري البشري لم تكن عالية بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العالم.
- كان ترتيب متغيرات الميزة التنافسية على النحو الآتي: الاستقطاب، الصناعة، المحافظة، التنشيط.
- كان ترتيب متغيرات الميزة التنافسية على النحو الآتي الإبداع، القيادة، الكلفة، التميز.

## تمهيد:

يشهد الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة تطورات هامة وتحولات جذرية، كان من أهم مظاهرها تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة واحتدامها. وفي هذا الإطار شهدت المؤسسة نقلة نوعية إلى مرحلة جديدة من مراحل تطور اقتصادها والمتمثلة في مرحلة اقتصاد المعرفة. أين يعد رأس المال الفكري أحد أهم ركائز المؤسسة التي تسعى جاهدة لامتلاكه كونه عنصرا استراتيجيا وثروة حقيقية.

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري وهذا من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول : ماهية رأس المال الفكري.
- المبحث الثاني :عناصر رأس المال الفكري ومكوناته.
- المبحث الثالث: تسيير رأس المال الفكري.

## المبحث الأول : ماهية رأس المال الفكري.

تمثلت أهم النتائج التي تمخضت عن الثورة التقنية العالمية اهتمام المؤسسات بالجوانب اللامادية أكثر من اهتمامها بالجوانب المادية، لا سيما ما تعلق بمعارف العمال ومهاراتهم، وهكذا زادت أهمية الجوانب اللامادية في المؤسسات إلى درجة أنها أصبحت بمثابة رأس مال لا يقل أهمية عن رأس المال المادي. وهو ما بات يعرف برأس المال الفكري.

ومن النتائج التي ساهمت في تنامي الاهتمام برأس المال الفكري زيادة اهتمام المؤسسات باستقطاب الأفراد الموهوبين والقادرين على الابداع والتطوير والتنمية بأفكارهم المختلفة والمتنوعة.

## المطلب الأول: نشأة نظرية رأس المال الفكري.

تأخر التعامل مع رأس المال الفكري في المنظمات من الناحية التاريخية حتى التسعينات من القرن العشرين لسببين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

- أنه أثري غير ملموس وصعب القياس والتقييم.
- أن النظم المحاسبية في المنظمات أهملت قيمته.

وقد اختلف الباحثون في تحديد الفترة الزمنية التي ظهر فيها مصطلح رأس المال الفكري، فمنهم من أشار الى انه استخدم لأول مرة من قبل **Kanneth Galbraith** عام 1969، حين كتب رسالة الى الاقتصادي **Michael Kalecki** وأشار فيها الى امتنان العالم له على رأس المال الفكري الذي قدمه خلال عدة عقود. ومن المعلوم أن **Kalecki** كان يؤمن بأن رأس المال الفكري أكثر من مجرد نقاء الفكر، وإنما يحتوي أيضاً على الأفعال الفكرية، وأنه التحول من امتلاك المعرفة والمهارات الى الاستخدام الأمثل لهذه المعرفة والمهارات .<sup>2</sup>

ويشير بعضهم الاخر الى أن أول من أطلق مفهوم رأس المال الفكري هو **ralph stayer** مدير شركة **johnson ville** وذلك في عام 1990 حين قال "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات، بعدها أصبح رأس المال متمثلاً بالنقد الموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع وموجوداتها، أما الآن فقد حل محل هذه جميعها رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات ."<sup>3</sup>

يمكن تحديد ثلاث مراحل لتطور مفهوم رأس المال الفكري وهي كالتالي:

<sup>1</sup>همشري عمر أحمد، إدارة المعرفة، الطريق الى التميز و الريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 240-241.

<sup>2</sup>نفس المرجع ص 240ص 241.

<sup>3</sup>نفس المرجع، ص 240ص 241.



## 1. إضاءات البدايات وتوجهات الاهتمام بالقدرات البشرية :

لقد كانت بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين، ففي القرن السابع عشر أكد الاقتصادي *William petty* على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين *Value of workers* في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقاً بـ: رأس المال البشري ، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، حيث في عام 1776 أشار *Adem Smith* في كتابه الموسوم "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم .

وأكّد الاقتصادي المعروف *Afred Marshall* في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله: "إن أثنى ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر"، وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، هي أن منحى إنتاجية تتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

وجاء عام 1906 ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي *Irving Ficher* عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. وعند نهاية الخمسينات وسع كل من *Shultez* و *Mincer* نظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، أخذين بنظريهما خصائصه الاقتصادية والإنتاجية وأدوات قياسه، وذلك ما قدم تفسيراً لظواهر الاقتصاد الكلي والجزئي.

وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطوراً سريعاً في نظرية رأس المال البشري، أدت بشكل إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والاجتماعي فقد ميز *Gary Becker* بين رأس المال البشري العام الذي يزيد إنتاجية المالك، ورأس المال الخاص الذي يزيد إنتاجية المالك في نشاط محدد، وأما *Blang* فصنف رأس المال البشري في عام 1976 إلى ست فئات هي التعليم الرسم، التدريب في أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.

ومن كل ما تقدم يلاحظ أن الحقبة السابقة التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين قد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكرياً و جسدياً وأدائياً)، والتي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد. والغرض الأساس من ذلك تصنيف فئة الشخص إلى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر.... الخ) وبذلك شددت هذه

الحقبة الانتباه الى أهمية المورد البشري، وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكملاً لرأس المال المادي. وأخيراً يمكن القول بأن موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز الأساس والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري.<sup>1</sup>

## 2. تلميحات المفهوم وتوجيهات الاهتمام بالقابلية الذهنية :

هي المرحلة التي امتدت من ثمانينات القرن العشرين، وحيث أصبح المديرين والاكاديميون والمستشارون وجميع أنحاء العالم واعين الى أن الموجودات غير الملموسة التي تملكها المؤسسة كانت في الغالب المحدد الرئيسي لأرباحها. حيث لاحظ *hiroyuki* وجود تباين في أداء المؤسسة اليابانية وبعد شيء من الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا والتباين وعزاه الى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تملكها المؤسسة من هذه المؤسسات. في عام 1986 نشر *karl Eric Sveiby* وهو مدير شركة نشر صغيرة كتاباً عنوانه "شركة معرفة - كيف" اذا أوضح فيه الاهتمام بالموجودات غير ملموسة وكيفية إدارتها وفي عام 1989 أنشأ *sullivan patrick* مستشار متخصص في استخراج الأرباح والفوائد التكنولوجية ولأول مرة نشاطاً استثمارياً قابل للتطبيق يتركز على نصح العملاء في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.

وشهدت البدايات المبكرة للتسعينيات القرن العشرين تنويجا لجهود هذه المرحلة، أولها عام 1990 عندما أطلق *Stayer Ralph* مصطلح رأس المال الفكري، وثنيتها عندما نشر *STEWART* عام 1991 مقالة بعنوان "القوة الذهنية"، وثالثهما عام 1991 وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (*Sandia*). ويلاحظ من المعطيات السابقة للمرحلة الثانية التي ابتدأت من الثمانينات واستمرت حتى بدايات التسعينات من القرن العشرين، بأنها تميزت بمجموعة من آراء والمقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المؤسسة ونموها.<sup>2</sup>

## 3. تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية :

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكاثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمنظمات والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، ففي عام 1993 اهتمت *Dow Chemical* في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في

<sup>1</sup> بن صوشة رياض، رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمشاركة في اليوم الدراسي تحت عنوان الموارد الاستراتيجية الرهان الأقوى لتميز المؤسسات الاقتصادية في ظل الإقتصاد اللامادي، يوم 26/04/2011 بالمركز الجامعي، الوادي 2011 ص 5.  
<sup>2</sup> بريش الزهرة، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص 32 33.

محاولة تحديد الافكار والابداعات التي أهملت سابقا واختيار وتطوير الأفكار التي حققت الفوائد الأعلى وعينت **GORDON PETRAST** كمدير للموجودات الفكرية .

وفي عام 1995 عقد اجتماع ضم ممثلي المنظمات، أطلق على هذا الاجتماع (رأس المال الفكري)، وتضمن جدول أعمال الاجتماع عدداً من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية وطرائق استخراج القيمة منه، وشهد عام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري واتجاهات وطرائق قياسه ومستويات وأبعاده، وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان من أهمها وصف الطرائق وقياس رأس المال الفكري، ومزايا كل طريقة وعيوبها وألية استعمالها وفي عام 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابعة لإدارة رأس المال الفكري وفي عام 2000 وعام 2003 عقد نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري وإدارته.<sup>1</sup>

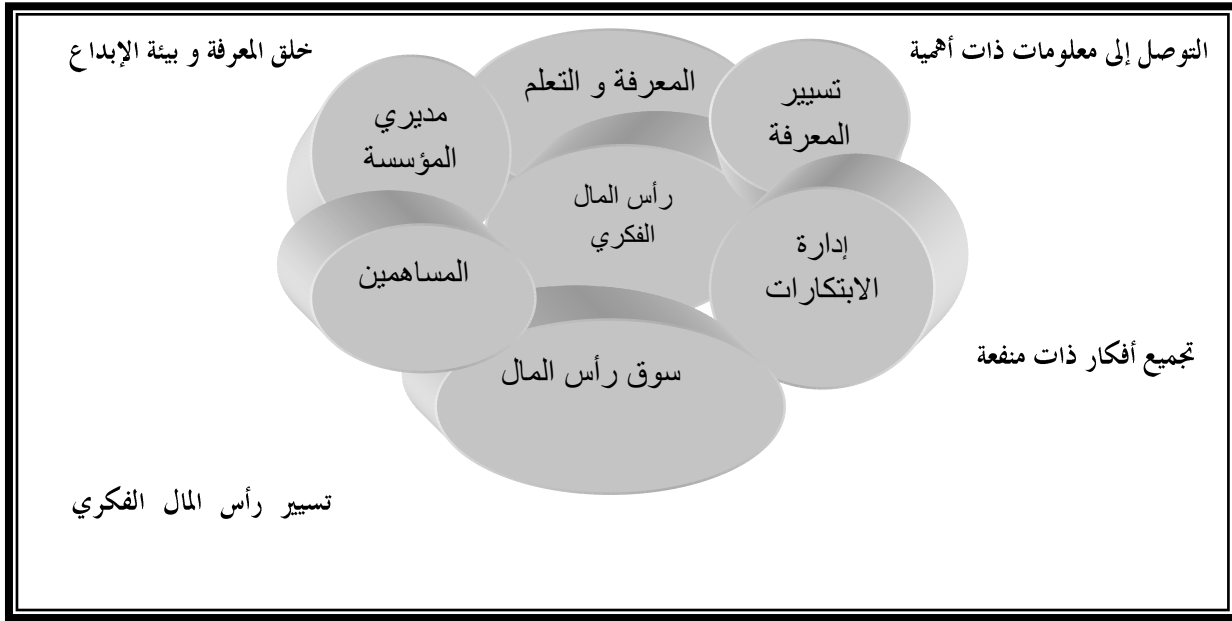
### المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري

قبل التطرق الى تعريف رأس المال الفكري اصطلاحاً يجب أولاً معرفة الأصل اللغوي لهذا المصطلح. فمصطلح "فكري" مشتق من كلمتين: الأولى **INTER** التي تعني "بين" ، والثانية **LECTIO** وتعني القراءة والمعرفة المكتسبة. وعند إضافة كلمة رأس المال **CAPITAL** -وتعني المجموع- يتكون مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير الى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية، والكفاءات التي لها قدرة كامنة على توليد القيمة والتنمية.<sup>2</sup> أما اصطلاحاً فكونه مصطلحاً حديث النشأة حظيَ بالكثير من الاهتمام من طرف الاقتصاديين، الذين كانت تعريفاتهم له متقاربة حيناً ومتباينة أحيان والشكل الموالي يمثل النظرة المختلفة للرأس المال الفكري.

<sup>1</sup> دحماني عزيزة، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان 2014/2015 ص29.

<sup>2</sup> دبة شيما، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية 2013، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013، ص25.

## الشكل رقم (2): النظرة المختلفة لرأس المال الفكري.



المصدر: راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 364.

فقد عرفه **STEWAR** انه المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات الملكية الفكرية والخبرة التي توضح قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الراجعة، لأن اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الامس. ويرى دوكر أن رأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين ومعارفهم اذا كانت هذه المهارات وتلك المعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الاخرى.

ويذهب **DAVE** الى أن رأس المال الفكري يعني الكفاءة مضافا اليها الالتزام بالأداء.<sup>1</sup>

ويقول **EDVINSSON** أن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة الى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة توقع عمرها الانتاجي، الامر الذي يؤدي الى صعوبة قياسها وتقيدتها، إلا أن هذه الاصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية المؤسسة.<sup>2</sup>

ويعرف **SELLIVAN** رأس المال الفكري بأنه المعرفة التي تتحول الى ربح أو كسب أكثر من الملكية الفكرية.<sup>3</sup> ويعرف أيضا على أنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم)، ويمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة ابداعها

<sup>1</sup>الهلالي الشربيني الهلالي، ادارة راس المال الفكري و قياسه و نميته جزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، يوليو، 2011 ص 21.

<sup>2</sup> دحماني عزيزة، مرجع سابق ص 30.

<sup>3</sup> نجم عبود، ادارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 289.

بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كثيرا.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف رأس المال الفكري أيضا انه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنتجات التي تمكنهم من الاسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الاسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وخصائصه.

### 1. أهمية رأس المال الفكري :

من خلال ما تم تقديمه من مفاهيم حول رأس المال الفكري تبرز أهميته فيما يلي :

- يمثل رأس المال الفكري الموجودات التنافسية القادرة على المحافظة على مستوى متفوق من المعرفة داخل المنظمة .
- رأس المال الفكري يمثل القوة الحقيقية لبقاء المنظمات في ضوء التحديات العالمية.<sup>3</sup>
- له دور مهم في تحسين العلاقة مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.
- تحسين اتجاهات العاملين والصور الذهنية الخارجية.<sup>4</sup>
- رأس المال الفكري هو أساس تقدم المجتمعات.
- رأس المال الفكري هو أساس تأسيس المنظمات الذكية.
- يساعد رأس المال الفكري في تحقيق استثمارات ناجحة و عوائد عالية.<sup>5</sup>
- إهمار و جذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- زيادة القدرة الابداعية للمنظمات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> سعد العتري أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمة الأعمال، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص181.

<sup>2</sup> حسين عبد المطلب الاسرج، دور رأس المال الفكري في تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. <http://rcweb.luedld.net/rc8/4.pdf>

<sup>3</sup> ناظم جواد، تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، ص153.

<http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/viewFile/1799/1646>

<sup>4</sup> زروخي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 7.

<sup>5</sup> رياض بن صوشة، مرجع سابق ص9.

<sup>6</sup> حمو زروقي امال، زيان بروجة، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص ص 6و5.

## 2. خصائص رأس المال الفكري :

إن المحافظة على القوة المعرفية للمنظمة ليس بالعمل السهل من قبل المنظمة وذلك للخصائص الفريدة لرأس المال الفكري التي تميزه عن غيره من الأصول في المنظمة، ومن أهم الخصائص نجد:

- يتسم رأس المال الفكري بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكن من زيادة الابتكارات والابداعات المتسارعة في وقت قياسي.
- لا يمكن تقليد رأس المال الفكري بسهولة لان المعرفة في اي منظمة تكون خاصة لها ولها بصماتها المميزة، التي استطاعت بناءها خلال مدة زمنية.
- أنه مورد لا يمكن احلاله بديل عنه كونه مرتبط بالقدرة المميزة للعاملين التي لا يمكن نسخها أو احلال محلها المعرفة السابقة.<sup>1</sup>
- يعمل رأس المال الفكري ضمن هياكل والتنظيمات المرنة.
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل اكثر ايجابية في المناخ الاداري والذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرار.
- يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ الغير رسمي.<sup>2</sup>
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.<sup>3</sup>

## المبحث الثاني : مكونات رأس المال الفكري.

رغم تباين جهات نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، الا ان هناك شبه اجماع على انه مكون بدرجة أساسية من أصول بشرية، فكرية وهيكلية. لذا قدم الباحثون والمختصون في هذا المجال عدة تصنيفات لمكوناته. تبرز في الجدول الموالي :

<sup>1</sup> جودي امينة، دور ادارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري، دراسة تطبيقية بمركز البحث والتطوير بالمناطق الجافة بسكرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2013/2014 ص57.

