



## الموضوع

# دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة ملاحات مروان - ENASEL - المغير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الأستاذ المشرف:

شويخي إسماعيل

إعداد الطالب:

رباح ناجح

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO-GSO /2019
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل "وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" إلى نبع الحنان وسر الوجدان إلى من تعبت من أجل  
رعايتي.

إلى تلك الشمعة التي تحترق لتضيء لي طريقتي إلى أُمي الغالية.

إلى من تحدى الصعاب إلى من تعب وشقي في تعليمي حتى وصلت إلى هذا المستوى أبي العزيز.

إلى كل الأقرباء والأحباء إلى زملائي كل باسمه إلى كل أساتذتي إلى كل من تحمله ذاكرتي ولا تحمله مذكرتي.

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "شويخي إسماعيل" على دعمه وتوجيهاته التي كانت لها أثر كبير في إنجاز هذه الدراسة جعل الله عمله هذا في ميزان حسناته.

كما أتقدم بالشكر إلى طاقم مؤسسة ملاحات مروان-بالمغیر ENASEL على التسهيلات والمساعدات التي قدموها لي.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.

ولا يفوتني أن أشكر من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

## الملخص :

هدف الدراسة هو تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحات مروان بالمغير، حيث تم توزيع (34) إستبانة على عمال المؤسسة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية. حيث وجدنا أثر لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، بينما لم نجد أثر لكل من رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية. كما قدمت الدراسة في الأخير جملة من التوصيات.

### **Résumé:**

L'objectif de l'étude est de déterminer le rôle du capital intellectuel dans ses dimensions (capital humain, capital structurel et capital relationnel) dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'institution de Les sels de Marwan A Lmagheir, où 34 questionnaires ont été distribués aux travailleurs de l'institution. L'étude a révélé l'impact du capital intellectuel sur l'obtention d'un avantage concurrentiel. Là où nous avons constaté l'impact du capital humain sur la réalisation d'un avantage concurrentiel, nous n'avons pas trouvé l'impact du capital structurel, mais du capital relatif pour obtenir un avantage concurrentiel. L'étude a également présenté un ensemble de recommandations.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسملة
	الإهداء
	شكر وعرهان
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الفرنسية
VI- I	قائمة المحتويات
III- VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
ب-ز	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
5-3	المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال الفكري
5	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه
6-5	أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

7-6	ثانيا: خصائص رأس المال الفكري
7	المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري
8-7	المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري
9	المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري
9	أولا: مفهوم رأس المال البشري
10-9	ثانيا: أهمية رأس المال البشري
10	ثالثا: مكونات رأس المال البشري
10	المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي
11-10	أولا: مفهوم رأس المال الهيكلي
11	ثانيا: مكونات رأس المال الهيكلي
11	المطلب الثالث: ماهية رأس المال العلائقي
12-11	أولا: مفهوم رأس المال العلائقي
12	ثانيا: أهمية رأس المال العلائقي
12	ثالثا: مكونات رأس المال العلاقات
13	المبحث الثالث: أدوار رأس المال الفكري، تنميته وأسباب المحافظة عليه
13	المطلب الأول: أدوار رأس المال الفكري
13	المطلب الثاني: تنمية وتطوير رأس المال الفكري
13	أولا: مفهوم الاستثمار في رأس الفكري

14	ثانيا: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري
15-14	ثالثا: جوانب الاستثمار في رأس المال الفكري
16-15	المطلب الثالث: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري
17	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية
19	تمهيد
20	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
20	المطلب الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية
20	أولا: مفهوم التنافسية
22-21	ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية
22	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
22	أولا: أهمية الميزة التنافسية
23-22	ثانيا: معايير الحكم على الجودة
23	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها
25-23	أولا: محددات الميزة التنافسية
26	ثانيا: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية
27	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية، أبعادها وإستراتيجياتها



29-27	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
29	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
30-29	أولاً: بعد الكلفة
30	ثانياً: بعد الجودة
31-30	ثالثاً: بعد المرونة
33-32	رابعاً: بعد التسليم
33	المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس
33	أولاً: إستراتيجية الريادة في التكلفة
33	ثانياً: إستراتيجية التمييز
34-33	ثالثاً: إستراتيجية التركيز
34	المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
35-34	المطلب الأول: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
35	المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية
36	المطلب الثالث: دور رأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية
37	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للأملاح وحدة ملاحظات مروان-بالغير

41-40	المطلب الأول: نشأة الوحدة
41	الطلب الثاني: تقديم الوحدة
42	الطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة
43	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
43	المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة
43	أولاً: منهج الدراسة
43	ثانياً: أداة الدراسة
44	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته
44	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
44	أولاً: مصادر جمع البيانات
45-44	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
45	المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها
45	أولاً: صدق أداة الدراسة
46-45	ثانياً: ثبات أداة الدراسة
46	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

46	المطلب الأول: عرض نتائج البحث وتحليلها
48-46	أولاً: خصائص مبحوثي الدراسة
49-48	ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي
54-49	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
54	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.
59-54	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
64-59	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
65	خلاصة الفصل الثالث
69-67	الخاتمة العامة
76-71	قائمة المراجع
81-78	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي	43
02	معاملات الثبات والصدق	46
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	47-46
04	نتائج اختبار الاعتدالية لكولموغروف سميرنوف	49
05	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن	51-50
06	تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى رأس المال الفكري يعزى لسنوات الخبرة	53-52
07	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	54
08	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	55
09	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	56
10	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	56
11	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	57
12	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	58
13	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	58
14	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	59
15	جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى رأس المال الفكري يعزى للجنس	60

61	جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى رأس المال الفكري يعزى للعمر	16
62	جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى رأس المال الفكري يعزى للمؤهل العلمي	17
63	جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى رأس المال الفكري يعزى لمجال الوظيفة	18
64	جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى رأس المال الفكري يعزى لسنوات الخبرة	19

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	النموذج المقترح لدراسة	ح
2	مكونات رأس المال الفكري	8
3	دورة حياة الميزة التنافسية	24
4	عوامل نشأة الميزة التنافسية	26
05	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة	34
06	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملاحظات مروان بالمغير	42

# مقدمة عامة

### تمهيد:

من المهم جدا امتلاك المؤسسات الاقتصادية أفضليات تنافسية طويلة المدى من أجل البقاء والاستمرارية في السوق، هذا ما حتم على المؤسسات الراغبة في الديمومة والوصول إلى التميز جهودا كبيرة في البحث عن أهم المصادر الحقيقية والأساسية للميزة التنافسية، التي هي في الحقيقة متنوعة ومتعددة ليقى المورد البشري أهمها والذي يعد الثروة والرأس المال الحقيقي للمؤسسة لامتلاكه كل المؤهلات للديمومة من حيث القدرة على الإبداع والليونة والسرعة في رد الفعل.

يادراك المؤسسات هذه الحقيقة تسعى جاهدة إلى الاهتمام أكثر بالأفراد ذوي المعارف والمهارات والقدرات، هذا ما أصبح يطلق عليه بالرأس المال الفكري باعتباره الأصل غير الملموس الذي يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من التميز والتفرد عن الآخرين. فالرأس المال الفكري هو عبارة عن قدرات يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات عظيمة مقارنة بالمؤسسات المشابهة، بمعنى آخر أن أهمية رأس المال الفكري تكمن من قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والذي يتحدد إما بالجودة أو التسليم، الإبداع، المرونة، وعليه أصبحت القيمة الحقيقية للمؤسسات لا تتجسد في رأس مالها المادي بقدر ما تتجسد في رأس مالها الفكري.

من هذا المنطلق سعت المؤسسات الهادفة إلى تأكيد حضورها القوي والراغبة في تحقيق مستويات عالية الجودة من أجل تحقيق التفوق والنجاح إلى الاهتمام الكبير بهذا النوع من رأس مال، لأنه مورد يصعب تقليده من قبل الغير والذي يمكنها من احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها ضمن القطاع الذي تنشط فيه إلى التفوق على منافسيها وتطوير ميزتها والعمل على المحافظة على مكانتها لأطول فترة ممكنة قصد تأمين أسبقيتها على المنافسين.



### إشكالية الدراسة:

في ظل بيئة شديدة المنافسة، تسعى المنظمات إلى كسب مزايا تنافسية، من خلال إضافة قيمة للعميل أو تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية والعقلية لدى المورد البشري، وتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية لديها، بالتالي أصبح الاهتمام برأس المال الفكري السبيل المضمون لتحقيق التميز التنافسي، هو في نفس الوقت من أصعب التحديات التي واجهتها المنظمة، لأنه يجب عليها أن تركز على الطاقات الفكرية والإبداعية لدى مواردها البشرية، تعرف كيفية تمييزها واستثمارها بفعالية، بالتالي المحافظة عليها لأنها المورد الأعلى على الإطلاق طالما تعرف المنظمة كيف تزيد من القدرات الإبداعية، مهارات الموارد البشرية لديها، بالتالي تضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وعليه انطلاقاً مما سبق يمكننا صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

### ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن لرأس المال البشري أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية؟
- كيف يمكن لرأس المال الهيكلي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية؟
- كيف يمكن لرأس المال العلائقي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى رأس المال الهيكلي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى رأس المال العلائقي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد اختلافات في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحظات مروان- بالمغرب تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المجال الوظيفية، سنوات الخبرة).

## فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحظات مروان بالمغير عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحظات مروان بالمغير عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحظات مروان بالمغير عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال علائقي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحظات مروان بالمغير عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

### الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحظات مروان بالمغير تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المجال الوظيفي، سنوات الخبرة).

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحظات مروان بالمغير تعزى للجنس عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## مقدمة عامة

الفرضية الفرعية الثانية: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحات مروان بالمغرب تعزى للعمر عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحات مروان بالمغرب تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحات مروان بالمغرب تعزى لمجال الوظيفة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحات مروان بالمغرب تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

### نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين واحد مستقل والآخر تابع.

### متغيرات الدراسة:

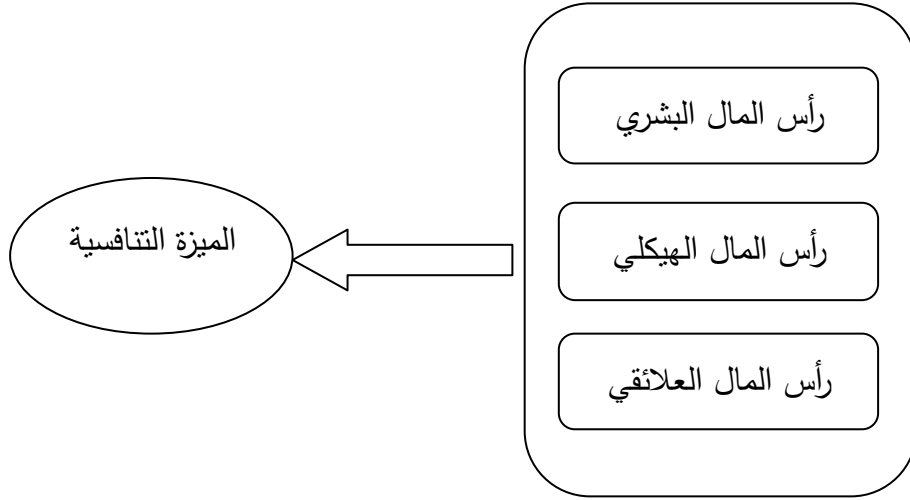
المتغير المستقل: هو رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي).

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

الشكل رقم(01): النموذج المقترح للدراسة.

المتغير التابع: الميزة التنافسية

المتغير المستقل: رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أهمية مفهوم رأس المال الفكري باعتباره المورد غير الملموس الذي يساهم في رفع من قيمة وكفاءة المنظمة ويحقق الميزة التنافسية على مختلف الأصعدة المحلية والعالمية وحدة المنافسة بين المنظمات، تقتضي البحث عن الوسائل الناجعة المستمرة في عوائد المؤسسة، هو ما يتجلى في اعتمادها على الأصول الفكرية. أيضا تزايد الاهتمام بشكل كبير برأس المال الفكري على مستوى المنظمات العالمية، باعتباره الثروة الفاعلة في تحقيق التفوق والتميز لما له من قدرة على الإبداع والابتكار.

#### أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على رأس المال الفكري بمكوناته.
- التعرف على طبيعة العلاقات بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي).
- التعرف على الميزة التنافسية وأنواعها وأهم مصادرها .
- إبراز دور رأس المال الفكري بمكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ملاحظات مروان-بالمغير.

- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة ودور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ملاحات مروان-بالمغير .

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على عمال مؤسسة ملاحات مروان بالمغير.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: رأس المال الفكري كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة ملاحات مروان بالمغير.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018-2019.

### منهج الدراسة:

من أجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة من خلال دراسة حالة، حيث يمكننا تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان عند تناول الجزء التطبيقي من البحث، بالاعتماد على الأدوات الرياضية والإحصائية في معالجتها وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

### التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

- رأس المال الفكري: يتمثل الرأس المال الفكري في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها للإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.
- رأس المال البشري: يشمل المعرفة والمهارات وقدرات العاملين ومختلف إمكاناتهم التنظيمية.
- رأس المال الهيكلي: الأنظمة والهياكل وكذلك الإجراءات والضوابط المتواجدة داخل المنظمة من أجل إنجاز الأعمال على أحسن وجه.
- رأس المال العلائقي: يمثل شبكة العلاقات مع العملاء الشركاء وبقية أصحاب المصلحة الخارجيين.
- الميزة التنافسية: عرفها بأن الميزة التنافسية تكمن في المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.

- **التكلفة:** قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم الخدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.
- **الجودة:** مجموع الصفات المميزة للمنتج أو الخدمة والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة أو المتوقعة للعملاء.
- **المرونة:** قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة مع تطورات وتغيرات المحيط.
- **التسليم:** القدرة على تقديم المنتج في الوقت المحدد، مع ضمان الدقة والسرعة في ذلك.

الدراسات السابقة :

### 1- الدراسة المتعلقة برأس المال الفكري :

- **دراسة دوخي مقدم يمينة<sup>1</sup>:** وجاءت معنونة بـ "أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة دراسة عينة من البنوك"، وتمثلت إشكالية هذا الدراسة فيما يلي: ما هي أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي؟، وهدفت الدراسة إلى ما يلي: تحديد مراحل نمو المعرفة وأثرها على المجتمع، كذلك إظهار أهمية التعليم والتعلم في تنمية الموارد البشرية، تحديد طرق الحصول على المعرفة بأنواعها، تحديد دور المعرفة في زيادة الثروة الاقتصادية.
- **دراسة محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني<sup>2</sup>:** جاءت الدراسة معنونة بـ "أثر رأس المال الفكري في المصارف الأردنية دراسة ميدانية"، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري، وذلك من حيث عملية (صناعة، الاستقطاب، تشييط، المحافظة والاهتمام بالزبائن)، وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
  - ✓ إن رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة الذي مزال يخضع لاجتهادات متباينة من حيث المفهوم والقياس.
  - ✓ أن هناك تأثير إيجابيا لأبعاد رأس المال الفكري (الصناعة، التنشيط والمحافظة) مع القدرات الإبداعية، وغابت هذه العلاقة بين بعدي (الاستقطاب والاهتمام بالزبائن) في تنمية القدرات الإبداعية.
  - ✓ بينت الدراسة أيضا أن الاهتمام برأس المال الفكري بمتغيراته الخمسة ليحظى بالاهتمام المناسب إذا لم يرتق هذا الاهتمام إلى مستويات متقدمة.

<sup>1</sup> دوخي مقدم يمينة، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة عينة من البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012.

<sup>2</sup> محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

وخلصت هذه الدراسة بجملة من التوصيات أهمها:

- ✓ عدم التفريط في رأس المال الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة تساهم في زيادة قيمتها السوقية.
- ✓ تنشيط عملية الاستقطاب وصناعة رأس المال الفكري وإدامته باستمرار.
- ✓ المحافظة على استقرار الأطر العاملة والعمل على تطويرها باستمرار،
- ✓ تشجيع العاملين في المصارف على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية،
- ✓ وإفصاح المجال أمامه للابتكار والإبداع.

### 2- الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

- دراسة خالد خلف سالم الزريقات ومحمود إبراهيم نور<sup>1</sup>: جاءت دراستهما معنونه بـ "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصال الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية، بلغ عددها (426) وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- ✓ وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الميزة التنافسية، وأن أبعاد الميزة التنافسية تفسر ما مقداره (65,7%) من التباين في الميزة التنافسية.
- ✓ إن توافر أبعاد القيادة التحويلية غالبا ما يساهم في توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وتحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينهما لجعل المؤسسة تعمل كوحدة واحدة.

ومن أهم التوصيات التي توصي بها الدراسة ما يلي:

- ✓ تشجيع وتحفيز الأفراد العاملين في الشركة اتصالات الأردنية على الأداء المتميز.
- ✓ كذلك إيجاد مناخ وبيئة تنظيمية محفزة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

<sup>1</sup>محمود إبراهيم نور، خالد خلف سالم الزريقات، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 40، 2012، ص-ص. 1-33.

✓ تدريب العاملين في الشركة الاتصالات الأردنية على التكنولوجيا المتاحة بهدف الاستفادة المثلى منها في أداء العمل.

● **دراسة حجاج عبد الرؤوف:** جاءت هذه الدراسة بعنوان "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، كانت عبارة عن دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطر بالوادي. تناولت إشكالية "كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على الميزة التنافسية؟ وما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها؟" وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، ومحاولة الكشف عن المصادر الداخلية للميزة التنافسية التي تساهم في الحصول على ميزة تنافسية، محاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة على ميزة تنافسية، كذلك محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة.
- ✓ يؤثر المحيط بأشكاله العام الصناعي والداخلي على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها (الملموسة وغير الملموسة والكفاءات).
- ✓ إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات المتميزة فإن الإبداع التكنولوجي في المنتج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

### 3- الدراسة المتعلقة برأس المال الفكري والميزة التنافسية:

● **دراسة صلاح علي أحمد محمد<sup>1</sup>:** وجاءت معنونة بـ " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني"، وتمثلت إشكالية هذه الدراسة فيما يلي: ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني؟، وهدفت هذه الدراسة إلى ما يلي: التعرف على مفهوم رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، كذلك التعرف على واقع أداء المصارف السودانية وتقييم

<sup>1</sup> صلاح علي أحمد محمد، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني، المؤتمر الدولي: الابتكار، تقويم الموارد البشرية

واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي: رهانات ووجهات النظر، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 22 و23 فيفري 2015.



مستوى اهتمامها بمتطلبات التحول لاعتماد رأس المال الفكري كأحد عناصر الأصول الهامة للمصارف وتقديم رؤية مقترحة للتطور.