<sup>2</sup> مصطفى رجب، علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال جامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص55.

<sup>3</sup> بوذريع صليحة، منور أوسريير، رأس المال الفكري وأثره على الابداع وتفوق المؤسسة في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة الملتقى الدولي الخامس لرأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف يومي 13، 14 ديسمبر 2011، ص1 ص13.

## الجدول رقم (3): مكونات رأس المال الفكري

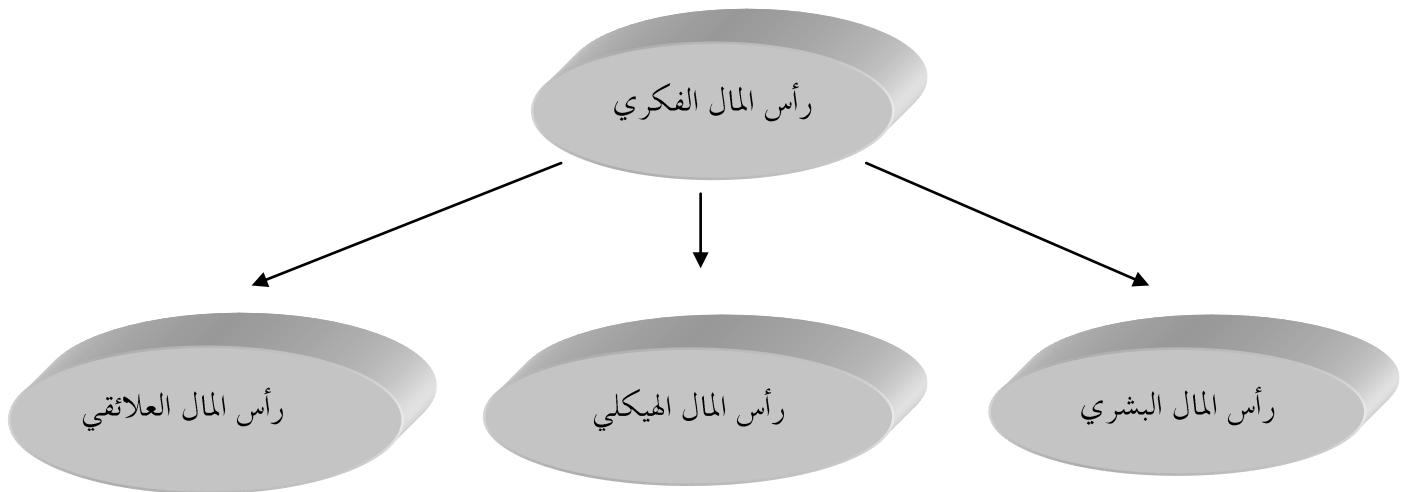
الباحث	مكونات رأس المال الفكري	الأمثلة
توماس ستيوارت 1997	رأس المال البشري رأس المال الهيكلي رأس المال الزبوني	الأفراد، الفرقة، القيادة . الهياكل الانظمة براءات الاختراع قواعد البيانات. العقود، الولاء، العلامات.
إدفسون ومايلون 1997	رأس المال البشري. رأس المال الزبوني رأس المال التجديد و التطوير رأس المال العملياتي	مهارات، خبرات، معارف، العاملين. العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود. مشروعات البحث و التطوير، منتجات جديدة. التكنولوجيا، الراية الفنية.
كارل سفيبي 1997	الهيكل الداخلي الهيكل الخارجي الهيكل البشري	الانظمة و العمليات، نماذج الاعمال، قواعد البيانات التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الموردن، الشركاء. مستثمرين الاستراتيجيين، السمعة، التمييز. القدرات، المعارف، الخبرات الفردية و الجماعية قدرة على حل المشكلات.
مايو 2000	رأس المال البشري رأس المال التنظيمي	القدرات الفردية ، الخبرة، الحكمة، القيادة الدافعية الانظمة قواعد البيانات، ثقافة المنظمة، العلاقة مع الزبائن رضا الزبون، ولاء الزبون، صورة المنظمة
جوران روسي 2003	الموارد البشرية الموارد التنظيمية الموارد المرتبطة بالعلاقات	القدرات المعرفية، الوظيفية، السلوكية قدرات انشاء القيمة الروتينيات التنظيمية العمليات والمعلومات البرمجيات، الهياكل العلاقات مع الزبائن والموردن والحكومة.
مور و اخرون 2004	المورد البشري موارد العلاقات البنية التحتية الملكية الفردية	الخبرات، القدرة على حل المشاكل، الابداع المهارات الريادية والادارية العلامة التجارية، الزبائن، فنوت التوزيع الاساليب الفنية العمليات، التكنولوجيا الاسرار التجارية، حقوق التصميم.
هامرتين وفاندرمير 2005	المستوي الاول: رأس المال بشري رأس المال الهيكلي رأس المال العلائقي المستوى الثاني: موارد غير ملموسة ، أنشطة غير ملموسة	الموارد اللاملموسة : الاصول (العلامات، البراءات التراخيص ) +المهارات (التنظيم، الفرق) الانشطة اللاملموسة البحث والتطوير، التدريب ، التخطيط، التسويق.
رواية حسين 2005	الاصول البشرية (رأس المال البشري)	المعرفة المحفوظة مثل المهارات الابداع الخبرة.

المعرفة المستقلة مثل الخطط والتصميمات الهندسية برامج الحاسب الآلي .	الاصول الفكرية
الثقافة، النماذج التنظيمية، العمليات الاجراءات.	رأس المال الهيكلي
براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر المؤتمرات .	الملكية الفكرية (راس المال التجديد)
العلاقة مع العملاء، الموردين، المنافسين.	راس المال العلاقات

المصدر: نجم عبود نجم ، إدارة اللاملموسات ادارة مالا يقاس ،دار اليازوري ،عمان الاردن2010 ،ص131

و لعل التقسيم الذي قدمه توماس ستوارت هو الاكثر شيوعا واستخداما حيث يحدد "ستيوارت" ثلاث مكونات لرأس المال الفكري وهي : رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي.

شكل رقم (3): مكونات رأس المال الفكري.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الأول : رأس المال البشري.

1. مفهوم رأس المال البشري :

إن تعريفات رأس المال البشري كثيرة ومتعددة، تتسع وتضيق بحسب الرؤية وهدف صاحبها؛ فنجد أن رأس المال البشري بالمعنى الواسع هو مجمل المعارف التي يكتسبها الأفراد خلال حياتهم وحتى الأفكار التي يستخدمونها في إنتاج السلع والخدمات في الأسواق أو خارجها.



ويعرفه **LA ROCHE ,MERET,REGGERI** على أنه مجمل الاستعدادات الفطرية والمعارف والكفاءات التي اكتسبها الفرد وطورها على امتداد حياته، وهو تعريف يحاول الجمع بين القدرة على اكتساب رأس المال البشري وتطويره.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على أنه : مجمل المعارف والمؤهلات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يمتلكها الإنسان أو يكتسبها، والتي من شأنها ان تمدد بمزايا اجتماعية واقتصادية وشخصية، تحقق له الرفاه الفردي والاجتماعي والاقتصادي.<sup>2</sup>

ويعرف رأس المال البشري أيضا على أنه : مخزون الكفاءات المعارف وسمات الشخصية المجسدة في القدرة على أداء العمل وذلك لإنتاج قيمة اقتصادية، حيث تؤكد نظريات الموارد أن اختلاف الأداء بين المؤسسات يمكن أن يُعزى إلى التباين في مواردها و قدراتها ، و خصوصا تلك الموارد ذات القيمة المعترية والفريدة من نوعها والتي يصعب تقليدها، ويمثل رأس المال البشري احد هذه الموارد والذي يمكن زيادة مخزونه من خلال التعلم و الخبرة، مما يوفر أساسا لتمييز المؤسسة.<sup>3</sup>

فالرأس المال البشري هو مجمل الاستثمارات في النشاطات مثل التعليم الصحة التكوين المهني والتدريب في مكان العمل التي تسمح برفع إنتاجية العامل في السوق .<sup>4</sup>

## 2. أهمية رأس المال البشري :

و تكمن أهمية رأس المال البشري في ما يلي:<sup>5</sup>

- وضع استراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد حجر الاساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات.
- انجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفاعلية وتحقيق القيمة المقترحة للعملاء.
- بلوغ الاهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار .

<sup>1</sup>دهان محمد ، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقارنة نظرية و دراسة و تقييمه لحالة الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009 ص22.

<sup>2</sup>نفس المرجع ص22.

<sup>3</sup>صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص62ص63.

<sup>4</sup>محمد دهان، مرجع سابق ص22.

<sup>5</sup>بربيش الزهرة ، مرجع سابق،ص39.

## المطلب الثاني : رأس المال الهيكلي.

## 1. مفهوم رأس المال الهيكلي :

ويشير مالك ليلروي الى رأس المال الهيكلي بالقول انه كل ما يدعم رأس المال البشري لكنه يبقى في الشركة عندما يترك الافراد عملهم ويذهبون الى بيوتهم .<sup>1</sup>

كما عرف بأنه ملكية الشركة اللاملموسة في جوانبها الصلبة، وهو مجموعة السياسات والصيغ والبراءات وقواعد البيانات والانظمة التي تُبنى وتتطور في الشركة عبر الزمن، لتمكين الافراد على القيام بمهامها في انشاء المعرفة وتحقيق رافعتها وتطوير منتجات الشركة وخدماتها. لهذا فإنها تمثل البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري من أجل القيام بمهام المتوقعة منه.<sup>2</sup>

وهو عبارة عن قدرة المؤسسة على نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارات والخبرات المتوفرة عند العاملين في المنظمة الى الواقع الفعلي، أي الى مواقع إنتاجها والتي بحاجة اليها وهذا النقل والتوظيف والنشر يتم من خلال هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارات والخبرة في المنظمة رأس المال الهيكلي يعتبر الركيزة الأساسية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤي الشركة وقواعد المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين المؤسسة من الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري، لتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

ويقصد بالرأس مال الهيكلي أيضا أنه البنية التحتية الداعمة للعاملين (رأس المال البشري) في أداء عملهم وهو رأس المال الذي تملكه المنظمة ويبقى فيها حتى بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي.

ويتكون رأس المال الهيكلي من المكونات التالية :<sup>4</sup>

← **رأس المال التنظيمي:** ويتمثل رأس المال هذا بتاريخ المنظمة وسمعتها وشكلها القانوني وثقافة المنظمة، وفلسفة إدارتها وهيكلها التنظيمي، واسمها التجاري، وعلامتها التجارية ورأس مالها الابداعي المتمثل في براءة الاختراع وحقوق الملكية الفكرية، وأصول المعرفة غير الملموسة الاخرى.

← **رأس المال العملياني:** يقصد برأس مال العمليات المعرفة العملية التي تشتمل على التعريفات

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات ادارة مالا يقاس، دار اليازوري، عمان الاردن، 2010، ص136.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 136.

<sup>3</sup> عطية عبد الواحد سالم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال، محاضرة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، ليبيا، 2013، ص159.

<sup>4</sup> همشري عمر احمد، مرجع سابق، ص26.

والتحسينات الحاصلة على العمليات المختلفة في العمل. ويتمثل رأس المال هذا بالبنية التحتية التكنولوجية والشبكية المتوفرة بالمنظمة، واستراتيجيات المنظمة، وإجراءاتها واتفاقياتها مع المنظمات الأخرى، وتدفق العمليات بها.

## 2. أهمية رأس المال الهيكلي :

تتجلى أهمية رأس المال الهيكلي في ما يلي :<sup>1</sup>

- تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة الى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة .
- خفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المالية والادارية.
- تحسين تدفق الانتاج بسرعة دون اي اعطال أو إسراف في استخدام الموارد.
- رفع جدوى مستوى الانتاج وخفض نسبة التلف.

## المطلب الثالث : رأس المال العلائقي.

### 1. مفهوم رأس المال العلائقي :

ويعرف بأنه كل ما يتعلق بالعلاقات الخارجية للشركة، ويتمثل بعضها في علاقات الشركة مع العملاء والموردين والشركاء في البحث والتطوير، وأيضاً علاقة الشركة مع بعض أصحاب المصالح.<sup>2</sup>

ويعرف بأنه بناء علاقات المنظمة المتينة مع الزبائن وتوفير قواعد البيانات عند الزبائن الحاليين والمحتملين في المستقبل.<sup>3</sup>

لقد توسعت بعض الكتابات في فئة رأس المال العلاقات، حيث لم تقتصر على علاقات المؤسسة بالزبائن فقط لكن كل الاطراف المرتبطة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، حيث قدم (*Meritum projet*) - في ارشادات تعبير رأس مال العلاقات- بديلاً لرأس مال الزبائن يُعرّف رأس مال العلاقات، بأنه جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة مثلاً علاقاتها مع الزبائن والموردين وشركاء في البحوث والتطوير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>بريش الزهرة، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup>الغولرشا، المحاسبة عن رأس المال الفكري، التنظير العلمي و التطبيق العملي، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014، ص88.

<sup>3</sup>بن رفيع الشمري خلف ، دور رأس المال الفكري في تعزيز إستراتيجية الريادة ،دراسة حالة(البنك السعودي للتسليف و الادخار) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة عامة، الجامعة الاردنية،الاردن 2012ص8

<sup>4</sup>دحماني عزيز، مرجع سابق ص45

2. أهمية رأس المال العلائقي: لرأس المال العلائقي أهمية بالغة تتمثل في :<sup>1</sup> خلق التفوق والتميز عن طريق الابداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة.

- كسب عملاء جُدد .
- زيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء و تعميق العلاقات مع العملاء الحاليين.
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات العملاء .
- العمل على أن تصبح المؤسسة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

### المبحث الثالث: تسيير رأس المال الفكري.

لقد بات رأس المال الفكري يمثل موضوعاً بارزاً في بناء مؤسسات القرن الحالي، ومع نمو المؤسسات تزداد الحاجة إلى هذه النوعية من الموارد البشرية. ولضمان سيرورة المؤسسات وضمان مكانتها في السوق تلجئ المؤسسات لاستقطاب رأس المال الفكري وصناعته وتنشيطه وأيضاً المحافظة عليه وتنميته وتهيئته ليحقق لها أفضل تنافسية.

### المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري.

#### ← تعريف الاستقطاب:

هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة، ويقصد بالاستقطاب العملية التي بمقتضاها يتم اكتشاف الموارد البشرية (رأس المال الفكري) ويتم استقطاب رأس المال الفكري من خلال استقطاب رأس المال البشري الذي يعتبر أحد أهم مكوناته.<sup>2</sup>

#### • مصادر استقطاب رأس المال الفكري :

تعتبر العوامل المؤثرة على عمليات الاستقطاب ونطاقها هي العوامل المؤثرة أيضاً على تحديد اختيار المصادر المناسبة لعملية الاستقطاب، إلا أنه عملياً قد لا يتوفر لكافة المؤسسات استخدام كافة المصادر لاعتبارات كثيرة، كما قد تختلف أهمية المصدر من وقت لآخر وفقاً لنوعية الوظائف الموجودة في المؤسسة وللعرض المتاح من الموارد البشرية في أسواق العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بريش زهرة، مرجع سابق ص35.

<sup>2</sup> بربير كامل، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2007 ص115 ص116.

<sup>3</sup> نفس المرجع ص115 ص116.

إن الحديث عن مصادر الاستقطاب لا يعني أبدا الاكتفاء بالمصادر الداخلية فقط أو الخارجية فقط، بل تحقيق التوازن الاستراتيجي بين ضرورة الاستعانة بمصادر الداخلية وضرورة المصادر الخارجية ما يسمى تشجيع الاداء المتميز، ويتم استقطاب رأس المال الفكري من خلال استقطاب رأس المال البشري الذي يعتبر أحد أهم مكوناته ومن واقع هذه الرؤية تلجأ إدارة الموارد البشرية في عملياتها الاستقطابية نوعين من المصادر: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.<sup>1</sup>

## I. المصادر الداخلية :

من الطبيعي أن تستعين المؤسسة أولا بمواردها البشرية الذاتية في شغل الوظائف الشاغرة على اعتبار أن مواردها البشرية على دراية ومعرفة معمقة بالمؤسسة ومكوناتها وأبجائها.