- **دراسة فرحاتي لويزة<sup>1</sup>**: جاءت هذه الدراسة معنونة بـ " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة"، وتمثلت إشكالية الدراسة في ما يلي: كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة؟، حيث هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي: لتأكد من وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري الممثل بمكوناته (البشري، الهيكلي، الزبوني) وبين الميزة التنافسية. وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة لتعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى الشركة محل الدراسات. إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

### هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية. حيث جاء الفصل الأول معنون بـ "الرأس المال الفكري" وتناولنا فيه ماهية رأس المال الفكري مع إبراز مكوناته وأدواره، تنميته وأسباب المحافظة عليه. كما جاء الفصل الثاني معنون بـ "الميزة التنافسية" وتناولنا فيه ماهية الميزة التنافسية، مصادرها وأبعادها واستراتيجياتها، كما أبرزنا فيه أيضا دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية. أما الفصل الثالث فخصصناه للدراسة الميدانية بمؤسسة ملاحات مروان-بالمغير

<sup>1</sup>فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة لشركة الإسمنت عين التوتة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2016،

# الفصل الأول

الإطار النظري للرأس المال الفكري

## تمهيد:

تحتاج المؤسسات على اختلافها إلى رأس المال لإدارة نشاطها وعملياتها الإنتاجية وخدماتها، حيث كان نجاحها يعتمد بشكل أساسي على رأس المال المادي، لكن الوضع بدأ بالانحسار عندما أصبحت المعرفة تمثل عامل التميز والتفوق للمؤسسة الذي يؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة لمنتجاتها وتعزيز مركزها التنافسي بالتالي ما يسمى برأس المال الفكري، هذا الأخير الذي اختلف العلماء وباحثين حول إعطاء مفهوم موحد له، لذلك سنحاول التعرف على رأس المال الفكري عن كثب من خلال المباحث التالية:

## المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

## المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

## المبحث الثالث: أدوار وتنمية رأس المال الفكري وأسباب المحافظة عليه.

## المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

نظرا لأهمية رأس المال الفكري ودوره الحيوي في تقديم الإبداعات والابتكارات التي تعد هي الأدوات الأساسية للبقاء والنمو في ظل عصر المعرفة، فقد دفع هذا الأمر العديد من المفكرين والباحثين إلى البحث عن معنى ومضمون رأس المال الفكري وأفضل الطرق التي يدار بها، خاصة وأنها تعتبر اتجاهها إداريا حديث التطبيق في منظمات الأعمال ويتسم بالطابع المعنوي غير الملموس، بالإضافة إلى عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتوقعة منه نظرا لصعوبة التنبؤ بعمره الإنتاجي وصعوبة قياسه وتقييمه. ضمن هذا الإطار سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على رأس المال الفكري.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال الفكري

يمكن تحديد ثلاث مراحل مر بها تطور مفهوم رأس المال الفكري:

#### ✓ المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية:

بدأ الاهتمام بالقدرات البشرية في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين الذين اهتموا بقيمة العاملين واختلاف نوعيتهم ومدى تأثيرهم في العملية الإنتاجية وجودة المنتجات. في عام 1906 شهد الظهور الفعلي لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري المعاصرة حيث أصبح رأس المال البشري ضمن رأس المال العام للمؤسسة، شهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستوى الفردي والاجتماعي.

لقد أكدت هذه الفترة التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينات من القرن العشرين على القدرات البشرية فكريا وجسديا وأدائيا، تصنيف فئة الأفراد إلى ماهر، غير ماهر، من ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف<sup>1</sup>.

#### ✓ المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية:

في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، أصبح لدى المديرين والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم قناعة كبيرة

<sup>1</sup> سعد علي المعنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البيزوري لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 157.

إلى أن الموجودات غير ملموسة وخاصة رأس المال الفكري هو في الغالب سر نباح المؤسسات التي تمتلكها، حيث لاحظ hiroyuki<sup>1</sup> وجود تباين في أداء المؤسسات اليابانية وبعد شيء من الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التباين وعزاه إلى اختلاف نسبة الموجودات غير ملموسة التي تمتلكها كل مؤسسة من هذه المؤسسات.

في عام 1986 نشر david teece<sup>2</sup> من جامعة كاليفورنيا بكتابه مقال معنون بـ "الإفادة من الإبداع التكنولوجي" وحدد فيها خطوات استخراج القيمة من الإبداع، في عام 1989 أنشأ Sullivan Patrick<sup>3</sup> (مستشار متخصص في استخراج الأرباح والفوائد التكنولوجية) ولأول مرة نشاطا استثماريا قابل لتطبيق يركز على نصح العملاء في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.

من خلال ما سبق يظهر أن هذه المرحلة ركزت على دور وأهمية الموجودات غير الملموسة في بقاء واستمرار المؤسسات، ظهور مفهوم جديد عام 1991 هو "رأس المال الفكري" الذي يركز على الاهتمام بالقبليات الذهنية لدى أفراد المؤسسة.

### ✓ المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية:

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، تكاثفت الجهود البحثية حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمؤسسات، الاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع. بناء على ذلك فإن الجهود أنفة الذكر قد ركزت أساسا على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي: إن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها: يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات، أنه مادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية، إن المقياس المالي لرأس المال الفكري يتمثل في الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة والقيمة السوقية لها، إنه يعد أداة تحليل استراتيجي، إن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المؤسسات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ذكر من طرف: حامد هاشم محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية لنشر، مكة المكرمة، 2017، ص.18.

<sup>2</sup> TEECE, David J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. Research policy, 1986, 15(6), pp.285-305.

<sup>3</sup> ذكر من طرف: ربابعة معتصم إبراهيم. رأس المال الفكري في المكتبات ومراكز المعلومات، المجلة الأردنية للمكتبة وعلم المعلومات، الأردن، 76(1)، 2014، ص.185.

<sup>4</sup> رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للجي وفيزياء، أطروحة دكتوراه دولية، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، بجامعة الجزائر، 2011، ص.06.

حددت مبادئ النظرية بما يأتي<sup>1</sup>:

- **حركية المفهوم:** إن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي متجدد لأنه يمثل قوة فاعلة للتكيف مع متغيرات البيئة.
- **الأداء الواقعي:** تكتشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- **الالتزام الحقيقي:** الدور الجوهرى لرأس المال الفكري هو الالتزام العالى في الأداء والإبداع والتجديد.
- **تكامل المقومات:** يعامل رأس المال الفكري كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، لا يجوز تجزئته على مكوناتها الأساسية وعزلها عن بعضها، ذلك للحصول على صورة واضحة عن الأداء الإجمالى.
- **الفائدة المتعددة:** يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- **التقويم والقياس:** يعتمد توليد القيمة للمؤسسة وتعظيمها على القياس والتقويم المستخدم.

المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه.

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

على الرغم من أهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره الفعال الذي يلعبه لضمان استمرارية ونجاح منظمات الأعمال في العصر الحديث، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم، نظراً لتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، سوف نتطرق في هذا البحث إلى أهم المفاهيم على النحو التالي:

يعرف<sup>2</sup> Thomas A. Stewart رأس المال الفكري على أنه المعرفة والمعلومات والحقوق الملكية والفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج ثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رياض بن صوشة، مرجع سابق، ص. 07.

<sup>2</sup> STEWART, Thomas; RUCKDESCHEL, Clare. Intellectual capital: The new wealth of organizations. *Performance Improvement*, 1998, 37.7: 56-59.

<sup>3</sup> هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص. 18.

يرى Edvinsson<sup>1</sup> الأصول غير الملموسة التي ليس لها كيان مادي ولا يمكن التنبؤ بمدى المنافع المتوقعة منها لعدم معرفة عمرها الإنتاجي<sup>2</sup>. من جهة أخرى عرفه Youndet<sup>3</sup> بأنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة، التي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية وزيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة.

في إطار التعاريف السابقة، يمكن أن نقترح تعريف لرأس المال الفكري:

يتمثل في مجموع الأصول المعنوية غير الملموسة التي تعد جزءاً من رأس مال المؤسسة، حيث تساهم في خلق ثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة، يمثل رأس المال الفكري مجموعة من القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية.

### ثانياً: خصائص رأس المال الفكري

من مراجعة العديدة من الأدبيات التي تناولت موضوع خصائص رأس المال الفكري، يمكن الركون إلى الخصائص التالية:

- **التنظيمية:** فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العفوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، يميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح<sup>4</sup>.
- **المهنية:** الاهتمام ينصب على التعليم لمنظمي التدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، يمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> ذكر من طرف: لطيف عبد الرضا عطية. رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1)، العراق، 2008، ص.167.

<sup>2</sup> Edvinsson, L.; Malone, Michael S. **Intellectual capital realizing your company true value by finding its hidden roots.** Harper Collins Publishers, NY USA, 1997, P.146

<sup>3</sup> ذكر من طرف: احمد إسماعيل المعاني وآخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، طبعة أولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2011، ص.288.

<sup>4</sup> عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشبخ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14، ديسمبر 2011، ص.6.

<sup>5</sup> محمود علي الروسان، رأس المال الفكري والمصارف الأردنية، بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 13-14 ماي، 2008، ص.7.

- السلوكية والشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يتحيز إلى التعامل مع موضوعات تتسم بالتأكد، رأس المال الفكري يميل إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات، لديه القدرة على حسم القرارات دون تردد، كما لديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري

لرأس المال الفكري دورا هاما في نجاح المؤسسات، تكمن أهميته في كونه مصدر القيمة المضافة للمؤسسات ودعامتها التنافسية الجديدة وتبرز أهميته في ما يلي<sup>2</sup>:

يعد السلاح الأساسي في المؤسسة في العصر الحالي، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية والتي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة، كما يعتبر بمثابة ميزة تنافسية. على هذا الأساس إن بعض المؤسسات الاستشارية تقضي من ثلاثة إلى ستة أشهر في الاستشارة لأنها تؤمن أن المشاركة في رأس المال الفكري تعد ميزة تنافسية، كما يمثل كنزا مدفونا يحتاج من يبحث عنه ويستخرجه للوجود والممارسة، حيث يعد نشر المعرفة أحد أساليب استخراجها. يعتبر مصدر توليد ثروة بالنسبة للمؤسسة وأداة لتطويرها، حيث يرى الباحثين أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة. إن رأس المال الفكري قادر على خلق ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات اختراع، هذا ما أكدته البحوث والدراسات التي تناولت رأس المال المعرفي.

### المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

لقد تعددت وجهات النظر بشأن تحديد وإعطاء تصور واضح عن مكونات رأس المال الفكري حيث كان أبرزها فيما يلي<sup>3</sup>:

تصنيف أحمد المعاني وآخرون: قسم رأس المال الفكري إلى:

#### 1. رأس المال الهيكلي: يتمثل في الأنظمة والراءات وقواعد البيانات.

<sup>1</sup> حريري بشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص.264.

<sup>2</sup> المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، رأس المال الفكري العربي، نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطور، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة، جامعة الدول العربية، 2014، ص.189.

<sup>3</sup> أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص.234.

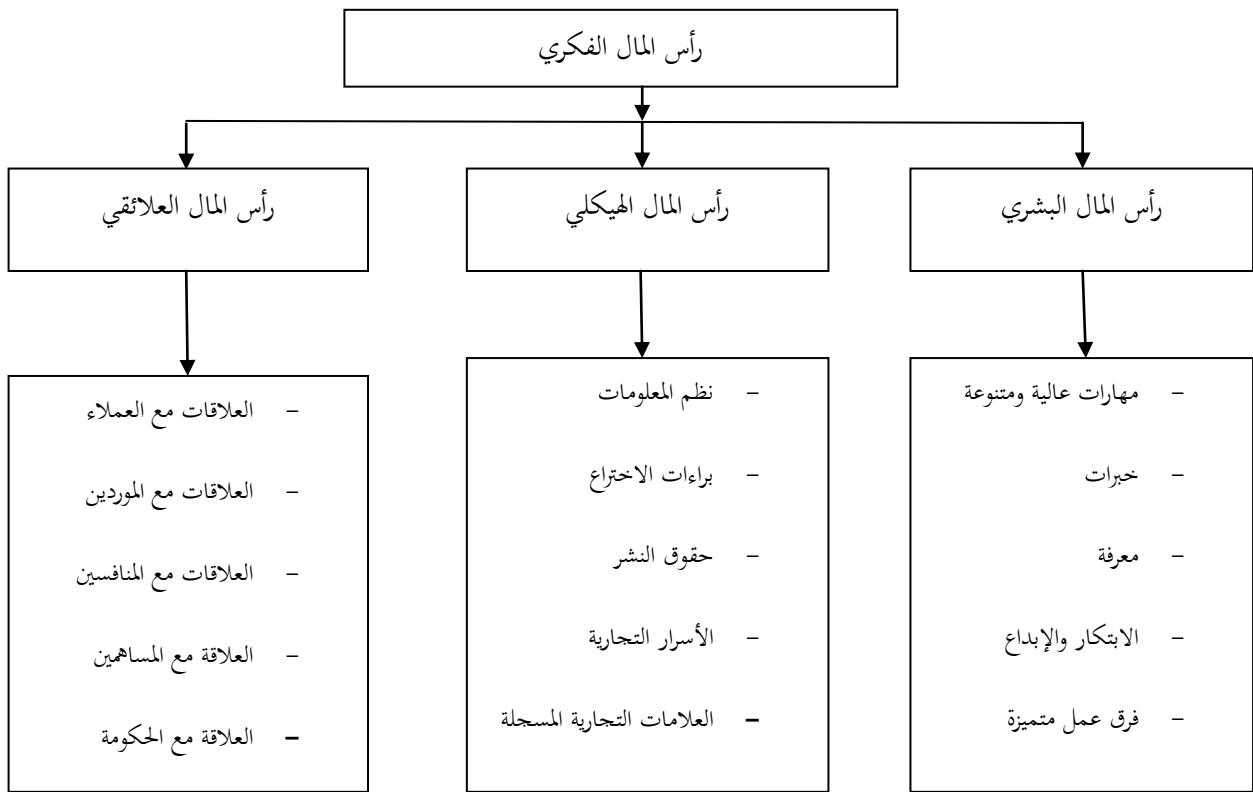


2. رأس المال البشري: يتمثل في التعليم والتدريب والخبرة.

3. رأس المال الزبوني: يتمثل في العقود والولاء والعلامة التجارية.

4. رأس المال النفسي: يتمثل في التفاؤل والثقة والقدرة على المقاومة الموجودة لدى أفراد المؤسسة، من مجمل التصنيفات التي وردت أعلاه ورغم تباين وجهات النظر بشأن مكونات رأس المال الفكري، إلا أن الكثيرين يرونه يتكون من ثلاث مكونات فرعية وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي.

الشكل رقم (02): يوضح الشكل الموالي مكونات رأس المال الفكري:



المصدر: هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 37.

## المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري

## أولاً: مفهوم رأس المال البشري

يعد رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري وظهرت نظريته أول مرة في أعمال الاقتصادي Schultze<sup>1</sup>، حيث اعتبر أن كفاءات ومعارف الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، على العموم فقد ورد مصطلح رأس المال البشري العديد من التعاريف وذلك باختلاف آراء الكتاب والباحثين حيث:

يرى (Flahoutez) أن قيمة الفرد بالنسبة للمؤسسة هي " جزء منها ظاهرة تحكيمية ولا تتحدد بخصائص الفرد نفسه بل تتحدد بالدور التنظيمي الذي يقوم به، هذا يعني أن مهارات الفرد ومعرفته لا تقيم بالنسبة للمؤسسة لكل منصب على حدا، بل تقيم فيما إذا توقعنا أن توظف مهارات الفرد ومعرفته كوسيلة مالية لخدمة أهداف المؤسسة"<sup>2</sup>. يرى Bernadette<sup>3</sup> أن رأس المال البشري "هو الذي يعبر عنه بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالمؤسسة"<sup>4</sup>. بالإضافة إلى أنه "يمثل في العمال المبدعين والذين يستطيعون أداء خدمات جيدة وإنتاج منتج جيد وجذب العملاء وخلق قيمة للمنتج والمؤسسة"<sup>5</sup>. يمكن القول أيضاً أنه "يمثل المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي أنه المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها"<sup>6</sup>.

## ثانياً: أهمية رأس المال البشري:

لرأس المال البشري أهمية كبيرة في المؤسسة، بحيث يعتبر أهم مكون لرأس المال الفكري وتمثل هذه الأهمية في وضع إستراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات وإيجاز العمليات الداخلية بكفاءة

<sup>1</sup> Schultz, Theodore W, **Investment in human capital**. The American économie review, 1961, p17.

<sup>2</sup> Flamhol.TZ.EG, **Human Resources Accounting Advances In concepts: methods and applications**. Kluwer Academic publishers, Third Edition, U.S.A, 1999, P.164.

<sup>3</sup> ندى عبد القادر، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري، دراسة تطبيقية في شركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الجنوبية، دراسات إدارية، مجلد 3، عدد6، 2010، ص.149.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص.130.

<sup>5</sup> سيد محمد جاد الري، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية. مطبعة العشرة، مصر، 2006، ص.113.

<sup>6</sup> هاشم أشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي. دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.50.

وفاعلية وتحقيق القيمة المقترحة للعملاء وبلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار<sup>1</sup>.

ثالثاً: مكونات رأس المال البشري:

يتكون رأس المال البشري من:<sup>2</sup>

- **مقدرة العاملين:** تتضمن القيادة الإستراتيجية لإدارة المؤسسة، درجة جودة العاملين وإمكانية التعلم ومدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات.
- **إبداع العاملين:** يشمل قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين والدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.
- **اتجاهات العاملين:** تشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة ودرجة رضا العاملين ومعدل دوران العمل ومتوسط مدة خدمة العاملين بالمؤسسة.

المطلب الثاني: ماهية رأس المال الهيكلي

أولاً: مفهوم رأس المال الهيكلي

هو المكون الرئيسي الثاني من مكونات رأس المال الفكري، يعبر هذا النوع من رأس المال عن الجدارة الجوهرية للمؤسسة ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة، بالتالي هو يمثل القيم التي تبقى في المؤسسة، لذلك يؤكد بعض الباحثين من بينهم "McElroy" إلى أن رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلى بيوتهم. أما (Grantham)<sup>3</sup> فأشار إلى مفهوم رأس المال الهيكلي بأنه مجموعة الاستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات التي بموجبها تتمكن المؤسسة من إنتاج وتسليم المنتجات إلى الزبائن فضلاً عن كونه يعزز من قدرة المؤسسة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة.

<sup>1</sup> محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس بعنوان، رأس المال الفكري في

منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13\_14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلوي الشلف، الجزائر، 2011، ص.16.

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.263.

<sup>3</sup> ذكر من طرف: ميسون عبد الله احمد، مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المؤسسة. مجلة بحوث مستقبلية، 4(1)، 2007، ص.114.

يعرف أيضا على أنه المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي ويكون مخزنا في قواعد وبيانات ومستندات وبرامج جاهزة ومكون مادي للحاسوب والهياكل التنظيمية<sup>1</sup>.

ثانيا: مكونات رأس المال الهيكلي:

تكمّن مكونات رأس المال الهيكلي فيما يلي<sup>2</sup>:

-الثقافة العامة: تتضمن طرق بناء ثقافة المؤسسة وتوافق العاملين مع تطورات المؤسسة.

-الهيكل التنظيمي: يشمل فعالية نظام الرقابة بالمؤسسة ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

-التعلم التنظيمي: يتضمن إعداد شبكة معلومات داخلية ومدى استخدامها وإعداد مخزون تعليمي للمؤسسة.

-العمليات: تشمل آجال عمليات الأعمال ومختلف الأنشطة ودرجة جودة المنتج، إضافة إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.