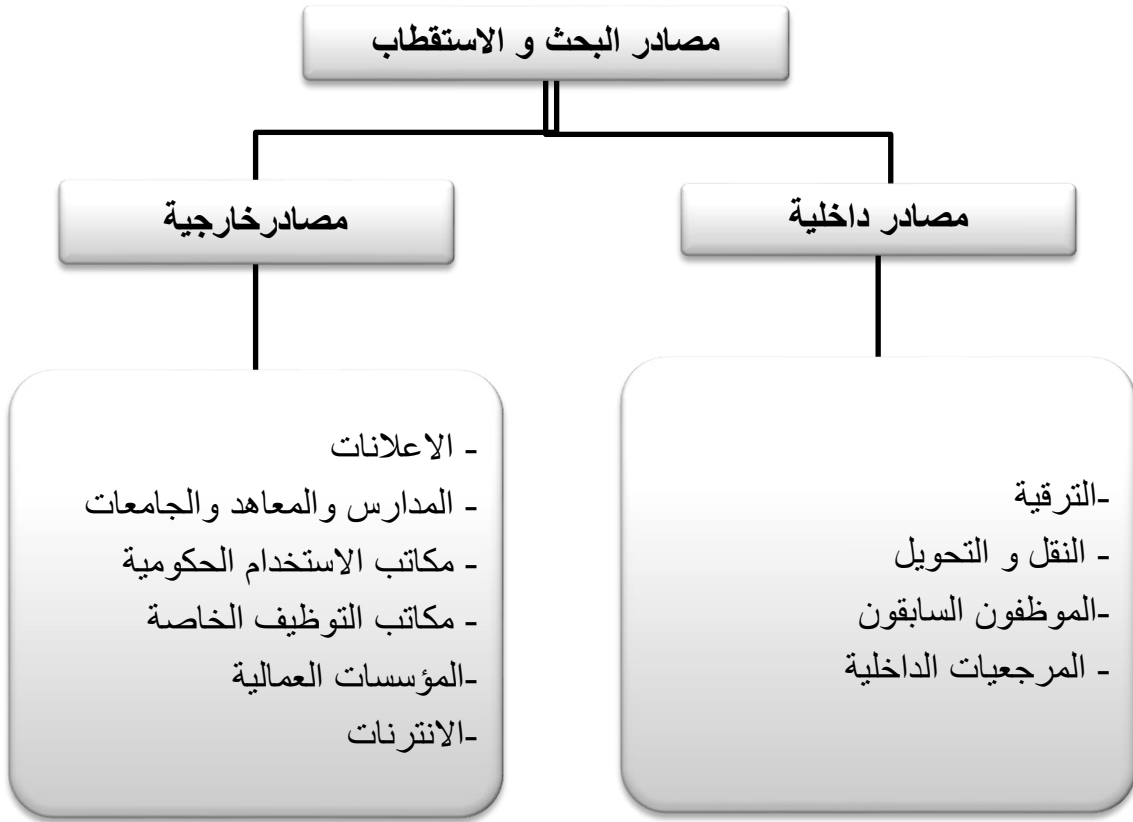
عمليا في الحالات التي يظهر فيها شعور لوظيفة أو عدة وظائف، يتم الاعلان عنها داخليا حتي يمكن لمن يتوافر فيه الشروط شغلها، ان يتقدم بالترسيخ لهذه الوظائف، حتي يتم في نهاية الامر اختيار من تتوافر فيه الشروط والمواصفات اللازمة.

وهكذا يتم استقطاب رأس المال الفكري داخليا من عدة مصادر ابرزها الترقية النقل والتحويل الموظفون السابقون والمرجعيات الداخلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ص115ص116.

<sup>2</sup> نفس المرجع ،ص115ص116.

## الشكل رقم 4 : مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية



المصدر: من اعداد الطالبة

- الترقية: تقوم بعض المنشأة بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلقة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والاجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا الى الوظيفة العليا، لكي تحقق برامج الترقية الاهداف المرجوة منها فإن عملية الاختيار لا بد أن تكون تركز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها<sup>1</sup>
- والترقية مسألة جد حساسة من وجهة نظر الافراد، لأن العامل الخيار فيها قد يريح بعض الافراد وقد يربك البعض الاخر منهم، خاصة اذا اهملت المعايير الموضوعية والعدالة لعملية الترقية التي تركز على المعايير العلمية والعملية<sup>2</sup>
- وهناك نوعان من الترقية: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص153.

<sup>2</sup> منير نوري فريد كورتل، ادارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص179.

- ← **الترقية بالأقدمية:** تستلزم حساب مدة الزمنية معينة منذ بداية تعيين الفرد في وظيفة معينة، بحيث يكون في كل درجة وظيفة مدة زمنية محددة ثم يرفع للدرجة الاعلى وهكذا طيلة حياته الوظيفية.
- ← **الترقية بالاختيار:** الترقية بالجدارة والتي تتطلب تتوفر قدرات وكفاءات عملية وفعاليات الابتكار والابداع، بغض النظر عن المدة الزمنية التي يشغلها الموظف في درجة معينة ويوفر هذا النظام الفرصة أمام المنظمة لاختيار أفضل العناصر البشري، مما يحقق الفائدة للمنظمة.
- **النقل و التحويل:** يعني نقل وتحويل الافراد من وظيفة الى اخرى أو من قسم الى اخر أو من ادارة الى أخرى، لكن في نفس المستوى من حيث السلطة و التعويضات و المزايا، الاهداف الأساسية عن هذه العملية هي اولا نقل الفرد من وظيفة الى اخرى حيث الحاجة الى هذا الفرد تكون أكبر وأفضل في الوظيفة الجديدة، ثانيا اعادة التوازن بين النقص والفائض من الموارد البشرية داخل المؤسسة.<sup>2</sup>
- **الموظفون السابقون:** تلجأ المؤسسة الى استقطاب وتوظيف الموظفين السابقين واطاحة الفرصة امامهم للعودة خاصة الراغبين منهم، هذه الطريقة للاستقطاب والتوظيف من المصادر الخارجية، وتكون المنظمة على دراية تامة للمخزون العملي لهذه الموارد من حيث القدرات والمهارات والاداء.
- **المرجعيات الداخلية:** يمكن الاعتماد على المرجعيات المهمة كمصدر لاستقطاب وجذب الموارد البشرية لشغل وظائفهم الشاغرة والمعلن عنها داخليا، وذلك بترشيح من يرونهم مناسبين من حيث الكفاءة، أن الاعتماد على المرجعيات المهمة يؤول الى اعتبار أن هذه المرجعيات تقدم معلومات دقيقة عن الفئة التي يرشحونها لتولي المناصب المطلوبة، و معظم المترشحوهم لديهم صورة واضحة عن طبيعة العمل بالمؤسسة ويتصفون بالكفاءة، ويتوقف نجاح هذا المصدر على أمرين **الاول:** مرهون بمستويات الروح المعنوية للموارد البشرية في المؤسسة، **والثاني** ايضا بالاتجاهات الولاء للموظفين<sup>3</sup>

## II. المصادر الخارجية:<sup>4</sup>

قد تلجئ المنظمة الى المصادر الخارجية لاستقطاب الافراد المناسبين من خارج المنظمة وأهم هذه المصادر ما يلي:

<sup>1</sup>ين عنتر عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية، مفاهيم و أسس الابعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص120ص121.

<sup>2</sup>كامل بربر، مرجع سابق، ص117.

<sup>3</sup>بربر كامل، مرجع سابق، ص118.

<sup>4</sup>نفس المرجع ص118.

- **الاعلانات:** يعد الاعلان من أكثر الطرق استخداما للاستقطاب ولا سيما الاعلان في الصحف اليومية. وهناك عدد من الشروط الواجب توفرها في الاعلان لجذب رأس المال الفكري اهمها:
  - ← ضرورة نشر الاعلان في جريدة أو وسيلة اعلانية واسعة الانتشار و متداولة بين الجمهور.
  - ← توافر الدقة و الوضوح في صياغة مفردات الاعلان والابتعاد عن الاوصاف الذاتية لنجاح المتقدم للعمل.
  - ← أن يحدد الاعلان كل ما يتعلق بالعمل من شروط و متطلبات، تلك التي تم تحديدها بدقة في مرحلة وصف الوظائف.<sup>1</sup>
- **المدارس والمعاهد والجامعات:** حيث عادة ما ترسل المنظمات ممثل أو أكثر عنها لإجراء المقابلات واللقاءات المبدئية مع الطلاب لتأكد من وجود عناصر التي تملك المعرفة الصحيحة والكافية التي تتوافق مع وصف الوظيفة و المهارات المطلوبة لها، وهناك برامج العمل المتعاونة حيث يعمل هؤلاء نصف الوقت أو خلال الاجازات مما يعطي فرصة للتعلم و الخبرة العلمية.
- **مكاتب الاستخدام الحكومية:** تنشئ معظم الدول فيها مكاتب للتوظيف أو الاستخدام، وعادة ما تكون تحت اشراف وزارة العمل أو ايا كانت تسمية هذه الوزارات في الدول المختلفة، تتولى عادة هذه المكاتب حصر وتسجيل أسماء طالبي العمل أو الوظائف، كما تتولى الاتصال بشبكي المؤسسات لمعرفة احتياجاتها في الموارد البشرية، لذي تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي رؤوس المال الفكري وعارضيه، و تترك للطرفين القيام بالخطوات اللاحقة للعملة الاستقطاب.
- **مكاتب التوظيف الخاصة:** تلعب هذه المكاتب دورا أساسيا في الدول التي تشهد هجرة في مواردها البشرية الى الخارج بقصد العمل والتوظيف، عادة ما تتولى هذه المكاتب استقطاب الموارد البشرية من الجامعات والمعاهد والمدارس بناء على طلب من الشركات المعارضة لوظائفها الشاغرة، تتولى هذه المكاتب عملية الاستقطاب بطريقتين:
  - ← **الأولى:** يفوض لها عملية الاستقطاب والجذب والاختيار للموارد البشرية المطلوبة وفي النهاية توقع هذه المكاتب عقدا مبدئيا مع الموارد البشرية التي تم اختيارها.
  - ← **ثانيا:** تتولى هذه المكاتب استقطاب الموارد البشرية، ومن ثم اختيار المرشحين المناسبين أو أفضلهم تمهيدا بزيارات تقوم بها مؤسسات المعارضة لتقييم المرشحين واختيار افضلهم تناسقا مع الوظائف المطلوبة

<sup>1</sup>سامح احمد رفعت عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية في مجال السياحي، دراسة حالة على شركات السياحية المصرية، دار شتات للنشر و البرمجيات، مصر، 2011، ص128ص129.



عموما، تشكو المؤسسات من عدم فعالية هذة المكاتب بإرسالها أفرادا لا يتمتعون بالكفاءة وفقا للطريق الاولى، لذا تتجاوز هذه المشكلة يمكن اتباع الطريقة الثانية.

- **المؤسسات العمالية:** يمكن للمؤسسة الاتصال بالمؤسسات العمالية والمهنية للحصول على بيانات ومعلومات عن الموارد البشرية الباحثة عن العمل، خاصة في الوظائف التي لا يمكن التواصل مع أي فرد الا من خلال هذه النقابات، كما يمكن للمؤسسات الاقتصادية الاعلان لدى مقرات هذه المؤسسات عن الوظائف الشاغرة بها.

- **الأنترانت:** يعتبر الأنترانت من المصادر الحديثة نسبيا في عملية الاستقطاب، ولكن بالرغم من هذه الحداثة هناك اتجاه متزايد في نسبة المؤسسات التي تعتمد على شبكة الأنترانت في استقطاب ما يلزمها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والتي تتناسب مع متطلباتها، ومن جهة أخرى هناك العديد من المواقع على شبكة الأنترانت هدفها توفير فرص عمل لطالبي الوظائف من خلال توضيح الوظائف الشاغرة وكيفية الالتحاق بها.

### المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري.

أكدت دراسة *NahopietK & Ghoshal* ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنافسية، والتي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة لها في السوق، وطالب الباحثان بتأكيد عمليات رأس المال الفكري أي معرفة - كيف (*Know-How*) أكثر من ماهية رأس المال الفكري، أي معرفة - ماذا (*Know-How*)، كما أكد العتري ان عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرق فعالة للربط بين ادوات العمل الجديدة، والأنظمة المبتكرة وتصاميم التنظيمية الملائمة، ومن بين أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري ما يلي:<sup>1</sup>

أ. **خريطة المعرفة:** هي خارطة فعلية تحدد مكامن المعرفة التي توجد في المنظمة، وتعرف خارطة المعرفة على أنها: تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية الى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، ومن ثم تركيز على نوع المعرفة التي تأمل بمشركتها ومن وأين يمكن أن نجدهم؟ وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها. و تؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن المعرفة

<sup>1</sup>فرحي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص133.

ليست غير ملموسة فقط وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب إذا أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن يحدث به.<sup>1</sup>

ب. بناء الأنسجة الفكرية: ويتمثل في تشكيل فرق تشبه نسيج العنكبوت بمشاركة مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض، ثم تنحل عند نهاية المشروع المحدد ليعاد تشكيل فرق ابتكارية جديدة من أجل مشروع آخر.<sup>2</sup>

ج. القيادة الذكية: المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرف ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر.

د. الأجور و الحوافز: يجب ان تتماشى مع المستويات السائدة في سوق العمل، كما يجب إتاحة الفرصة للأفراد المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية لتحفيزهم وزيادة دوافعهم.

هـ. المنظمات المقلوبة: أي التحول من الهياكل الهرمية التقليدية الى هياكل تسمح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية، لأن طبيعة الهياكل التنظيمية في المنظمات المقلوبة يسمح بحرية تامة للمحترفين (رأس المال الفكري) في إصدار التعليمات والأوامر، حتى إن الإدارة العليا فيها تجعل من المحترفين الرؤساء الحقيقيين للمنظمة إذ أن الإدارة الفاعلة هي التي تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة، بل أنها تمثل خطر على عملية الاستثمار رأسمالها الفكري، لأن المنظمة إذا ما أرادت البقاء في ظل ظروف المنافسة إن تتخذ أشكالا هياكل جديدة تناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة والمتقاطعة والتي لا تعرف الثبات

و. التكوين والتعلم: الاهتمام بتكوين التفعيل وترسيخ روح التعلم لدى الافراد وإتاحة الفرص أمامهم للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية و المهنية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>رياض بن صوشة، ناديا خريف، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية الجيوفيزياء، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011ص19.  
<sup>2</sup>فلاق محمد، جنات بوقجاني، تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ملتقى دولي، جامعة الشلف، يومي 13/14 ديسمبر، ص1ص16.  
<sup>3</sup>زدوري اسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، ملتقى دولي، جامعة الشلف يومي 13/14 ديسمبر 2011، ص1ص23.

## المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه.

## أ- تنشيط رأس المال الفكري:

يمثل المساهمة الإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، ومن أجل على تلك المساهمات، لابد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، وهناك عدة طرق كفيلة بذلك منها:

**1. عصف الأفكار:** يعتبر عصف الذهني أو الانطلاق الفكري، محاولة لخلق الأفكار والتي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل، وهي تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الحصول على أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة انفرادية و تتمثل أهميته في أنه يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة، كما يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل لدى أعضاء فريق العمل، ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية، إضافة إلى تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل.<sup>1</sup>

**2. التفكير بالقلوب:** أي إذا كانت لديك فكرة إبداعية فمن أجل ابتكار فكرة إبداعية أخرى عليك أن تفكر عكس الفكرة، أي قلب ما تراه في حياتك حتى تأتي بفكرة جديدة فمثلا لماذا الطالب يذهب للجامعة؟ عندما تعكس الفكرة، لماذا الجامعة لا تذهب إلى الطالب وهو ما حدث فعلا بظهور الدراسة عن بعد عبر الأنترنت وغيرها.

**3. أسلوب دلفي:** وفق لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكل على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آراءهم ووجهات نظرهم، ثم تصنف وترتب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.<sup>2</sup>

## ب- المحافظة على رأس المال الفكري.

إن من أسباب المحافظة على رأس المال الفكري تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال القدرة على الإبداع والابتكار الذي يحافظ على مستوى التفوق للمنظمة، كما أنه يمثل ثروة كبيرة تساهم في زيادة قيمتها السوقية من خلال قدرة رأس المال الفكري على تسجيل براءات اختراع مستمرة وبشكل متميز عن المنظمات المنافسة، وكذلك فإن المنظمات تنفق مبالغ كبيرة من أجل تنمية رأس مالها وصقل معارف

<sup>1</sup> فرحاتي لويظة، مرجع سابق، ص 15، 35.