-نظام المعلومات: يتضمن التنسيق بين العاملين وتقديم الدعم المتبادل ومدى توفير البيانات والمعلومات ذات علاقة بأنشطة المؤسسة وأيضا مدى المشاركة في المعرفة.

المطلب الثالث: رأس المال العلائقي

أولا: مفهوم رأس المال العلائقي

يمكن القول أن رأس المال العلائقي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، لذلك هناك من عرف رأس المال العلائقي بأنه "يمثل العملاء والموردين والشركاء وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين". كما عرف أيضا بأنها "القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المؤسسة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه

<sup>1</sup> مصطفى رجب علي شعبان، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، دراسة الاستكمال للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص-ص.51-52.

<sup>2</sup> فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة لشركة الإسمنت عين التوتة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2016، ص-ص.34-35.

الأطراف". لعل أهم أشكال رأس المال العلائقي العلاقة مع العملاء، لذا نجد هناك من عرفه بأنه "يتمثل في العلاقة مع العملاء والموردين والمؤسسات الصناعية والتجارية وقنوات السوق"<sup>1</sup>.

ثانياً: أهمية رأس المال العلائقي.

تكمن أهمية رأس المال العلائقي في خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة وكسب عملاء جدد وزيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء وتعميق العلاقة مع العملاء الحاليين وتخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات العملاء والعمل على أن تصبح المؤسسة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين<sup>2</sup>.

ثالثاً: مكونات رأس المال العلائقي.

يتكون رأس المال العلائقي من<sup>3</sup>:

- المقدرات التسويقية الأساسية: من خلال إعداد واستعمال قاعدة بيانات العملاء وتوفير المقدرات الضرورية لهم والمقدرة على تحديد متطلباتهم.
- كثافة السوق: تتضمن الحصة السوقية للمؤسسة والسوق المحتملة والوحدات التي تم تصريفها إلى عدد العملاء والعائد المتحقق لكل عميل، أيضاً سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمؤسسة.
- مؤشرات ولاء العملاء: يتضمن رضا العملاء أو شكواهم وحجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء ومتوسط دوران العملاء.

<sup>1</sup> عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005، ص.9.

<sup>2</sup> محمد زوير، شوقي جدي، مرجع سابق، ص.16.

<sup>3</sup> فرحاتي لويظة، مرجع سابق، ص.77.

المبحث الثالث: أدوار وتنمية رأس المال الفكري وأسباب المحافظة عليه.

### المطلب الأول: أدوار رأس المال الفكري

يرى كل من hemshary و al anzi<sup>1</sup> أن كل المؤسسات تبحث عن تحصيل قيمة مضافة من رأس مالها الفكري وعليها أن تفكر بأن دور رأس المال الفكري ليس تجميع الإيرادات فقط، بل إن هناك مجالات وأدوار يمكن الاهتمام بها من أجل خلق القيمة المضافة، هذه الأدوار تتمثل في<sup>2</sup>:

1. **الأدوار الدفاعية:** تشمل حماية حرية التصميم والإبداع، تخفيف حدة الصراعات وحماية الخدمات والمنتجات من النسخ.

2. **الأدوار الهجومية:** تتمثل في توليد عائد عن طريق الخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري والملكية الفكرية للمؤسسة والموجودات الفكرية لها وابتكار مقاييس جديدة للأسواق والخدمات والمنتجات، تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين، تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة، صياغة إستراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.

### المطلب الثاني: تنمية وتطوير رأس المال الفكري

أولاً: مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري.

الاستثمار في رأس المال الفكري هو توظيف الأموال من قبل المؤسسة بغية الحصول على الموارد البشرية عالية التخصص في مجال المعرفة وتكوين خبرات معرفية، أو الحصول على البيانات والمعلومات وخرزتها وتحديثها واسترجاعها. كما يقصد بها تلك المدخلات التي تقوم بها المؤسسة في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ذكر من طرف: ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى غزة، 2017، ص.30.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص.30.

<sup>3</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.158.

ثانيا: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري.

تتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال تشجيع الإبداع والابتكار، حيث أثبتت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة.

يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشرا مهم لقياس ربحية المؤسسة، حيث يساهم بشكل فعال في تحقيق العوائد العالية للمؤسسة. كما يحتم الاستثمار في رأس المال الفكري على مؤسسات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص للاستثمار.

كما يشير كتاب الإدارة إلى أن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري يعد الموقف التنافسي للمؤسسات، الناجحة التي تملك على الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من المنافسين<sup>1</sup>.

ثالثا: جوانب الاستثمار في رأس المال الفكري.

كما يمكن أيضا إيضاح الجوانب التي يجب أن تهتم بها المؤسسة لتنمية رأس مالها الفكري ذلك من خلال:<sup>2</sup>

**1- استقطاب أفضل المواهب البشرية:** أي أن تكون المؤسسة ذات نظام فعال في عملية الاختيار واستخدام العاملين الجدد وتوفير رأس مال التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.

**2- إغناء رأس المال البشري:** ذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة.

**3- المحافظة على العاملين المتميزين:** يتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة. بالإضافة إلى أن المؤسسات المعرفية تتميز بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون المؤسسة في نهاية اليوم والذين تستقطبهم مؤسسات منافسة أخرى، لذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء.

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص-ص. 159-160.

<sup>2</sup> مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سابق، 2011، ص. 59.

**4- إيجاد بيئة التعلم:** تتميز الشركات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون المؤسسة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى، لذلك لبدا من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.

### المطلب الثالث: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري

تتهدم إدارة رأس المال الفكري بكيفية توفير تلك القدرات والحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمؤسسة، لذلك نعرض أسباب المحافظة على رأس المال الفكري في النقاط التالية:

**1- ميزة تنافسية:** تبحث المؤسسات عن ميزة تنافسية، لذا يعد رأس المال الفكري أحد المكونات الأساسية لهذه الميزة، حيث يعزز أداء المؤسسة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير، نظرا لأهمية الأفراد كميزة تنافسية أطلق عليهم لفظ "الزبون الداخلي" لذا يجب التعرف على شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحاتهم من أجل معرفة طريقة تحفيزهم والمحافظة عليهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات لخدمة المؤسسة<sup>1</sup>.

**2- ثروة كبيرة:** يجب الحفاظ على رأس المال الفكري لأنه يعد ثروة كبيرة، تأتي هذه الثروة من مصادر متعددة، أولها أن الإنسان في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدراته الدماغية، هذا يعني أن (97%) من القدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة وهذا الإنسان عادي فكيف الحال لرأس مال فكري يبقى مستثمرا لهذه القدرة في هذا العمر؟ أليس ثروة حقا؟ أما المصدر الثاني لكونهم ثروة هو قدرتهم على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية<sup>2</sup>.

**3- نفقات عالية:** يمثل الحصول على رأس المال الفكري أو تنميته تكلفة عالية تتحملها المؤسسات والتي تنفق في جوانب عديدة منها الاختيار والتعيين، عندما تحرص المؤسسة على المحافظة على قدرات رأس المال الفكري لديها تضمن عدم تقادم معارف الأفراد ومواكبتهم للابتكارات المتسارعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فرحاتي لويبة، مرجع سابق، ص-ص. 134-135.

<sup>2</sup> عبد المجيد قدي، سملاي بخصية، تنمية إستراتيجية للموارد البشرية في ظل العولمة، المؤتمر الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 30 ماي 2003، ص.02.

<sup>3</sup> عروب رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، العدد 18، ص.104.



4- عامل بقاء: تمثل المحافظة على رأس المال الفكري عاملا مهما لبقاء المؤسسة واستمرارها لأنه يمثل الفئة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة<sup>1</sup>.

5- تكلفة الاستشارة: تتطلب عملية جعل المؤسسات متعلمة إنفاق أموال كبيرة لأغراض الاستشارة التي تقدمها منظمات ومكاتب متخصصة في هذا المجال، حيث يعد ذلك أحد أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.

مما سبق يمكن استنتاج أن المؤسسة تحافظ على رأس مالها الفكري لأنه ميزة تنافسية لها ويمثل ثروة كبيرة تساهم في زيادة قيمتها السوقية، وهو سلاحها لإدامة بقائها<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> عبد المجيد قدي، سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 02.

<sup>2</sup> عروب رتيبة، مرجع سابق، ص 105

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال تناولنا للإطار النظري للرأس المال الفكري في هذا الصدد توصلنا إلى أن رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات وأنه يتكون من عدة مكونات أهمها رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، كما أن لرأس المال الفكري أدوار ثنائية قد تكون هجومية ودفاعية على المؤسسة الاستفادة منها و استغلالها مثاليا والعمل على تنمية رأس المال الفكري وبناءه بآليات مختلفة هذا ما تعرفنا عليه من خلال المبحث الثالث من هذا الفصل إضافة إلى نماذج قياسه. وباعتبار أن رأس المال الفكري له القدرة على التفرد تمكنه مميزاتة على تحقيق تكامل للمهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية هذا ما سنحاول التعرف عليه أكثر في الفصل الموالي من خلال العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

## الفصل الثاني

الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد:

تعد الميزة التنافسية تحدياً حقيقياً بين المؤسسات العاملة في مختلف القطاعات العامة والقوى المحركة الأساسية للتميز بين المؤسسات الخدمية، ذلك بتقديم أفضل الخدمات من خلال التفوق على المنافسين والحصول على مركز تنافسي مرموق. تزايد الوعي بأهمية الميزة التنافسية أدى إلى تسارع المؤسسات في تقديم أفضل الخدمات لزيائنها، مع الأخذ بنظر الاعتبار حاجات ورغبات السوق.

عليه تناول هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية، أبعادها واستراتيجياتها

المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

قبل تسليط الضوء على الميزة التنافسية، من المناسب تسليط الضوء على مفهوم التنافسية أولاً.

## المطلب الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية

## أولاً: مفهوم التنافسية

تختلف مفاهيم التنافسية حسب الزاوية والمنظور التي تنظر منه، حسب النطاق الذي تنشط به المؤسسة وحجم الفئة المتنافسة، لذلك يمكن تقسيم مفهوم التنافسية كالآتي<sup>1</sup>:

**1- التنافسية على مستوى الدولة:** يشير مفهوم التنافسية على مستوى الدولة إلى قدرة الدولة على رفع مستوى

معيشة أفرادها، حيث أورد تقرير التنافسية العالمية تعريف التنافسية بأنه القدرة على تحقيق النمو السريع في نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي على مدى فترات طويلة.

**2- التنافسية على مستوى المؤسسة:** إن هدف كل المؤسسات هو الربحية مع التفكير نحو المستقبل من حيث

البقاء والاستمرار، فبناء القدرة التنافسية على المستوى المحلي أو العالمي صار ضرورة حتمية من أجل الصراع نحو البقاء، تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بنوعية جيدة، تقديمها بسعر مناسب في الوقت المناسب"، "من هنا نفهم أن التنافسية على مستوى المؤسسة هي قدرتها على تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين، مما يؤدي بها إلى النجاح المستمر وكسب حصة أكبر من السوق، يمكن التعبير عن ربحية المؤسسة بعدة مؤشرات كالربحية، الطاقة الإنتاجية، تكلفة المنتجات، حصة السوق، مدى ملائمة منتجات المؤسسة لحاجات السوق المحلية والدولية.

**3- على مستوى قطاع النشاط:** هي تعني قدرة المؤسسات الوطنية في قطاع أو صناعة معينة على تحقيق نجاح

مستمر مقارنة بالمنافسين الأجانب في السوق الدولية دون الاعتماد على الحماية أو الدعم الحكوميين، ما يؤهل تلك الدولة التميز في هذه الصناعة.

<sup>1</sup> بوبكر ياسين، سلسلة الطلب والميزة التنافسية، دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات ACTEL-الجزائر الفترة 2000-2010، مذكرة نيل

شهادة الماجستير في الاقتصاد، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013، ص-ص. 22-23.

## ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية:

لقد باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص العمل وللمؤسسات لكي تبقى وتنمو وحتى الدول لتضمن استدامة وتحسين مستويات معيشة شعوبها، تعود الكتابات المبكرة حولها إلى بدايات النصف الثاني من القرن الماضي.

على العموم فقد ورد مصطلح الميزة التنافسية العديد من التعاريف، ذلك باختلاف آراء الكتاب والباحثين حيث:

يمكن تعريفها "بأنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على كيان آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخص أو مؤسسة أو دولة والهدف هو الفوز"، لكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء والالتزام وتوفير الموارد المحددة<sup>1</sup>. كما عرفها Harvey<sup>2</sup> على أنها المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة في السوق من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج، السعر، التكلفة، التركيز على الإنتاج<sup>3</sup>. كذلك عرفها Porter<sup>4</sup> على أنها العمل على تقديم فكرة قيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية، عرف الميزة بأنها خلق وإدامة الأداء الأفضل<sup>5</sup>. كما تعرف الميزة التنافسية أيضا "بأنها أية ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافسية معينة"، هذا التعريف يركز على مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية وهو إستراتيجية التنافس<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التسويق كلية الدراسات الأردنية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، 2005، ص.92.

<sup>2</sup> ذكر من طرف: نوفل عبد الرضا الكمري، إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية: دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 115، جامعة الموصل، العراق، 2018، ص.282.

<sup>3</sup> مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات لنشر والبرمجيات، 2011، ص.65.

<sup>4</sup> Michel Porter, **The Competitive Advantage of Nations: A New Introduction**, NewYork: Free Press, 1998, p. 93.

<sup>5</sup> حول سامية، تحديد أثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي لـ (Porter)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيير، المجلد 9، رقم 9، ص-ص.29-49.

<sup>6</sup> عاشور مريزق، نعيمة قويدري قوشيح، مرجع سابق، ص.10.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية هي التفوق والتميز الذي تصل إليه المؤسسة مقارنة بالمنافسين، الناتج عن تطبيق إستراتيجية من استراتيجيات التنافس، بطريقة مبدعة من أجل الحصول على منتجات وخدمات تحقق لها حصة سوقية أكبر وتفتح لها أسواق جديدة.

**المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.**

**أولاً: أهمية الميزة التنافسية**

تكمن أهمية الميزة التنافسية في خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، تدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم، كذلك تقوم بتحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة، زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق<sup>1</sup>.

**ثانياً: معايير الحكم على الجودة:**

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هم<sup>2</sup>:

### 1- مصدر الميزة:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزايا تنافسية مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات جيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

### 2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج

بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

### 3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور ألعالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص.2.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص.99-100.

قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. يتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط. يمكن لها أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك بشرط أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، تجنب هدر الجهد والموارد في الميزة لتحقيق هدف التفوق على المنافس.

### المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

#### أولاً: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين هما:

#### 1- البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

تتحقق استمرارية الميزة التنافسية إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت مجهودات أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها<sup>1</sup>.

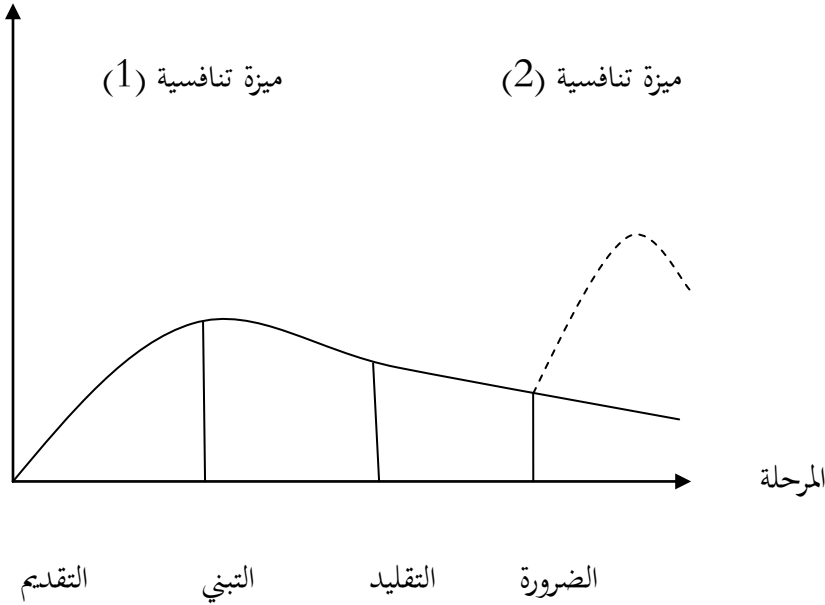
وللميزة التنافسية دورة حياة على غرار دورة حياة المنتجات، ونوضح هذه الدورة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة، مذكرة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص-ص 89-90.



الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



المصدر: شين نوال، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص.73. وفيما يلي شرح لهذه المراحل:<sup>1</sup>

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، تعرف الميزة التنافسية بمرور الوقت انتشار أكثر فأكثر يعود ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من العملاء.
- **مرحلة التبني:** هنا تعرف الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين أصبحوا يركزون عليها.

<sup>1</sup> فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص-ص.99-100.

- **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، ذلك لكون المنافسين قاموا بتقليدها.
- **مرحلة الضرورة:** هنا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية، إذا لم تتمكن المؤسسة من تحسينها أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

## 2-البعد الثاني: نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي<sup>1</sup>:

- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، كذلك تنوع عملاءها، هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.
- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، قد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

<sup>1</sup>عثمان بوحورش، تخفيضات التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة كجزء من متطلبات شهادة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008، ص.19.

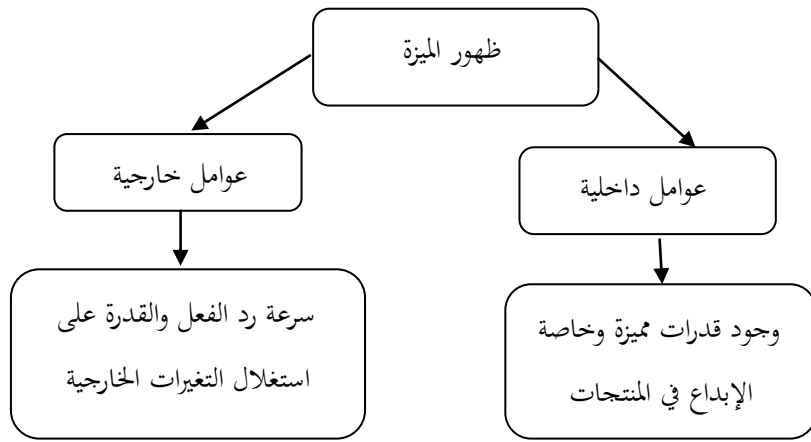
ثانياً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل خارجية أو داخلية نذكرها كالتالي:

**1-العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المؤسسة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق<sup>1</sup>.

**2-العوامل الداخلية:** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج، لكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية وأسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو في خلق فائدة جديدة<sup>2</sup>.

الشكل رقم (04): عوامل نشأة الميزة التنافسية



**المصدر:** عطية صلاح سلطان، إدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة، بحوث وأوراق عمل المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، ص.306.

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، إدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة، بحوث وأوراق عمل المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، ص.306.

<sup>2</sup> موسى غريب، شادي بيطار، معتصم إسماعيل، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (63) العدد (6)، 2014، ص.58.

## المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية، أبعادها واستراتيجياتها

## المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تأهلها لاكتسابها، تنفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي جعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية ولتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين<sup>1</sup>:

**1-المصادر الخارجية:** هي تتعلق بالبيئة الخارجة العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة إذا تضم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديمقراطية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه السليبي أو الإيجابي.