<sup>2</sup> أسماء زدوري، مرجع سابق، ص 1، 23.

ومهاراته لجعله قادر على استيعاب المتغيرات السريعة، مع مراعات أهمية رأس المال الفكري كعنصر فعال وسلاحها في ضمان بقاءها في السوق.

كما أن الإدارة قد تجني من الاستثمار في العاملين لديها كرأس مال فكري العديد من المزايا من أهمها: زيادة القدرات الإبداعية للمنظمة، خفض التكاليف، تحسين الإنتاجية وجذب العملاء وتعزيز ولاءهم، تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، خفض التكاليف أو تحسين الإنتاجية وجذب العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. وبذلك يجب ان يواجه اهتمام كبيرة للأفراد ذوى المهارات والمعرفة المتخصصة القدرين على تقديم ابداعات متميزة لمنظمتهم، لاسيما في إطارات اعتماد المنظمات حاليا على المعرفة لمحور قوة أساسي لها وهذا بدوره يدفع للاهتمام بإدارة رأي المال الفكري و المحافظة عليه عبر العديد من السياسات التي من الضروري ان تضعها المنظمة للمحافظة على تلك العناصر ذات القدرات المنفردة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فاطمة على الرابعة، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 13 العدد الأول يناير 2012 ص1ص44 .

## الخلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض المتاح من الادبيات حول رأس المال الفكري، فتطرقنا الى نشأة نظرية رأس المال الفكري وتطوره وتعرفنا على مكوناته المتمثلة في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي و رأس المال العلائقي واستخلصنا في النهاية الأهمية الجوهرية التي أصبح يمتلكها رأس المال الفكري و الدور الهام الذي يشغله.

كما تطرقنا الى أهمية إدارة رأس المال الفكري من خلال استقطابه وتنميته وتنشيطه والحفاظة عليه .

## تمهيد:

لقد كان ولازال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للاقتصاديين والمؤسسات على حد سواء. وقد كان *porter* أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددتها القوى الموجودة في السوق، ولكن مع التطورات المتسارعة ظهر نموذج حديث يعرف المؤسسة على أنها حافظة من الموارد البشرية والكفاءات البشرية، الأمر الذي يقتضي عليها تامين هذه الموارد الداخلية والبشرية خصوصا.

و سنحاول في هذا الفصل التطرق الى ماهية الميزة التنافسية من خلال :

- المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها ومحدداتها.
- المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في منح ميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية.

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

## المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

لقد عرفت الميزة التنافسية بعدة تعاريف تصب في مجملها في مصب واحد، وهذه جملة من التعاريف:

- عرفها **Porter** قائلاً "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع.<sup>1</sup>
- كما عرفها أيضاً **Brawn** على أنها مجموعة من الصفات المؤيدة للشركة ومنتجاتها والتي تتمثل أداة داعمة للمنافسة داخل السوق المستهدفة.<sup>2</sup>
- ويعتقد **David** أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الريادة والولاء والالتزام وتوفير الموارد المحددة.<sup>3</sup>
- في حين يرى **Philip Kotler** الميزة التنافسية هي "تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو المستقبل.<sup>4</sup>
- من جهة أخرى عرفها علي السلمي على أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة على تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين
  - إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.
  - تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>M.porter.avantage concurrentiel des nations, interERedition,1993,P84.

<sup>2</sup>البستنجي غالب محمد، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية على اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الاردنية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد التاسع، جوان 2011، ص10.

<sup>3</sup>عز الدين علي السويسي نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية لوقف منظور استراتيجية التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص70 ص71.

<sup>4</sup>Philip Kotler, bérnard Dubois et Delphine manceau, management marketing, 11eme. Edition, édition Pearson, paris, France, 2004p 25.

<sup>5</sup>معموري صورية الشيخ هجيرة، محددات عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ص2.

## المطلب الثاني: التطور التاريخي للميزة التنافسية.

كان مفهوم الميزة النسبية *Comparative advantage* حجز الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية، ومجالات التخصص وتقييم العمل بالنسبة للمنظمات والدول على حد سواء.

ومنذ كتابه *DAVID Ricardo* والى نهاية الثلاثينات كان هذا المفهوم هو السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة.

وفي نهاية الثلاثينات ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية *Competitive Advantage* إذا يرجع استخدامه الى *Chamberlin*، وبعد هذا التاريخ تطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل:

- امتدت المرحلة الأولى من نهاية الثلاثينات الى نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات *Chamberlin, Selznick* و *Hafer & Schendel* وكانت أفكارهم متقاربة، ويمكن دمجها واستخدامها والوصول الى ثلاث أفكار، حيث حاولوا ربط الميزة التنافسية بالكفاءة والفاعلية والخبرة للمنظمة، وأكدوا أن الميزة التنافسية هي أحد أجزاء استراتيجية الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأنها متغيرات مفسرة وأداء متغير مستجيب<sup>1</sup>.
- أما المرحلة الثانية فقد بدأت منذ نهاية الستينات الى منتصف الثمانينات، وتميزت بالكتابات عدد من الباحثين من أمثال *Andrews, Chris, Tensen. Learned, Guth* التي أكدت على الفرص والتهديدات والضعف والقوة في مجال الاستراتيجية في حين تعزى المجموعة الأولى (التهديدات) الى القوى خارج المنظمة، ويشار الى الفرص على أنها ما تحوزه المنظمة داخليا ويعبر عن الميزة التنافسية، وأشارت هذه الكتابات الى ضرورة تقويم الموارد والقدرات لتحديد ما تمتاز وتتفوق فيه الشركات على منافسيها.

<sup>1</sup> مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011ص69.



- وتجسدت المرحلة الثالثة والتي انطلقت في منتصف الثمانينات بكتابات *Fahey, Mu, Wesley, Porter, Day*<sup>1</sup> الذين ركزوا على تحقيق الميزة التنافسية التي تؤدي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وهو هدف المنظمة الأساسي، فإذا حققت المنظمة الميزة التنافسية فإنها قد حققت أداءً مميزاً بحيث الميزة التنافسية الى تحقيق القيمة المضافة للمنظمة.

لذا فإن المزايا التنافسية من خلال المراحل التي مرت بها تسعى الى تحقيق المزايا وقدرات تنافسية للمنظمة في الأسواق المحلية والعالمية، بحيث أصبحت المؤشر لنجاح المنظمات وبقائها، وهي مقرونة بعملية التسويق التي أصبحت من أهم الخطوات في سلسلة التجارة الدولية والمحلية (الأمم المتحدة / اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا-الأسكوا، 1999، 121).

مما سبق نرى أن المزايا التنافسية هي الماضي والحاضر والمستقبل التي تسعى اليها المنظمات من أجل تحقيقها والتفوق على منافسيها. فإذا ما حققت المنظمة المزايا التنافسية فترة من الزمن تؤدي بالنهاية الى تحقيق المكانة الذهنية في ذهن الزبون نتيجة لتمييز أو إنفراد المنظمة عن منافسيها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية.

نظراً لحساسية الميزة التنافسية ضمن استراتيجية المؤسسة وأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب، فإن تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي تحقيق توفر عدد من الخصائص والشروط، ومن بين الخصائص والشروط التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية للمؤسسة نجد ما يلي:

- تبني على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.<sup>3</sup>
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مهدي الاعظمي دنيا ، أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الاردن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2009، ص48 ص49.

<sup>2</sup> مرجع سابق، مروان محمد نجيب، ص70.

<sup>3</sup> مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعات التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسبية بن بوعلى الشلف، 2012، ص4.

<sup>4</sup> حباية محمد، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص35.

- أهما نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أهما تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.<sup>1</sup>
- يجب أن تؤدي للتأثير على الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للتعامل معها .
- تؤدي الى تحقيق الأفضلية و التفوق على المنافسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد فوزي على العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانيا على قطاع صناعة الأدوية الاردني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009 ص44 ص45.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الادارية ومعهد الادارة العامة لسلطنة عمان، رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2014 ص187.

## المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها ومحدداتها.

## المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية.

وتتمثل أنواع الميزة التنافسية في مايلي:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** معناه قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة

بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة<sup>1</sup>، ويمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين<sup>2</sup> وللحيازة عليها يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.<sup>3</sup>

2. **ميزة التمييز:** وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة ذات قيمة

مرتفعة ونفعية من جهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذا على المؤسسة فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال الآتي:

- النوعية: وتعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة.
- التسليم: ويعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخير.
- المرونة: وهي التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة وغيرها والقدرة على الاستجابة لها.

<sup>1</sup>سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر بالبويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية جامعة ألكلي محند أولحاج، 2013/2014، ص51.

<sup>2</sup> M.porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter edition, 1986, p85.

<sup>3</sup> مزياي نور الدين بلاسكة الصالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ علي مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 27/28 فيفري 2013 ص9.

- الابتكارية: وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

إن من أهم الاهتمامات الرئيسة للمنظمات الحديثة التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات الى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية وتتمثل في مايلي:<sup>2</sup>

أ- **التكلفة:** وتعني تقديم وإنتاج الخدمات والسلع بأقل تكلفة ممكنة ومقارنتها مع المنافسين وتتضمن كلفة العمل والموارد والمصاريف الغير مباشرة.<sup>3</sup>

ب- **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات أو الخدمة التي تعزز جاذبيتها التنافسية.

أي هي مجموعة من الميز والخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة التي تساهم في إشباع رغبات العملاء وتتضمن، السعر، أي تختار جانب تعتقد أنها قادرة على تقديم شيء مميز مختلف عما يقدمه المنافسون.<sup>4</sup>

ت- **الوقت:** يمكن للمنظمات أن تنظر الى عامل الوقت كميز تنافسية فيما بينها على اعتبار الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة الى ذلك يعتبر الوقت مؤشرا لتطور المنتجات وتقديمها الى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.<sup>5</sup>

ث- **المرونة:** تعد المرونة الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتج وما يلائم حاجات العملاء، كما أن المرونة تعني

<sup>1</sup> زروخي فيروز سكرة كنزة، مرجع سابق ص15.

<sup>2</sup> عز الدين على سويسي عباس الحفاجي، مرجع سابق، ص. 85.

<sup>3</sup> حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان 2014، ص50.

<sup>4</sup> أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير ملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص73.

<sup>5</sup> عز الدين على السويسي، مرجع سابق ص85.

قدوة المؤسسة على تغيير العمليات الى طرائق أخرى، وهذا ربما يعني تغيير في أداء عملياتها وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء كل عملية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

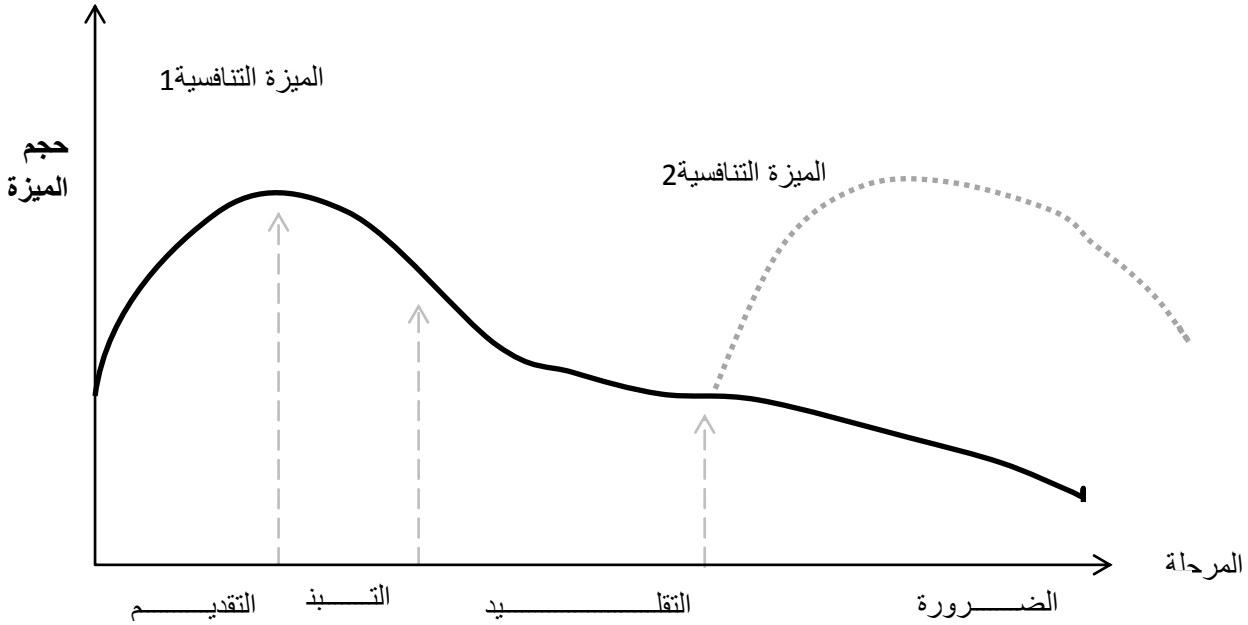
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هما :

#### ● أولاً: حجم الميزة التنافسية:

تتسم الميزة التنافسية بالاستمرار إذا ما تمكنت الشركة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة أطول مدة ممكنة، وعموما كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المنافسين للتغلب عليها أو إلغائها. وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج الجديدة فإن الميزة التنافسية تمر دورة الحياة نفسها، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup>زهرة بربش، مرجع سابق، ص61

شكل رقم (1-2) : دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 ص86.

- مرحلة التقديم: تعد أطول مرحلة بالنسبة للمنظمة المنشأة للميزة التنافسية كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر ويعزى ذلك الى قبول تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.<sup>1</sup>
- مرحلة التنبؤ: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار ان المنافسين قاموا بالتركيز عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا الى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس وقذيفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل 2009م ص7.

<sup>2</sup> هلالى وليد، مرجع سابق، ص33.

- **مرحلة الضرورة:** تأتي من هنا ضرورة تحسب الميزة التنافسية الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة الى التنافس من جديد.<sup>1</sup>

لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية الى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فالميزة التنافسية طبيعية ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة.<sup>2</sup>

### ● ثانياً: نطاق التنافس

ويقصد به مدى اتساع الأنشطة وعمليات الشركة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن الشركات المنافسة، وكمثال عن ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة وفي مثال هذه الحالة تتحقق اقتصاديات النطاق وخاصة في حالة وجود علاقة متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات الشركة. وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:

أ- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع منتجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- **النطاق الرأسمالي:** يعبر عن درجة أداء الشركة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسمالي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد.

<sup>11</sup>هاجم محمد حميش، رأس المال الفكري و أثره كميزة تنافسية في المنظمات الخدمية دراسة حالة عملية في ثلاث منظمات خدمية مختلفة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2012، ص55 .  
<sup>2</sup>حباينة محمد، مرجع سابق ص50.

ت- **النطاق الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافيا أو الدولة التي تتنافس فيها الشركة ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة العالمية، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

ث- **قطاع النشاط:** يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها الشركة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعا تمن شأنه خلق فرص لخلق فرص تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي اليها الشركة.<sup>1</sup>

<sup>11</sup>هاللي وليد، مرجع سابق،ص34.



### المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في منح ميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية.

شهدت منظمات الأعمال تغيرات سريعة وتطورات بارزة وتحديات كبيرة ناجمة على شدة المنافسة واحتدامها، وهذه الأخيرة دفعت بالمؤسسة للبحث عن خصائص تضمن بها استمرارها في السوق.

وباعتبار أن رأس المال الفكري من أهم العناصر التي يصعب على المنظمات المنافسة والعاملية في نفس النشاط تقليده أو اكتساب خصائصه، فإن المؤسسات تهتم بالحفاظ عليه وتنميته ليحقق لها مزايا تنافسية.

فالقدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين بالشركة والمنظمات تمكنهم من تقديم إسهامات متميزة فكريا تمكن المنظمات والشركات من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات عالية مقارنة بالشركات والمنظمات المماثلة لها.<sup>1</sup> لذلك سنتطرق باختصار في المطالب الآتية إلى تصور نظري حول الدور الذي يمكن أن يؤديه رأس المال الفكري من خلال مكوناته في منح المؤسسة مزايا تنافسية.