من بين هذه المصادر نجد حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي المؤسسة إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها أو أنشطتها لمواجهة المنافسين و التميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المؤسسة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة و يوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين، كذلك فإن المتغيرات الفنية والتكنولوجية و التي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية و الاختراعات الجديدة فضلا عن اثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة و متنوعة، كل هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياسا بالآخرين<sup>2</sup>.

**2-المصادر الداخلية:** تشمل الموارد التي تملكها المؤسسة وتستطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها والتي تتحدد بالآتي:

- **الموارد:** تشمل ما تملكه المؤسسة من موجودات كالموارد البشرية و الموارد الأولية والأجهزة والهيكل والأموال، كذلك العلامات التجارية وقنوات التوزيع وغيرها، وكذلك امتلاك المؤسسة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية

<sup>1</sup>حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص-ص52-53.

<sup>2</sup>BERNASCONI, Michel. Les systèmes d'information inter organisation ne lassent-ils toujours source d'avantages concurrentiels durables. Systèmes d'information et management, 1996, 1.1:p25.

تنقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تساهم في بناء الميزة التنافسية، حيث أن تميز المؤسسة في امتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين، و العبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفير الموارد هو الأنشطة والمهارات التي تقوم به و تملكها المؤسسة و يقف في مقدمة هذه النشاطات التخطيط لأعمالها .

إن موارد المؤسسات سواء كانت مادية أو مالية أم بشرية لا تستطيع أن تعمل بمفردها ودون دراية ومعرفة بأعمال وأنشطة العناصر والإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

- **المهارات والأنشطة:** تتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة حيث قسم PORTER من خلال نموذج سلسلة القيمة value أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما<sup>2</sup>:

✓ **المجموعة الأولى:** هي مجموعة من الأنشطة الأساسية والتي تؤدي إلى الخلق المادي للسلع والخدمات وخدمات ما بعد البيع وتضم عدة أنشطة من بينها:

- **التوزيع المادي الداخلي:** الذي يتضمن استلام مدخلات المنتج والتخزين والسيطرة عليه.
- **التوزيع المادي الخارجي:** يتضمن التجميع والتخزين وتوزيع المنتج للزبائن.
- **العمليات:** تتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي.
- **التسويق:** يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج ومنها الإعلان والبيع والتوزيع والتسعير والترويج.

● **الخدمة:** أي خدمات ما بعد البيع لزيادة قيمة المنتج وتتضمن التركيز والتدريب والتصليح والإدامة.

✓ **المجموعة الثانية:** تكون مجموعة من الأنشطة المساعدة والمساندة

● **الإمداد:** أي الإمداد بالمواد الأولية والمجهزين.

<sup>1</sup>AMABILE, Serge; GADILLE, Martine. "Les NTIC dans les PME: stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels", *Revue française de gestion*, 3, 2003,p.63.

<sup>2</sup>Amit, Raphael, Christoph Zott. "Value creation in e-business", *Strategic management journal*, 22(6-7), 2001, p.520.

تطوير التكنولوجيا وتشمل أساليب وأنظمة العمل وتطوير المنتجات والمدخلات التكنولوجية والأجهزة والمعدات.

- إدارة الموارد البشرية: تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتدريب وتطوير وتعيين الموارد البشرية والحفاظ عليها والاستخدام الأمثل لها.
- البنية الأساسية في المؤسسة: تتضمن أنشطة الإدارة العامة والإدارة المالية والأنظمة المساعدة.

### المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

إن شركات التسويق الجيدة تكسب العملاء وتحافظ عليهم وتنميهم عن طريق إنتاج قيمة ممتازة للعملاء ولتحقيق ذلك تعمل الإدارة العليا في المؤسسة الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقيق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي ينتمي الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات وبين صناعة الميزة التنافسية وخلق القيمة المضافة نجد أن للميزة التنافسية عدة أبعاد شاهدها الزبون في شيء ملموس على المنتج أو المؤسسة في شكل أرباح أو قنوات التوزيع... الخ، وأبعاد الميزة التنافسية هي<sup>1</sup>:

أولاً- بعدد الكلفة: يرى Dilworth<sup>2</sup> على أنه من أجل أن تجعل المؤسسة تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أقل من تكاليف منافسيها يجب عليها الاهتمام والتركيز على بعد الكلفة. كما يرى Aquilano<sup>3</sup> وآخرون بأن المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها وهي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. يبين slack وآخرون بأن الكلفة الأقل هي الهدف العمليات الرئيسي للمؤسسات التي تتنافس من خلال الكلفة. يوضح Ritz man and Krajewsky<sup>4</sup> بأن تخفيض سعر المنتجات يسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن أنه قد خفض من هامش الربح إذا لم تنتج المؤسسة منتجاتها بتكاليف منخفضة ويمكن القول هنا أن بعد الكلفة يعد من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسة وتفوقها من خلال تمكنها من الوقوف أمام المؤسسات المنافسة ومساعدتها في الوصول

<sup>1</sup> بوبكر ياسين، ص ص 16-17

<sup>2</sup>Dilworth, James, B, **Operations Management: Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services**, Mc GRAW- Hill, New York, 1992.

<sup>3</sup>Aquila no Nicolas J, Chaser chaired B, Davies Mark M, **Fundamentals of Operations**, McGRAW-Irwin<sup>7th</sup> ed, 1996, p.24.

<sup>4</sup> ذكر من طرف: قبس زهير عبد الكريم جعفر، سنية كاظم تركي علي، تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بشركة أسيا سيل

للاتصالات الخلوية-بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 49، 2016، ص.414.

إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات المؤسسة في السوق، أن عدم اهتمام المؤسسة بتخفيض كلفتها قد كون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة<sup>1</sup>.

**ثانياً- بعد الجودة:** يرى Rendre and Heizer<sup>2</sup> على أن حصول المؤسسة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يجب عليها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها. عندما تحقق المؤسسة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة قيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للعملاء، سيمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بل ويمكنها البقاء والاستمرار.

**ثالثاً- بعد المرونة:** يشير Dilworth<sup>3</sup> بأن المرونة هي مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تطرأ في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. يبين Russell<sup>4</sup> و Taylor بأن المرونة هي القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون. كما يوضح Chase<sup>5</sup> بأن بعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية المؤسسة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة المؤسسة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة. يبين Slack<sup>6</sup> بأن المرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربعة متطلبات هي:

- مرونة المنتج: هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

<sup>1</sup> زحروفة فيروز، كنه سكر، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة في ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ضل الاقتصاديات الحديث، جامعة شلف، يومي 13-14، 2014.

<sup>2</sup>Heizer, Jay and Render, Barry. **Principles of Operations Management**. Prentice Hall: New Jersey, 4<sup>rd</sup> ed, U.S.A, 2001, p.36.

<sup>3</sup>Dilworth, James, B. **Production and Operations Management**. Mc Graw- Hill: New York, 4<sup>nd</sup> ed, 1996, pp.58-60.

<sup>4</sup>RUSSELL, Roberta S.; RUSSELL, Bertrand; TAYLOR, Bernard W. **Production and operations management**. Prentice hall, 1995.

<sup>5</sup>Chase Richard B, Aquilano Nicholas J, Jacobs FRobert, **Operations Management for Competitive Advantage**. Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2001, p.26.

<sup>6</sup>SLACK, Nigel. The flexibility of manufacturing systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 1987, 7(4), p.p.35-45.

- مرونة المزيج: تعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: تعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: تشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات .

يشير Ritzman<sup>1</sup> و Krajewski<sup>1</sup> بأن المرونة تتعلق بعمليات المؤسسة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. يؤكد العلي<sup>2</sup> بأن المرونة أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين المؤسسات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة إلى حاجات بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة لرغبات الزبون. كما يوضح اللامي<sup>3</sup> بأن المرونة الداخلية للعمليات تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، توفير الوقت في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن.

كما يشير William<sup>4</sup> بأن المرونة بقصد بها قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.

بالاعتماد على ما تقدم نرى بأن بعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي مؤسسة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

<sup>1</sup>LEE, Krajewski; RITZMAN, L. P. Operations Management-Processes and value chains. New Jersey: Person education, 2005.

<sup>2</sup>العلي عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.39.

<sup>3</sup>غسان قاسم داود اللامي، أثير عبدالله محمد السوداني، تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد جودة المنتج، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 68، 2008، ص.77.

<sup>4</sup>Stevenson, William, J, **Production / Operations Management**. 8<sup>th</sup>ed, Von Hoffmann Press, 2007, p.p.38-39.



رابعاً-بعد التسليم: يوضح Bragmang<sup>1</sup> أن بعد التسليم هو بمثابة عنصر مهم للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أضاف<sup>2</sup> Salack وآخرون عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي.

أشار Krajewsky و Ritzmen<sup>3</sup> بأن هناك ثلاثة أسبقيات لبعء التسليم تتعامل بالوقت هي:

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، من الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
- التسليم بالوقت المحدد: يعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل المؤسسة.
- سرعة التطوير: هي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

يوضح Collier و Evans<sup>4</sup> بأن الوقت أصبح مصدراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، أن العديد من المؤسسات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. يرى اللامي<sup>5</sup> بأن تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق.

<sup>1</sup>Brag man, Audi a H.L.T, "Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition", Business Horizons,39(4),January, 1990, p.05.

<sup>2</sup>Slack Nigel, Chambers Stuart, Harland Christine, Hurston Alan, and Johnston Robert. **Operations Management**.4<sup>nd</sup>ed, Prentice Hall, New York, 2004, p.64.

<sup>3</sup>Krje wski, Lee, J. and Ritz man, Larry, P, **Operations Management**. 7<sup>th</sup> ed, Prentice Hall: New Jersey, 2005, p.62.