### المطلب الأول: دور رأس المال البشري في منح ميزة تنافسية في المؤسسات الفندقية.

إن تحقيق التميز هو ما تسعى إليه المؤسسات في الوقت الراهن، والتميز لا يستند بالضرورة إلى امتلاك المؤسسة موارد طبيعية ومالية فحسب بل يستند إلى امتلاكها لعنصر بشري فعال يقودها إلى الاستغلال الأمثل لهذه الموارد الطبيعية والمالية.

ويشير هاشم عيسى السعدي أبو لبد أن المعرفة والمهارات والقدرات التي يتمتع بها العنصر البشري تمكنه من اكتساب خصائص تستطيع من خلالها حل مشاكل المنظمة، ولا يمكن لأي منظمة أن تمتلكها أو تقلدها باعتبارها في عقول البشر أي معرفة ضمنية.<sup>2</sup> وبالرغم من هذه الأهمية التي يتمتع بها رأس المال البشري إلا أن دوره في تحقيق ميزة تنافسية التي تضمن بها المؤسسة استمراريتها في

<sup>1</sup> أسامة عبد المنعم السيد علي، أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص فلسفة المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان، 2008، ص15.

<sup>2</sup> هاشم عيسى السعدي أبو لبد، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة، دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة آل بيت الاردن، 2007/2008، ص64.

السوق يجب أن يتمتع رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص التي تمكنه من إبراز دوره الفعال في تحقيق ميزة تنافسية وتمثل هذه الخصائص في مايلي:<sup>1</sup>

- تراكم معرفي ناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية.
- إبداع في المعرفة.
- تحديث المعرفة.
- توزيع المعرفة.
- أن تكون الكفاءات نادرة أو فريدة أو متميزة.
- أن تكون الكفاءات غير قابلة للتعلم.
- عدم استبدالها بموارد متماثلة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في منح ميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية.

يعتبر رأس المال الهيكلي المكون الرئيسي الثاني من مكونات رأس المال الهيكلي، ويشير له بسام عبد الرحمان يوسف أنه مجموعة استراتيجيات المؤسسة وشبكاتهما الداخلية، ومجموعة النظم وقواعد المعلومات فضلا عن الحقوق القانونية للتقنية والعمليات والمخترعات وحقوق التأليف والنشر والعلامة التجارية.

ويملك رأس المال الهيكلي من قبل المنظمة ويبقى فيها حتى عند مغادرة العاملين.<sup>3</sup> وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية يجب أن تعتمد على هيكل تنظيمي فعال. من جهة أخرى تعتبر العلامة التجارية وحقوق التأليف والنشر والبنية التنظيمية الفعالة من العناصر التي تمكن المؤسسة من تحقيق أفضلية على المؤسسات المنافسة، وكل هذه العناصر هي جزء من رأس مالها الهيكلي.

وحتى يكون للمؤسسة هيكل تنظيمي متميز يجب مراعات الشروط التالية :

- يجب الاعتماد على نظم المعلومات الحديثة و البرمجيات وقواعد البيانات.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 81.

<sup>2</sup> زهرة بريش، مرجع سابق، ص 69.

<sup>3</sup> بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة إستطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، ص 2005.

- سهولة الاتصال واعتماد المؤسسة على نظام اتصال حديث ومتطور.
- اعتماد المؤسسة على هيكل تنظيمي فعال يمكن المؤسسة من القيام بكافة أعمالها بسهولة .
- الاستغلال الأمثل للمعارف الضمنية والظاهرة.

### المطلب الثالث: دور رأس المال العلائقي في منح ميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية.

تسعى المؤسسات والمنظمات الي تحقيق ميزة تنافسية تميزها على غيرها من المؤسسات، و ذلك من خلال علاقات جيدة مع الزبائن والموردين والمجتمع المدني الذي تتعامل معه بمختلف أنواعه، ورأس المال العلائقي يتمثل في علاقة الشركة مع الزبائنها، والمتمثلة في رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة شكواه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها، ومن هذا نستنتج أن رأس المال العلائقي بدوره يمكن المنظمة من تحقيق علاقات جيدة مع الزبائن والمحيط الخارجي وبالتالي يكسبها ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد أديب، رياض السيد أحمد، رأس المال الفكري ودوره في فعالية العمليات الداخلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركة صناعة الادوية الاردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص21.

## الخلاصة:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل الى الاطار النظري للميزة التنافسية، بحيث تمكنا من استعراض المتاح من الادبيات حول الميزة التنافسية. واستخلصنا أن الميزة التنافسية هي العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر من خلال ميزة التكلفة الاقل أو ميزة التميز، وأنها تبني على أساس اختلاف لا على تشابه. وأن للرأس المال افكري دور في منح ميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية من خلال دور الذي يؤديه رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال العلائقي.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمتغير المستقل رأس المال الفكري في الفصل الأول، والمفاهيم النظرية الخاصة بالمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية في الفصل الثاني، سوف نتطرق -من خلال هذا الفصل- إلى دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع، وذلك بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة، حيث اخترنا العمال الإداريين بالمؤسستين محل الدراسة كمجتمع بحث. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان.
- المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم عام لمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان.

سوف نتطرق في هذا المبحث الى تقديم نظرة عامة للسياحة بولاية بسكرة وتقديم عام للمؤسستين محل الدراسة: مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان .

### المطلب الأول: السياحة في ولاية بسكرة.

#### - الفرع الأول: الموقع الجغرافي:

تقع ولاية بسكرة -المعروفة سياحيا بعروس الزيبان- في الجهة الجنوبية الشرقية من الجزائر، تبعد عن عاصمة البلاد بنحو 400 كلم<sup>1</sup>، يحدها من الشمال ولاية باتنة ومن الشمال الغربي ولاية المسيلة ومن الشمال الشرقي ولاية خنشلة ومن الغرب ولاية الجلفة ومن الجنوب ولاية الوادي.

تتربع ولاية بسكرة على مساحة إجمالية تقدر بنحو 21671 كلم<sup>2</sup> وتضم 33 بلدية موزعة على 12 دائرة يقطنها 633234 الف نسمة وبكثافة سكانية بمعدل 28 ساكن لكل كلم<sup>2</sup> وتعد ولاية بسكرة من أكبر الولايات الجنوبية<sup>2</sup>.

#### - الفرع الثاني: نظرة عن السياحة في بسكرة.

تعتبر ولاية بسكرة من أهم المناطق السياحية فهي تضم العديد من المواقع الأثرية ذات الطابع الصحراوي، من بينها القنطرة، حمينة، برج الترك، الأثار الرومانية بمنطقة قهودة، جامع سيدي عقبة، سد فم الخرزة، واحات الزيبان، حديقة التنوع البيولوجي لاندوا، حديقة 5 جويلة المعروفة باسم "جنان البايك".....الخ.

وتحتوي أيضا على العديد من الفنادق وهي تمتلأ بالزوار خاصة في أيام الإجازات والحفلات والمناسبات الخاصة. وتتمتع بسكرة بعدة هياكل سياحية ومؤسسات فندقية، منها ما هو تابع للقطاع الخاص ومنها ما يتبع القطاع العام، ومن هذا الأخير اخترنا مؤسستين فندقيتين لتكونا ميدانا لدراستنا التطبيقية وهما مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان.

<sup>1</sup><https://ar.wikipedia.org/wiki/بسكرة> 10/05/2016 18:01

<sup>2</sup><https://ar.wikipedia.org/wiki/بسكرة> 10/05/2016 18:12

## المطلب الثاني: التعريف بمركب حمام الصالحين وهيكله.

### 1. الفرع الأول: نبذة مختصرة عن مركب حمام الصالحين.

يقع مركب حمام الصالحين في النسيج الحضري لمدينة بسكرة عاصمة الولاية حيث تموقع في الجهة الشمالية الغربية للولاية تقدر مساحته الإجمالية بـ 1ههكتار و56 آر، ويصنف مركب حمام الصالحين والفنادق التابعة له تصنيف ثلاث نجوم.

أنشئ المركب بمقتضى أحكام المرسوم رقم 176/88 في 20 سبتمبر 1988 الذي يحول مركز الراحة لقدماء المجاهدين الى المؤسسة العمومية ذات طابع إداري والتابعة للمؤسسة التسيير السياحي بسكرة GET.BISKRA. يتكون مركب حمام الصالحين من ثلاث فنادق و هي: الفندق الكبير، فندق النخيل، فندق الاجتماعي، كما يحتوي على مجمع صحي للمعالجة الحضرية بالمياه المعدنية.

كما يوجد جناح جديد الذي أعيد ترميمه ويطلق عليه اسم فندق النخلة ويقدر مساحته الاجمالية بـ 6291م<sup>2</sup>، يتوفر الفندق الجديد على 42 غرفة و4 مكاتب و20 من السكنات الوظيفية، مطعم وقاعة للحراسة. ويتوافد الزائرين من مختلف أنحاء الوطن وذلك بغرض العلاج بالمياه الساخنة والعلاجية لمختلف الأمراض أو الإقامة. ويوفر مركب حمام الصالحين جميع وسائل الراحة الضرورية.

### 2. الفرع الثاني: هياكل مركب حمام الصالحين.

يتوفر مركب حمام الصالحين على هياكل معتبرة تمكنه من استيعاب الكم الكبير من الزوار وطالبي المعالجة حيث يظم الفندق:

- الفندق الرئيسي أو ما يعرف بالفندق الكبير: يتكون من 48 غرفة مكيفة وغرفة متصلة مع جميع وسائل الراحة (الهاتف، التلفاز، مستقبل الأقمار، ثلاجة وحمام...).
- فندق سبا SALIHINE: وفيه 29 غرفة مكيفة.
- فندق إجتماعي: يضم 23 غرفة مكيفة ومزودة بجهاز تلفزيون.
- مطعم .
- كفتيريا.

بالإضافة الى وجود هياكل أخرى هي:

- المساحة الخضراء.
- النادي به قاعة تتسع لأكثر من 500 مقعد.
- محلات تجارية موقف للسيارات.

### 3. الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين.

يتمارس مركب حمام الصالحين نشاطا خدميا يتمثل في خدمات الايواء، الإطعام، الحمامات التي يقدمها المركب لمختلف زبائنه المتوافدين وأغلبهم من داخل الوطن.

يشمل مركب حمام الصالحين المعدني 6 مصالح رئيسية وهي:

- مصلحة الإطعام.
- مصلحة الموارد البشرية.
- مصلحة الإيواء.
- مصلحة المخزن.
- مصلحة التقنية (الصيانة).
- مصلحة المحاسبة والمالية.<sup>3</sup>

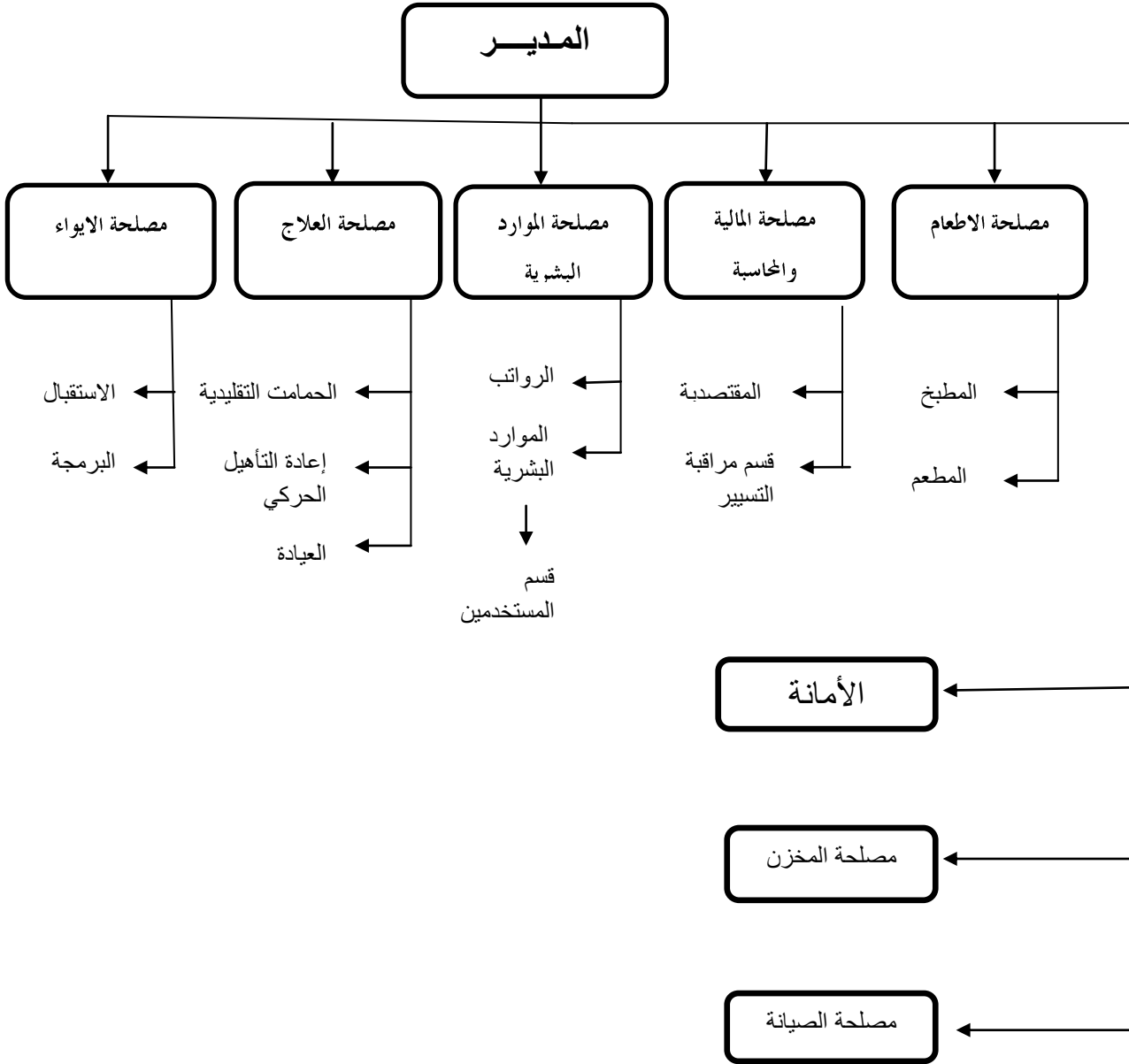
1. طبابة موسى، دور استراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية دراسة حالة مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص

تسيير استراتيجي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014 ص ص 69، 73.

2.



شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لمركز حمام الصالحين.



المصدر: من إعداد الطالبة وفق معلومات من إدارة حمام الصالحين.

1. المدير: وهو السلطة العليا في الفندق أي المسؤول الأول عن تسيير مهام المؤسسة والاشراف على باقي الادارات الأخرى.
2. الأمانة: تهتم هذه المصلحة بحفظ جميع الأوراق المهمة الخاصة بمدير الفندق وكذا الاشراف على تنظيم سير مهام المدير .
3. مصلحة الايواء: تهتم بخدمة العملاء الوافدين وضمان المأوى لهم وذلك عن طرق الحجز أو عن طريق الهيئات المتعاقدة معها مثل: الضمان الاجتماعي، وتنقسم مصلحة الايواء بدورها إلى قسمين:
  - الاستقبال: يتم استقبال الضيوف عند مدخل الفندق حيث يجب الاهتمام بهم أكثر، يكون في خدمة الوافدين فريقان مكونان من ثلاث أعوان الاستقبال يعملون بالمناوبة، يسهر عمال الاستقبال على توجيههم الى غرفهم وتحديد الخدمات.
  - البرمجية: وهي مسؤولة عن الاتصال بين الهيئات الحكومية والمركب عن طريق برامج خاصة وهذا القسم خاص بالعاملين الوافدين عن طريق الضمان الاجتماعي يقدمون ما يسمى بـ: وصل التحميل على التكلفة وتحصيل المستحقات منها.
4. مصلحة المالية والمحاسبة: وهي المصلحة المسؤولة عن تحصيل المستحقات ودفع ديون المركب التي تتفرع عنها عدة أقسام :
  - المقتصدية: يشرف على هذا القسم مقتصد التموين وهو القسم المسئول عن العتاد والتموين بصفة عامة.
  - قسم مراقبة التسيير: تشرف هذه المصلحة على مراقبة المداخيل ومصاريف الفندق اليومية، وتشرف أيضا على مصال: الاستقبال، الأغذية، المقتصد، الغرف... إلخ. تقوم هذه المصلحة برفع تقارير شهرية الى مؤسسة التسيير السياحي فرع بسكرة.
5. مصلحة الموارد البشرية: تعد هذه المصلحة من بين المصالح المهمة في المؤسسة تهتم بالعمال والكادر الإداري للمركب وكذا ظروف العمل والحرص على توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية. تنقسم هذه المصلحة إلى قسمين هما:
  - الرواتب:
  - الموارد البشرية: والتي يتفرع منها قسم المستخدمين، وهو الذي يهتم بشؤون العمال والمشاكل التي يواجهونها أثناء العمل، وتقسيم دورات المناوبة، خاصة أعوان الأمن والرقابة .
6. مصلحة العلاج: وهي مصلحة مستقلة بوحدها. تشرف هذه المصلحة على عدة هياكل من الحمامات التقليدية وإعادة التأهيل الحركي والعيادة، التي تشغل العديد من المختصين في التدليك والأطباء، وتعد من أهم الهياكل التي يتركز عليها نشاط المركب.

7. **مصلحة الإطعام:** تشرف هذه المصلحة على المطبخ والمطعم والمأكولات السريعة، حيث يقوم المطبخ ببيع الأطعمة إلى المطعم والذي هو بدوره يقوم بفوترة المشتريات ويقوم بتحصيلها من الزبائن وتقديمها إلى قسم مراقبة التسيير، وتشرف هذه المصلحة أيضا على مراكز بيع الأطعمة السريعة.

8. **مصلحة الصيانة:** وهي مصلحة صيانة التقنية والمسئولة عن صيانة الأعطال في المركب مثل: الكهرباء ومضخات المياه.

9. **مصلحة المخزن:** وهي المصلحة المسئولة عن تامين المركب بالمواد الغذائية لكل من المطبخ والمقهى وفوترتها.

كانت هذه نبذة سريعة عن المؤسسة الأولى محل الدراسة وهي مركب حمام الصالحين، وفيما يلي نتناول نبذة أخرى سريعة عن المؤسسة الثانية المدروسة وهي فندق الزيبان.

### المطلب الثالث: التعريف بفندق الزيبان.

#### 4. الفرع الأول: نبذة مختصرة عن فندق الزيبان.

يقع فندق الزيبان ضمن النسيج الحضري لمدينة بسكرة بالقرب من واد سيدي زرزور، تحيط به حديقة كبيرة تعد الواجهة الخضراء للفندق، ويعد الفندق من أهم الهياكل السياحية بالجنوب الجزائري، إذ يتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 20272م<sup>2</sup> بمساحة مغطاة بـ 15000م<sup>2</sup>.

ويعد الفندق واحدا من الفنادق التابعة لمؤسسة التسيير السياحي لولاية بسكرة EGT.BISKRA. تأسس عام 1971م ودشنه الرئيس الراحل هواري بومدين. يحتوي الفندق على 98 غرفة و7 أجنحة ومطعم يتسع لنحو 150 شخصا، ويصنف الفندق الى ثلاث نجوم، ويشغل 86 من العمال الدائمين والمؤقتين، يسهرون على توفير الراحة والجو المناسب للإقامة المريحة للضيف.

ويعرف الفندق منذ سنة 2002 جملة من الإجراءات قصد رفع جودة الخدمات من خلال تأهيل وتكوين عمال الفندق، وكذا عمليات تجديد وتهئية هياكله، فقد تم تأييث وتهئية 58 غرفة، كما تم تحسين خدمات الإطعام في الواجهات التي تنوعت بين الواجهات العالمية والأكلات التقليدية الجزائرية والمحلية.

كما يحتوي الفندق على مسبح مجاني خاص بالزبائن للاستحمام وأخذ حمام شمسي والتمتع بالمنظر التي توفرها الحديقة التي تحيط بالفندق، وهي واجهة خضراء توفر الظلال التي تعد بدورها مكانا لممارسة الرياضة.

#### 5. الفرع الثاني: بطاقة تقنية عن الفندق.

يصنف فندق الزيبان إلى: ثلاث نجوم.

• إجمالي المساحة: 20272م<sup>2</sup>.

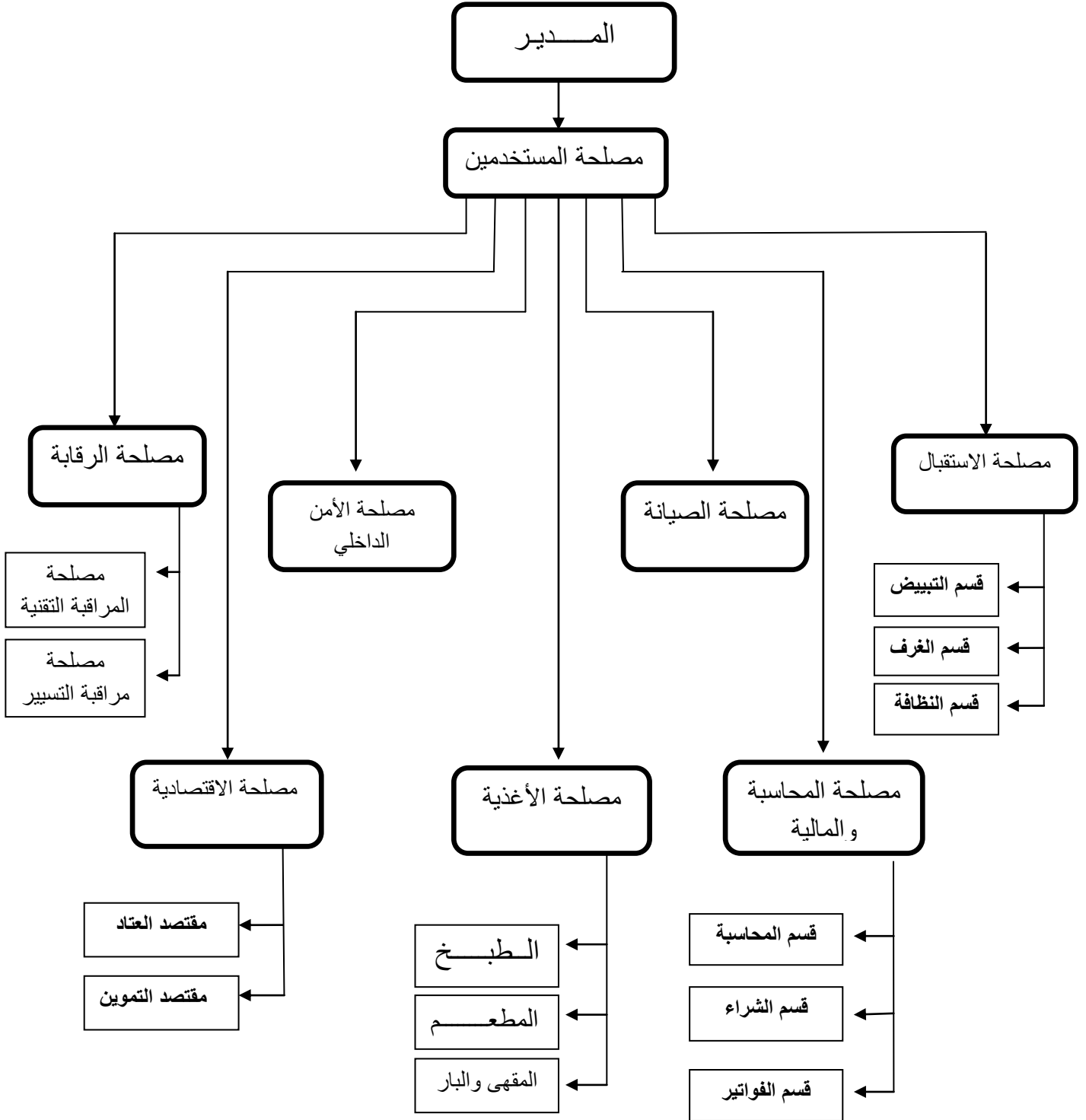
• المساحة المبنية: 15000م<sup>2</sup>.

• عدد الغرف 98 غرفة .

• قدرة الاستيعاب 198 شخص.

- المطعم: 170 مقعدا.
  - غرفة متعددة الأغراض: 100 مقعد.
  - صالة.
  - بار.
  - مقهى.
6. الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان.
- يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان في الشكل التالي:

الشكل رقم(7): الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان.



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من إدارة فندق الزيبان.

1. **الإدارة:** يشرف عليها مدير الفندق والذي يراقب سير العمل فيه وهو المسئول الأول عن الفندق.
2. **مصلحة الاستقبال:** يتم استقبال الضيوف عند مدخل الفندق حيث يجب الاهتمام بهم أكثر، لأنه يكون في خدمته فرقان مكونان من 4 أعوان للاستقبال يعملون بالمناوبة، يسهر عمال الاستقبال على توجيه الضيوف وتحديد الخدمات التي يمكن للمؤسسة الفندقية تقديمها. تتضمن هذه المصلحة الأقسام التالية:
  - **قسم الغرف:** يشرف على حسن تنسيق الغرف وصيانتها كما يتولى تلبية رغبات الزبائن والإبلاغ عن الغرف المحجوزة بالإضافة إلى إشرافه على فريق المخصص لإعادة تهيئة الغرفة بعد استعمالها من تنظيف المحيط وتغيير الستائر والأغطية... إلخ.
  - **قسم التبييض:** يهتم هذا القسم بجمع وغسل جميع الأفرشة والأغطية الخاصة بالأسرّة أو الطاومات، وكذلك تقديم خدمة غسل ملابس الزبائن.
  - **قسم النظافة:** يهتم هذا القسم بنظافة محيط محيط الفندق الداخلية والخارجية وكذلك للغرف والمطعم من مفروشات أو أثاث وأجهزة...
3. **مصلحة المستخدمين:** وتشرف على مراقبة سير العمل داخل الفندق والعمال، وتسهر على تسيير شؤون العمال ومتابعة السير الجيد للتنظيم الداخلي للمؤسسة، يمثلها رئيس يدعى رئيس المصلحة، وتشرف المصلحة أيضا على قسم مهم في الفندق وهو **قسم الأمن** الذي يقوم بمراقبة حالة السير واستعمال التجهيزات الخاصة لمحاربة الحرائق، كما يعمل على ضمان الأمن داخل المؤسسة مستعينا بجميع الوسائل ليسود الجو الملائم للعمل وراحة الضيوف. كما يشرف القسم على عملية المراقبة والحراسة ليلا ونهارا من خلال انتهاج طرق معينة للمراقبة.
4. **مصلحة مراقبة التسيير:** تشرف هذه المصلحة على مراقبة مداخل الفندق ومصاريفه اليومية وتشرف أيضا على مصلحة الاستقبال، الأغذية، المقتصد، الغرف،... وتقوم هذه المصلحة برفع تقارير شهرية الى مؤسسة التسيير السياحي فرع بسكرة.
5. **مصلحة المراقبة التقنية:** وتقوم هذه المصلحة بصيانة جميع أعمال الصيانة والأعطاب داخل الفندق وذلك من صيانة الأجهزة والعتاد والطلاء وإعادة تهيأت المحيط الخارجي والداخلي للفندق.
6. **المصلحة الاقتصادية:** وتنقسم هذه المصلحة إلى:
  - **مقتصد العتاد:** ويقوم بشراء المستلزمات اللازمة الخاصة بالفندق من أفرشة وأغطية وأواني وأدوات الصيانة والعتاد الترصيص الصحي.
  - **مقتصد التموين:** يقوم المقتصد بشراء مستلزمات المطعم والمطبخ من أغذية وأواني
7. **مصلحة المحاسبة والمالية:** تهتم هذه المصلحة بإعداد مختلف العمليات المالية والمحاسبية للفندق وتنقسم الى الأقسام التالية:

- قسم المحاسبة: وتتمثل وظيفته في تقييد العمليات المحاسبية وإعداد الميزانيات.
- قسم فواتير: يقوم هذا القسم بإعداد مختلف الفواتير للزبائن وذلك من خلال جمعها من المصالح المختلفة مثل: المطعم، المقهى، البار، وكذلك من مختلف موردي الفندق.
- 8. مصلحة الأغذية: وتنقسم هذه المصلحة الى:
  - **المطعم:** ويقوم ببيع المأكولات والمشروبات المطلوبة للزبائن إما نقداً أو شيكا وفي آخر النهار يجمع المبلغ المحصل عليه ويقوم بإيداعه في مصلحة الاستقبال عند صندوق تجميع الإيرادات اليومية. ويقوم بدفع قيمة المبيعات المفوترة الى مصلحة مراقبة التسيير، وذلك لفحصها.
  - **المقهى:** يقوم ببيع جميع أنواع المشروبات ، ويقوم المسؤول عن المقهى في آخر النهار أيضا بجمع الفواتير ووضعها في مصلحة الاستقبال.
  - **المطبخ:** يقوم المطعم ببيع المأكولات والطعام إلى المطعم ويقوم في آخر النهار أيضا بجمع الفواتير ووضعها في مصلحة الاستقبال.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

## المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة:

فيما يلي سنتطرق لدراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	57	76.00%
	أنثى	18	24.00%
	المجموع	75	100%
العمر	أقل من 30 سنة	14	18.70%
	من 30 إلى أقل من 40	42	56.00%
	من 40 إلى أقل من 50	16	21.30%
	من 50 سنة فأكثر	03	04.00%
	المجموع	75	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	14	18.70%
	ليسانس	16	21.30%
	شهادات أخرى	38	50.70%
	مهندس	02	02.70%
	دراسات عليا متخصصة (PGS)	05	6.60%
	المجموع	75	100%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	29	38.70%
	أعمال إدارية	46	61.30%
	المجموع	75	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	25.30%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	35	46.30%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	09	12.00%
	من 15 سنة فأكثر	12	16.00%
	المجموع	75	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20



يظهر من الجدول (4) أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث بلغت نسبتهم (76%) في حين بلغت نسبة الإناث (24%) من مجموع أفراد عينة البحث. ويرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع من حيث قلة مشاركة المرأة في العمل الفندقي وهذا ما أكدت عليه الدراسات في الفنادق الجزائرية، يرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع المحافظ وتمسكه بالعادات والتقاليد ونظرة المجتمع إلى عدم ملائمة هذا العمل للمرأة.

وبالنسبة لمتغير العمر نجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (56%)، وهذا يدل على أن معظم الباحثين هم من فئة الشباب، ما يفسر أن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف الخريجين الجدد من ذوي الخبرات والمهارات الحديثة، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (21.3%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فقد بلغت (18.7%)، وفي الأخير نجد أن الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (4%).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين فقد وجد أن (50.7%) منهم حاصلون على شهادات أخرى، مقابل (21.3%) من حملة شهادة الليسانس، في حين كانت نسبة حملة شهادة تقني سامي (18.7%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة دراسات عليا متخصصة فكانت (66%) مقابل (2.6%) من حملة شهادة مهندس، وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للباحثين هي مرتفعة، وهذا يعزى إلى طبيعة عمل مختلف الأقسام الإدارية التابعة لمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان، والتي تتطلب أن يتمتع العامل بها بمستوى معرفي وعلمي عالٍ، وذلك بغية التعامل مع مختلف التغيرات البيئية.

وفيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن غالبية الباحثين كانوا يعملون في مجال الأعمال الإدارية؛ حيث بلغت نسبتهم (61.3%)، أما نسبة الباحثين العاملين بالوظائف الفنية فكانت (38.7%)، وتدل هذه النتائج أن معظم أفراد عينة البحث هم من ذوي المناصب الإدارية.

وعند التحقق من سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (46.7%) منهم تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و (25.3%) من الباحثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، في حين نجد أن (16%) من الباحثين تجاوزت خبرتهم 15 سنة، أما الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة) نجد نسبتهم (12%)، وهذا ما يدل أن المؤسسة تحتفظ بالموارد البشرية المتميزة ذات الخبرة الكبيرة لسنوات طويلة وهذا ما يثري المسار الوظيفي للعاملين.

### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

#### I. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجوروف-سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov"):

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (*sig.*) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح<sup>4</sup>.

يوضح الجدول (5) نتائج ذلك الاختبار حيث أنه باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي (*Kolmogorov-Smirnov*) تبين أن القيمة الاحتمالية (*Sig*) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع المتغيرات، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (5): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف- سمرنوف).

الرقم	المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
1	رأس المال الفكري	0.588	0.880
2	الميزة التنافسية	1.005	0.265

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

## II. تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث):

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي، حيث قمنا باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من 1 إلى أقل من 2.5 دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن 2.5 إلى أقل من 3.5 دالا على مستوى "متوسط"، من القبول، ومن 3.5 إلى 5 دالا على مستوى "مرتفع". ويظهر الجدولان (6) و (7) تلك النتائج كما يلي:

### 1-: "تحليل إجابات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة.

فيما يلي سنقوم بتحليل النتائج الإجابة على هذا المحور من خلال الجدول الموالي:

(4) : سليمان، أسامة ربيع أمين. (2007). دليل الباحثين في: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (Minitab). مصر: جامعة المنوفية، كلية التجارة، ص ص: 81-85.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس المال الفكري .

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>أ. بعد رأس المال البشري.</b>	<b>3.09</b>	<b>0.559</b>	<b>3</b>	متوسط
1	يعمل الفندق على استقطاب أصحاب الخبرات والمؤهلات.	2.93	1.234	8	متوسط
2	يعتمد الفندق على موظفيه الأكفاء في تولي المناصب المهمة.	2.97	1.208	7	متوسط
3	يعطي الفندق الفرصة للموظفيه ذوي المهارات للمشاركة في اتخاذ القرار.	3.11	1.247	5	متوسط
4	تتم عملية الترقية في الفندق على أساس الأقدمية فقط.	3.00	1.294	6	متوسط
5	يهتم الفندق بتدريب موظفيه من أجل تنمية مهاراتهم.	3.28	1.097	4	متوسط
6	يعود الفضل في الكثير من إنجازات الفندق ونجاحاته إلى مهارات الموظفين وإبداعاتهم.	3.37	1.100	2	متوسط
7	يعمل الفندق على تطبيق أساليب العمل الجماعي وتشجيعه.	3.40	0.959	1	متوسط
8	يشعر الموظفون ان مناخ العمل لا يساعد على الإبداع والابتكار، ويعرقل تجسيد أفكارهم.	3.32	1.119	3	متوسط
9	يعتمد الفندق على أسلوب التحفيز والمكافأة لتشجيع الإبداع والابتكار.	2.45	1.119	9	متوسط
	<b>ب. رأس المال الهيكلي</b>	<b>3.34</b>	<b>0.693</b>	<b>2</b>	متوسط
10	يعرف كل موظف حدود الوظيفة والمهام الموكلة اليه بدقة.	3.27	1.119	7	متوسط
11	تنظيم المؤسسة يساهم في فعالية الاتصال في المؤسسة.	3.49	1.018	3	متوسط
12	يحصل كل موظف بشكل سريع وسليم على كافة المعلومات التي تخص منصبه.	3.20	1.078	8	متوسط
13	ثقافة الفندق بدورها تسهل طرق الاتصال وتزويد الموظفين بالمعلومات .	3.11	1.073	9	متوسط
14	يدرك الموظفون جيدا أهداف المؤسسة، ويسعون لتحقيقها.	3.57	1.029	2	مرتفع
15	الإجراءات التنظيمية في الفندق سهّلت قيام الموظفين بأعمالهم وأداء مهامهم.	3.41	1.164	4	متوسط

متوسط	6	1.196	3.39	تستطيع الحصول على المعلومات الكافية في الوقت المناسب.	16
متوسط	5	1.027	3.40	تتميز جهودات الافراد وعلاقتهم ببعضهم البعض بالتعاون والتكامل.	17
مرتفع	1	0.955	3.63	يمكن لكل موظف أن يدرك العلاقة بين عمله وهدف الفندق ككل.	18
متوسط	10	1.213	2.96	يتماشى تنظيم الفندق مع السلطات المحددة لكل وحدة تنظيمية.	19
متوسط	1	0.735	3.44	<b>ج. رأس المال العلائقي</b>	
مرتفع	5	1.129	3.57	لدى الفندق علاقات جيدة مع السياح المحليين.	20
متوسط	8	1.217	3.37	يتميز الفندق بعلاقات جيدة مع الموردين.	21
مرتفع	2	1.078	3.80	تمكن الفندق بإقامة علاقات جيدة مع الدائنين.	22
مرتفع	6	1.266	3.53	يسعى الفندق لجذب السياح الأجانب.	23
مرتفع	3	1.008	3.77	لدى الفندق علاقات جيدة مع المنظمات وجمعيات المجتمع المدني.	24
متوسط	9	1.282	3.24	يمنح الفندق زبائنه الدائمين مزايا إضافية تميزهم على الزبائن العاديين.	25
مرتفع	4	1.111	3.64	يعطي الفندق موظفيه الصلاحية الكافية لخدمة الزبائن بشكل سريع وتميز.	26
متوسط	10	1.212	3.07	للفندق قدرة كافية على رصد وتحديد حاجات السياح وتفضيلاتهم.	27
مرتفع	1	1.266	3.87	يصغي الفندق الى انشغالات الموظفين، ويهتم بالرد على شكاواهم وحل مشاكلهم	28
متوسط	7	1.045	3.49	التحسينات الجديدة في خدمات الفندق تخدم كثيرا احتياجات زبائنها.	29
متوسط	—	0.559	3.30	<b>رأس المال الفكري بشكل عام</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

### 1. رأس المال العلائقي:

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن بعد "رأس المال العلائقي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.44) بانحراف معياري قدره (0.735)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.07-3.87)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.008 - 1.283)، وهذا ما يدل على أن مركب حمam الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة يهتمان -في المقام الأول- برأس المال العلائقي، وهذا ما ينعكس في علاقتهم

الجيدة مع السياح الأجانب والمحليين وكذا الموردين والدائنين والمجتمع المدني، نظرا للإصغاء إلى انشغالات السياح والرد على شكاويهم وحل مشاكلهم.

## 2. رأس المال الهيكلي:

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن بُعد "رأس المال الهيكلي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.34) بانحراف معياري (0.693)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.96-3.63)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.018-1.196)، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة كانت موافقتهم متوسطة؛ لأن هذا البعد حل في المرتبة الثانية من حيث الترتيب، مما يعني أن المؤسستين توليان اهتماماً مقبولاً بالإجراءات التنظيمية في الفندقين، والتي بدورها تسهل قيام الموظفين بأعمالهم وأداء مهامهم، وتحرص على حصولهم على المعلومات الكافية في الوقت المناسب، وتسهيل عملية الاتصال وفعاليتها في المؤسسة .

## 3. رأس المال البشري :

يتضح من الجدول (6) أن بُعد "رأس المال البشري" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.09) بانحراف معياري (0.559)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.45-3.40)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.959-1.294)، وهذا ما يدل بأن المؤسسة محل الدراسة تبتديان اهتماماً هو الأضعف-مقارنة بالبعدين السابقين- برأس المال البشري؛ تجلّى ذلك في الأهمية النسبية الضعيفة لاستقطاب أصحاب المهارات والخبرات، وضعف الاعتماد أسلوب التحفيز والمكافأة لتشجيع الإبداع والابتكار.

بناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى رأس المال الفكري في مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد رأس المال الفكري بشكل عام (3.30) و بانحراف معياري (0.559) ، مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة التي ينتمون إليها تهتم برأس المال الفكري وتدرك دوره في تحقيق ميزة تنافسية.

## 2- تحليل إجابات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية في المؤسستين محل الدراسة.

فيما يلي سنقوم بتحليل نتائج هذا المحور من خلال الجدول الموالي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور ميزة التنافسية.

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أ- بعد التكلفة</b>					
1	يسعى الفندق الى تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة، مع الحفاظ على جودتها.	2.81	1.023	5	متوسط
2	يقدم الفندق عادة تخفيضات في أسعار الخدمات في مناسبات معينة.	2.83	1.190	4	متوسط
3	كثيرا ما تساهم أفكار الموظفين في إبداع طرق وأساليب تؤدي الى تخفيض التكاليف.	3.13	1.031	2	متوسط
4	أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الفندق الى توفير الجهد والوقت.	3.83	0.978	1	مرتفع
5	خدمات الفندق المقدمة ذات أسعار تنافسية.	2.97	1.162	3	متوسط
<b>ب- بعد الجودة</b>					
6	يسعى الفندق لتقديم خدمات مميزة عن غيرها من الفنادق لتكون الأفضل.	3.59	1.175	1	مرتفع
7	يصغي الفندق باهتمام الى السياح والمعاملين معه لتتعرف على آراءهم بشأن جودة الخدمات.	3.53	1.166	2	مرتفع
8	يهتم الفندق بتقديم خدمات ذات جودة عالية لسياح.	3.53	1.044	3	مرتفع
9	جودة الخدمات تنافسية من وجهة نظر السياح.	3.33	1.107	5	متوسط
10	هناك خدمات متميزة للفندق.	3.47	1.166	4	متوسط
<b>ج- بعد الوقت</b>					
11	يعمل الفندق على تقليل الوقت المستغرق في تلبية الطلبات.	3.65	1.033	2	مرتفع
12	يهتم الفندق بتقديم خدماته في وقت مثالي أفضل من المنافسين.	3.20	1.127	5	متوسط
13	يقدم الفندق خدماته للزبائن في الوقت المناسب.	3.69	1.065	1	مرتفع
14	يملك الفندق القدرة على تلبية حاجات السياح في المناسبات (العطل) في وقت مناسب.	3.56	1.056	3	مرتفع
15	يعتمد الفندق وسائل خدمية متطورة لتقديم الخدمة في الوقت المناسب.	3.47	1.131	4	متوسط

متوسط	3	0.692	3.38	د- بعد المرونة	
متوسط	2	1.056	3.45	16	يملك الفندق القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق السياح وتفضيلاتهم.
مرتفع	1	0.986	3.60	17	ساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الى سرعة الاستجابة و خدمة العميل أكثر .
متوسط	3	1.075	3.29	18	الفندق عادة قادرة على التأقلم والاستجابة لكافة التغيرات التحولات المفاجئة في السوق.
متوسط	4	1.163	3.16	19	الفندق على اطلاع مبكر بالتغيرات التي تحدث في السوق.
متوسط	—	0.647	3.37	الميزة التنافسية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

### 1. بعد الوقت :

من خلال الجدول (7) نلاحظ أن هذا البُعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.51) بانحراف معياري قدره (0.763)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.20-3.69)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.033-1.131)، وهذا ما يدل على أن مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان يهتمان - في المقام الأول- بعامل الوقت، حيث يعملان على تقليل الوقت المستغرق في تلبية الطلبات والاستجابة للعملاء، ويملكان وسائل خدمية متطورة لتقديم الخدمات في الوقت المناسب.

### 2. بعد الجودة :

من خلال الجدول (7) نلاحظ أن بُعد "الجودة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.49) بانحراف معياري قدره (0.937)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.33-3.59)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.044-1.175)، ومن هذا نستنتج أن المؤسستين تسعيان لتقديم خدمات مميزة عن غيرها من الفنادق، وتصغيان باهتمام مقبول الى السياح والمتعاملين معهما، وتقدمان لهم خدمات ذات جودة تنافسية.

## 3. بعد المرونة :

من خلال الجدول (7) نلاحظ أن بُعد "المرونة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.38) بانحراف معياري قدره (0.692)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.16-3.60)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.986-1.163) وهذا ما يدل على أن المؤسستين قادرتان -بشكل متوسط- على التأقلم والاستجابة لكافة التغيرات والتحويلات المفاجئة في السوق .

## 4. بعد التكلفة:

يُضح من الجدول (7) أن بُعد "التكلفة" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.11) بانحراف معياري قدره (0.663)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.81-3.83)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.978-1.190)، وهذا ما يدل على أن اهتمام المؤسستين بعنصر التكلفة أقل من اهتمامهما بالعناصر الأخرى للميزة التنافسية.

بناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان بيسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (3.37) وبانحراف معياري (0.647)، وهذا ما يشير إلى أن المؤسستين محل الدراسة تركزان على عنصر الوقت والجودة في بناء مزاياهما التنافسية.

## المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:

## المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى نضع الفرض العدمي  $H_0$  والفرض البديل  $H_1$  على النحو التالي:

$H_0$ : " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان بيسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )".

$H_1$ : " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان بيسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )".

ولذلك لا بد أولاً من استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول (3-5) يبين ذلك.



جدول (8): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر التباين
0.835	0.698	*0.000	54.59	7.088	3	21.26	الانحدار
				0.130	71	9.127	الخطأ
				—	74	30.48	المجموع الكلي

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20 .

من خلال النتائج الواردة في الجدول (8) يتضح أن قيمة F المحسوبة (54.59) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) ، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "رأس المال الفكري" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (69.8%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الميزة التنافسية"، وذلك بناء على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> ، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري مجتمعة على الميزة التنافسية كما سنبين أسفله.

وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع الآن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد رأس المال الفكري: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) على الميزة التنافسية.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
0.323	0.568	*0.014	2.514	0.091	0.0229	رأس المال البشري
0.482	0.694	*0.008	2.744	0.085	0.234	رأس المال الهيكلي
0.562	0.777	*0.000	6.179	0.075	0.466	رأس المال العلائقي
<b>0.697</b>	<b>0.835</b>	<b>*0.000</b>	<b>12.484</b>	<b>0.077</b>	<b>0.955</b>	<b>رأس المال الفكري</b>

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20 .

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير المستقل والممثل في رأس المال الفكري (كمجموعة) على الميزة التنافسية؛ إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (12.484). بمستوى دلالة (0.000) وهو دال إحصائياً لأنه يقل عن المستوى النظري ( $\alpha = 0.05$ ).

ويشير معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة واطرادها بين المتغيرين؛ حيث بلغت قيمته (0.835)، فيما فسر المتغير المستقل "رأس المال الفكري" (69.7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية للمؤسستين محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ). وهذا يعني أن حوالي (70%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية راجع إلى التغيرات في رأس المال الفكري. مما يدل على أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى

للقيام بذلك نقوم ببحث أثر كل بُعد من أبعاد رأس المال الفكري على نحو مستقل في تحقيق الميزة التنافسية لدى أفراد عينة البحث، وذلك بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى نضع الفرض العدمي  $H_0$  والفرض البديل  $H_1$  على النحو التالي:

$H_0$ : " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )".

$H_1$ : " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )".

ويتضح من الجدول (9) أعلاه أن المتغير الفرعي المستقل الأول "رأس المال البشري" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (32.3%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الميزة التنافسية"، وذلك بناء على قيمة معامل التحديد  $R^2$  أي أن ثلث التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره رأس المال البشري، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الميزة التنافسية كما سنبين أسفله.

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (9) يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) للمتغير الفرعي الأول المستقل والمتمثل في رأس المال البشري على الميزة التنافسية؛ إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.514). بمستوى دلالة (0.014) وهو دال إحصائياً لأنه يقل عن المستوى النظري ( $\alpha = 0.05$ ). ويشير معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة واطرادها بين المتغيرين؛ حيث بلغت قيمته (0.568)، فيما فسر المتغير الفرعي الأول المستقل "رأس المال البشري" (32.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية للمؤسستين محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ). وهذا يعني أن حوالي ثلث التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية راجع إلى التغيرات في رأس المال البشري كما أشرنا آنفاً. مما يدل على أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

بناءً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية نضع الفرض العدمي  $H_0$  والفرض البديل  $H_1$  على النحو التالي:  
 $H_0$ : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة تنافسية بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )".  
 $H_1$ : "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة تنافسية بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )".

ويتضح من الجدول (9) أعلاه أن المتغير الفرعي المستقل الثاني "رأس المال الهيكلي" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (48.2%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الميزة التنافسية"، وذلك بناءً على قيمة معامل التحديد  $R^2$  أي أن نصف التباين الحاصل في الميزة التنافسية تقريباً يفسره رأس المال الهيكلي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية كما سنبين أسفله.

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (9) يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) للمتغير الفرعي المستقل الثاني والمتمثل في رأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية؛ إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.744). بمستوى دلالة (0.008) وهو دال إحصائياً لأنه يقل عن المستوى النظري ( $\alpha = 0.05$ ).

ويشير معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة واطرادها بين المتغيرين، حيث بلغت قيمته (0.694)، فيما فسر المتغير الفرعي المستقل الثاني "رأس المال الهيكلي" (48.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الميزة

التنافسية للمؤسستين محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ). وهذا يعني أن حوالي نصف التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية راجع إلى التغيرات في رأس المال الهيكلي. مما يؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتغير رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية في مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان بيسكرة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية نضع الفرض العدمي  $H_0$  والفرض البديل  $H_1$  على النحو التالي:  
 $H_0$ : " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي في تحقيق ميزة تنافسية بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان بيسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )."  
 $H_1$ : " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي في تحقيق ميزة تنافسية بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان بيسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )."

ويتضح من الجدول (9) أعلاه أن المتغير الفرعي المستقل الثالث "رأس المال العلائقي" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (56.2%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الميزة التنافسية"، وذلك بناء على قيمة معامل التحديد  $R^2$  أي أن أكثر من نصف التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره رأس المال العلائقي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على الميزة التنافسية كما سنبين أسفله.  
ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (9) يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير الفرعي المستقل الثالث والمتمثل في رأس المال العلائقي على الميزة التنافسية؛ إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.179) بمستوى دلالة (0.000) وهو دال إحصائياً لأنه يقل عن المستوى النظري ( $\alpha = 0.05$ ).

ويشير معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة واطرادها بين المتغيرين، حيث بلغت قيمته (0.777)، فيما فسر المتغير الفرعي المستقل الثالث "رأس المال العلائقي" (56.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية للمؤسستين محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ). وهذا يعني أن أكثر من نصف التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية راجع إلى التغيرات في رأس المال العلائقي. مما يؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير رأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية في مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة.

ولبيان قوة العلاقة بين متغيرين أو عدة متغيرات مجتمعة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (*Stepwise*) المبين في الجدول (10) أدناه.

تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (10) أن قوة العلاقة بين متغير رأس المال البشري والميزة التنافسية تقدر بـ (0.568) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R). بينما فسر هذا المتغير ما نسبته (32.3%) من التباين في مستوى تحقيق ميزة التنافسية، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ). كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين رأس المال البشري والرأس المال الهيكلي مجتمعين من جهة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية من جهة أخرى بلغت (0.731) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R). بينما فسر هذان المتغيران حوالي (52%) من التباين في الميزة التنافسية وذلك بالاعتماد على قيمة ( $R^2$ )، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي وبين المتغير التابع الميزة التنافسية بلغت (0.835) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R) بينما فسرت هذه المتغيرات من التباين في الميزة التنافسية ما نسبته حوالي (70%) وذلك بالاعتماد على قيمة ( $R^2$ ).

#### 1- جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (*Stepwise*) لأبعاد رأس المال الفكري .

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
رأس المال البشري	0.568	0.323
رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي	0.731	0.521
رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي	0.835	0.697

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تتمثل صيغة الفرضية الرئيسية الثانية فيما يلي:

$H_0$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) "

ولاختبار صحة هذه الفرضية، نختبر صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك على النحو التالي:

## 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية نضع الفرض العدمي  $H_{01}$  والفرض البديل  $H_{11}$  على النحو التالي:

$H_{01}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس "

$H_{11}$ : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (*T-Test Independent-samples*) وكانت النتائج موضحة في الجدول (11)

الجدول (11): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
*-0.841	0.330	0.05

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (11) نجد أن قيمة T (-0.841) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.330) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان تعزى لمتغير الجنس. وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية نضع الفرض العدمي  $H_{02}$  والفرض البديل  $H_{12}$  على النحو التالي:

$H_{02}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر "

$H_{12}$ : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) وكانت النتائج موضحة في الجدول (12).

جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير العمر.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	1.179	0.393	1.295	0.283
داخل المجموعات	71	21.534	0.303		
المجموع	74	22.713			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

من خلال نتائج الجدول (12) يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.295) ومستوى الدلالة الاحصائية (0.283) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري  $\alpha$ ، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بمركب حماما الصالحين وفندق الزيبان ببيسكرة ، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة نضع الفرض العدمي  $H_{03}$  والفرض البديل  $H_{13}$  على النحو التالي:  
 $H_{03}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهل العلمي ".  
 $H_{13}$ : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهل العلمي "  
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج موضحة في الجدول (13).

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4	0.063	0.016	0.049	0.995
داخل المجموعات	70	22.649	0.324		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

من خلال نتائج الجدول (13) يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95%، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.049) والدلالة الإحصائية (0.995) التي هي أكبر من المستوى النظري المعتمد، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى رأس المال الفكري لدى أفراد عينة الدراسة. وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية بصيغتها العدمية.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة نضع الفرض العدمي  $H_{04}$  والفرض البديل  $H_{14}$  على النحو التالي:  
 $H_{04}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية "

$H_{14}$ : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (14).

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تحقيق رأس المال الفكري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1	0.173	0.173	0.561	0.461
داخل المجموعات	73	22.539	0.309		
المجموع	74	22.713			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

من خلال نتائج الجدول (14) يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95%، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.561) والدلالة الإحصائية (0.461) وواضح أنها تفوق المستوى النظري المعتمد، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير "مجال الوظيفة الحالية" في مستوى رأس المال الفكري لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية بصيغتها العدمية.

#### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة نضع الفرض العدمي  $H_{05}$  والفرض البديل  $H_{15}$  على النحو التالي:



$H_{05}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الخبرة "

$H_{15}$ : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الخبرة "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) وكانت النتائج موضحة في الجدول (15).

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تحقيق رأس المال الفكري حسب متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين
0.222	1.499	0.451	1.353	3	بين المجموعات
		0.301	21.360	71	داخل المجموعات
			22.713	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

من خلال نتائج الجدول (15) يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 95% في مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.449) ومستوى الدلالة (0.222) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة لدى المبحوثين في مستوى رأس المال الفكري بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة، وبناءً على كل ما سبق نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

## الخلاصة:

تم -من خلال هذا الفصل- إلقاء نظرة سريعة على السياحة في ولاية بسكرة وأهم المناطق الأثرية وأهم الفنادق فيها ، كما تعرفنا على مركب حمام الصالحين وأهم هياكله وكذا فندق الزيبان وهيكله، ولقد اعتمدنا في الحصول على البيانات على الاستبانة التي وزعت على العمال بالمؤسستين محل الدراسة والتي تحتوى على محورين هما: رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

وهدفنا من خلالها الاجابة على إشكالية بحثنا المتمثلة في السؤال التالي: هل يؤدي رأس المال الفكري دورا في منح ميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية. وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغ وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار... الخ.

ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات حيث وتوصلنا الى ما يلي:

- يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية لدى عمال مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- يوجد دور معنوي لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري على حدة في تحقيق ميزة تنافسية لدى عمال مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاه المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية لدى العمال بمؤسستين محل الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

في ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها تضمن لها البقاء في السوق على الأقل.

يمكن للمؤسسة تحقيق هذا عن طريق إتباع طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى كسب رضا الزبون بطريقة أفضل من المنافسين سواء من حيث جودة الخدمات المقدمة أو كيفية تقديمها أو وقت تقديمها.

لكن الملاحظ اليوم أن هذه المزايا التنافسية أصبحت تعتمد على العناصر غير المادية أكثر من اعتمادها على المادة نفسها، وهنا تتجلى أهمية رأس المال الفكري في تحقيق هذا الهدف المنشود لا سيما في ظل اقتصاد المعرفة.

وفي هذا السياق تؤكد العديد من الدراسات، أن رأس المال الفكري يؤدي دورا جوهريا في منح ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية.

انطلاقا من هذا النوع الأخير من المؤسسات الاقتصادية جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور رأس المال الفكري في منح هذه المؤسسات مزايا تنافسية.

وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الفندقية بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان بيسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نلخصها فيما يلي:

### 1. النتائج: يمكن تلخيص نتائج هذا البحث بما يلي :

- أظهرت الدراسة أن مستوى رأس المال الفكري بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان بيسكرة كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

- أظهرت الدراسة أن مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان يلتزمان بأبعد رأس المال الفكري التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات الباحثين، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: رأس المال العلائقي، رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري.

- أظهرت الدراسة أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان بيسكرة كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

- أشارت نتائج اختبار الفرضيات الى وجود دور ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية. بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- بناءً على نتائج اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري كل على حدة في تحقيق ميزة تنافسية. بمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- أشارت نتائج اختبار الفرضيات أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية المثلثة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

## 2. التوصيات: بناء على ما تم رصده من ملاحظات واستنتاجه من نتائج، فإن الدراسة توصي بما يلي:

- ضرورة إعطاء مزيد من الاهتمام برأس المال الفكري وخاصة رأس المال البشري، نظرا لدوره المهم في منح المؤسسة مزايا تنافسية، وذلك من خلال:

- الاهتمام أكثر بتقديم المكافآت والحوافز المالية والمعنوية للموظفين أصحاب المبادرات والإبداعات. لحفزهم وحثهم على مزيد من الإبداع والابتكار.

- ضرورة إقامة دورات تدريبية لتحسين قدرات العنصر البشري وبالتالي تنمية رأس المال البشري.

- ضرورة تشجيع الموظفين على العمل الجماعي وبناء فرق العمل المنسجمة لتكوين رأس مال بشري متماسك ومميز يكسبها ميزة تنافسية.

- الاهتمام أكثر بتخفيض التكاليف الخدمية بما يتيح للمؤسستين كسب مزايا تنافسية في هذا الجانب.

- استثمار تحكم المؤسستين الجيد في عامل الوقت وتحويله ميزة تنافسية مستدامة.

إن هذه الدراسة، باعتبارها حلقة في سلسلة البحث العلمي المتواصلة، وإذ تؤكد على الدور المهم لرأس المال الفكري في الحصول على مزايا تنافسية في مواجهة المحيط الخارجي، فإنها تتساءل بالمقابل تتساؤلا مفتوحا عن الدور الذي يمكن أن يؤديه رأس المال الفكري في تحسين الأداء الداخلي المؤسسة. ليكون هذا التساؤل محور بحث في دراسات علمية قادمة.

# الملحق رقم (1)

## قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذة محاضرة "ب" بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة	د/جبيرات سناء	1
أستاذ محاضر "ب" بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة	د/بومجان عادل	2
أستاذ محاضر "ب" بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة	د/غضبان حسام الدين	3
أستاذة مساعدة "أ" بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة	أ/خان أحلام	4

## الملحق رقم (2)

قسم علوم التسيير  
السنة: تانية ماستر تسيير  
موارد بشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير



## استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير موارد بشرية" بعنوان:

"دور رأس المال الفكري في منح ميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية  
دراسة ميدانية لمركب حمام الصالحين و فندق الزيبان"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في منح ميزة تنافسية لمركب حمام الصالحين وفندق الزيبان، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة: مشري ابتسام

السنة الجامعية: 2015/2016

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:  تقني سامي  ليسانس  شهادات اخرى

دراسات عليا  
متخصصة (PGS)  مهندس

4- مجال الوظيفة الحالية:  أعمال فنية  أعمال إدارية

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

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

## المحور الأول: رأس المال الفكري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى رأس المال الفكري في مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان ببسكرة والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- بعد رأس المال البشري</b>						
1	يعمل الفندق على استقطاب أصحاب الخبرات والمؤهلات.					
2	يعتمد الفندق على موظفيه الأكفاء في تولي المناصب المهمة.					
3	يعطي الفندق الفرصة للموظفيه ذوي المهارات للمشاركة في اتخاذ القرار.					
4	تتم عملية الترقية في الفندق على أساس الأقدمية فقط.					
5	يهتم الفندق بتدريب موظفيه من أجل تنمية مهاراتهم.					
6	يعود الفضل في الكثير من إنجازات الفندق ونجاحاته إلى مهارات الموظفين وإبداعاتهم.					
7	يعمل الفندق على تطبيق أساليب العمل الجماعي وتشجيعه.					
8	يشعر الموظفون ان مناخ العمل لا يساعد على الإبداع والابتكار، ويعرقل تجسيد أفكارهم.					
9	يعتمد الفندق على أسلوب التحفيز والمكافأة لتشجيع الإبداع والابتكار.					
<b>ب- بعد رأس المال الهيكلي</b>						
10	يعرف كل موظف حدود الوظيفة والمهام الموكلة اليه بدقة.					
11	تنظيم المؤسسة يساهم في فعالية الاتصال في المؤسسة.					
12	يحصل كل موظف بشكل سريع وسليم على كافة المعلومات التي تخص منصبه.					
13	ثقافة الفندق بدورها تسهل طرق الاتصال وتزويد الموظفين بالمعلومات .					
14	يدرك الموظفون جيدا أهداف المؤسسة، ويسعون لتحقيقها.					
15	الإجراءات التنظيمية في الفندق سهلت قيام الموظفين بأعمالهم وأداء مهامهم.					
16	تستطيع الحصول على المعلومات الكافية في الوقت المناسب.					
17	تتميز مجهودات الافراد وعلاقتهم ببعضهم البعض بالتعاون والتكامل.					



					يمكن لكل موظف أن يدرك العلاقة بين عمله وهدف الفندق ككل.	18
					يتماشى تنظيم الفندق مع السلطات المحددة لكل وحدة تنظيمية.	19
<b>ج- بعد رأس المال العلائقي</b>						
					لدى الفندق علاقات جيدة مع السياح المحليين.	20
					يتميز الفندق بعلاقات جيدة مع الموردین.	21
					تمكن الفندق بإقامة علاقات جيدة مع الدائنين.	22
					يسعى الفندق لجذب السياح الأجانب.	23
					لدى الفندق علاقات جيدة مع المنظمات وجمعيات المجتمع المدني.	24
					يمنح الفندق زبائنه الدائمين مزايا إضافية تميزهم على الزبائن العاديين.	25
					يعطي الفندق موظفيه الصلاحية الكافية لخدمة الزبائن بشكل سريع ومتميز.	26
					للفندق قدرة كافية على رصد وتحديد حاجات السياح وتفضيلاتهم.	27
					يصغي الفندق الى انشغالات الموظفين، ويهتم بالرد على شكاواهم وحل مشاكلهم.	28
					التحسينات الجديدة في خدمات الفندق تخدم كثيرا احتياجات زبائنها.	39

الخور الثاني: الميزة التنافسية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الميزة التنافسية في الفندق محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- بعد التكلفة</b>						
1	يسعي الفندق الى تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة، مع الحفاظ على جودتها.					
2	يقدم الفندق عادة تخفيضات في أسعار الخدمات في مناسبات معينة.					
3	كثيرا ما تساهم أفكار الموظفين في إبداع طرق وأساليب تؤدي الى تخفيض التكاليف.					
4	أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الفندق الى توفير الجهد والوقت.					
5	خدمات الفندق المقدمة ذات أسعار تنافسية.					
<b>ب- بعد الجودة</b>						
6	يسعي الفندق لتقديم خدمات مميزة عن غيرها من الفنادق لتكون الأفضل.					
7	يصغي الفندق باهتمام الى السياح والمتعاملين معه لتتعرف على آرائهم بشأن جودة الخدمات.					
8	يهتم الفندق بتقديم خدمات ذات جودة عالية لسياح.					
9	جودة الخدمات تنافسية من وجهة نظر السياح.					
10	هناك خدمات متميزة للفندق.					
<b>ج- بعد الوقت</b>						
11	يعمل الفندق على تقليل الوقت المستغرق في تلبية الطلبات.					
12	يهتم الفندق بتقديم خدماته في وقت مثالي أفضل من المنافسين.					
13	يقدم الفندق خدماته للزبائن في الوقت المناسب.					
14	يملك الفندق القدرة على تلبية حاجات السياح في المناسبات(العطل) في وقت مناسب.					
15	يعتمد الفندق وسائل خدمية متطورة لتقديم الخدمة في الوقت المناسب.					

د- بعد المرونة

					يملك الفندق القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق السياح وتفضيلاتهم.	16
					ساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الى سرعة الاستجابة و خدمة العميل أكثر .	17
					الفندق عادة قادرة على التأقلم والاستجابة لكافة التغيرات التحولات المفاجئة في السوق.	18
					الفندق على اطلاع مبكر بالتغيرات التي تحدث في السوق.	19

شاكرين لكم حسن تعاونكم