<sup>4</sup>Evans, and Collier, **Operation Management an Integrated Goods and services, Approach**, Thomson, Southwestern, U.S.A international, student dition, on web. www.swlearning.com. Visited date 2019/01/05.

<sup>5</sup>اللامي غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات. دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.21.

اتساقا مع ما تقدم نرى بأن بعد التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين المؤسسات، يشير إلى تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المحدد لهم من قبل المؤسسة، يعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

اقترح (Porter) ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة وتشمل:

**أولاً- إستراتيجية الريادة في التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، هناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى التعلم والخبرة، جود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، أخيرا سوق مكون من مشترين واعيين تماما للسعر<sup>1</sup>.

**ثانياً- إستراتيجية التمييز:** التميز يعني عرض منتج (أو خدمة) يقدم قيمة إضافية (وظيفية، نفسية...)، تكون إما في تصميم المنتج أو الخدمات التي يقدمها والتي لا يمكن للمنافسين تقديم مثلها. هذا التميز الذي تهدف إليه المؤسسة المتنبئة لهذا الإستراتيجية يكلفها زيادة في التكاليف، لتحقيق الإستراتيجية يجب أن تكون القيمة التي يعطيها المنتج للمستهلك تبرر السعر الإضافي، لكي تحقق المؤسسة هذه الإستراتيجية يجب تحقيق التوازن بين الزيادة في السعر والزيادة في التكلفة. تعتمد المؤسسة لنجاحها في التمييز على قدرتها على الإبداع، على صورة العلامة القوية. لتطبيق التمييز على المستوى التنظيمي يستلزم توفر تنسيق جيد لنشاطات البحث والتطوير والتنسيق، كما يجب امتلاكها القدرة على الأخذ بالكفاءات المحورية مع هيكل مرنة قادرة على التجديد، كذا إنعاش وتجديد دائم وموجه نحو أهداف نوعية<sup>2</sup>.

**ثالثاً- إستراتيجية التركيز:** إن هذه الإستراتيجية تركز على خدمة جزء معين من السوق يتم تحديده جغرافيا عن طريق نمط المستهلكين أو عن طريق جزء من نمط الإنتاج. فعلى سبيل المثال: أن جزء الجغرافي يمكن تحديده عن طريق الإقليم أو عن

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص.231.

<sup>2</sup> تفرقت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والدكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة شركة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص.162.

طريق الموقع المحلي، أن اختيار جزء من السوق أو حيز فيه عن طريق نمط المستهلك ربما يعني خدمة الأغنياء أو جزء من خدمة الشباب، أما التركيز على جزء معين من الإنتاج أو الحيز منه يعني مثلاً على الطعام النباتي فقط أو على السيارات السريعة جداً، أن إتباع إستراتيجية التركيز يعني أن المؤسسة قد تخصصت بطريقة أو بأخرى<sup>1</sup>.

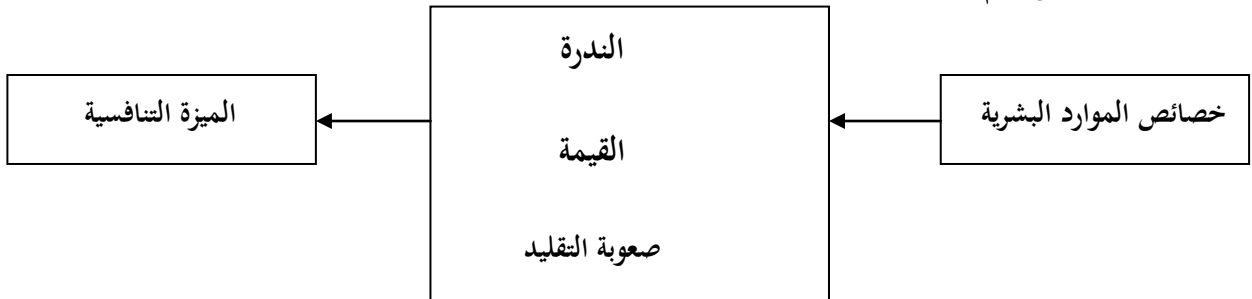
### المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على الدور الذي يحققه الرأس المال الفكري بمختلف أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية وذلك كما يلي:

#### المطلب الأول: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

تحقيق التميز في أداء المؤسسة لا يوحى إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فقط، بل بالدرجة الأولى على توفر الكفاءات البشرية التي لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد الفكرية تعتبر مصدر الفكر والابتكار والإبداع، لكن مع مراعاة أن تكون هذه الكفاءات موارد إستراتيجية تتصف بالندرة وصعوبة التقليد، القدرة على خلق القيمة وغير قابلة للاستبدال بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة والشكل الموالي يوضح خصائص هذه الكفاءات<sup>2</sup>.

#### الشكل رقم (05): خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.



Source: Olalla, Marta Fosses, **The Resource- Based Theory and Human Resources**, International Advances in Economic Research, Vol 5, 1999, P.85.

<sup>1</sup>فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص.287.

<sup>2</sup>فرحاتي لوزية، مرجع سابق، ص.223.

وتتمثل مجالات تمييز رأس المال البشري في:

وضع إستراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد الركيزة الأساسية لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن، من ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ورفع العائد على الاستثمار<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية

يعبر رأس المال الهيكلي للمؤسسة عن الموجودات المعرفية التي تبقى في المؤسسة عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية ورفع قيمتها السوقية، يجب أن تعتمد على عملية تنموية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر، بنفس المستوى من الاهتمام، لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من حصر وتحديد قيمة العنصر البشري، كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط العنصر البشري التابع للمؤسسة. يمكن للمؤسسة أن تمتلك رأس مال هيكلي متميز من خلال، تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين. كذلك تكثيف الأنشطة وتطوير البنية التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على سبيل المثال، اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات. كما يجب الاعتماد على هيكل تنظيمي مناسب الذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر واستغلال كل المعارف الظاهرة منها والضمنية الاستغلال الأمثل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد، 03 العراق، 2009، ص.176.

<sup>2</sup> طه حسين نوى، الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006، ص181.

## المطلب الثالث: دور رأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية

يعكس رأس المال العلائقي طبيعة العلاقات الإستراتيجية التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو أي طرف يمكن أن يساهم في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات ومنتجات مميزة<sup>1</sup>.

وعليه فعندما تهتم المؤسسة بما تعمل على تلبية حاجاته وكذلك تعمل على الاستجابة السريعة لمختلف مشاكله أي تتبع وتحلل احتياجاته ، وبتفعيل نظام معلومات جيد في إطار تسجيل خدماته، التواصل بينها وبينه وأكثر من ذلك عندما تمنح مزايا إضافية له وتعمل بمقترحاته وتعطي حرية له في الإبداء برأيه في كل ما يتعلق بالمنتج، كل هذا يساعد المؤسسة في تقديم منتجات وخدمات تتلاءم مع ما يريده العميل وهذا يؤدي إلى خفض التكاليف وقلة الأخطاء وإنتاج منتجات ذات جودة عالية في وقتها المحدد دون معيب، بالتالي يؤدي إلى كسب ولائهم ورضاهم وتعزيز الثقة وبناء علاقة جيد معهم وهو ما يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup>سميالي يحضه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، 2004.

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال تناولنا للإطار النظري للميزة التنافسية توصلنا إلى أن الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، لذلك تولي المؤسسة إلى اهتمامها بالبحث والتنقيب عليها من مصادرها المختلفة وهي في الحقيقة متعددة ومتنوعة منها التكنولوجيا، الجودة، الموارد البشرية وغيرها من المصادر الأخرى، هذا وتعتمد المؤسسة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على استراتيجيات تمكنها من التفرد بخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تميز منتجاتها عن المنتجات الأخرى لمنافسيها من بين هذه الاستراتيجيات التركيز، التكلفة. هذا وتوصلنا أيضا إلى أن للرأس المال الفكري وبمختلف أبعاده دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية سواء بخفض التكلفة أو التميز غير أن هذا يبقى نظريا يحتاج إلى إسقاط على أرض الواقع، هذا ما سنحاول التعرف عليه في الفصل الموالية.

## الفصل الثالث

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة  
التنافسية لمؤسسة ملاحظات مروان-بالمغير

## تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من رأس المال الفكري والميزة التنافسية من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على عينة من مؤسسة ملاحظات مروان-بالمغير .

حيث سنحاول تحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، ذلك من خلال ثلاث مباحث هي كالآتي:

**المبحث الأول:** تقديم مؤسسة ملاحظات مروان -بالمغير.

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للبحث.

**المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.



## المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للأملاح وحدة ملاحات مروان-بالمغير.

أن أي دراسة نظرية لا يمكن أن تكون ذات أهمية ما لم نعلم بإسقاطها على الجانب التطبيقي، لهذا اخترنا المؤسسة الوطنية للأملاح وحدة ملاحات مروان-بالمغير لإسقاط دراستنا النظرية عليها.

### المطلب الأول: نشأة الوحدة.

لقد تم اكتشاف شط مروان أثناء حقبة الاستعمار الفرنسي للجزائر الذي قام باستغلاله، غير أن عدم استقرار الأوضاع وصعوبة النقل أدى إلى تهميش وإهمال هذه الثروة. بعد الاستقلال وبنشوء بلدية المغير تم تأسيس ملاحات مروان-بالمغير كوحدة اقتصادية لاستخراج وتسويق الملح، كان بدء نشاط الوحدة بتاريخ 07-05-1974م وبظهور المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة (المؤسسة الأم) تحولت الوحدة إلى فرع تابع لوحدة لوطاية بسكرة.

نشأت المؤسسة الوطنية للأملاح المتخصصة في الإنتاج والتسويق مادة الملح بموجب القرار رقم 444-83 المؤرخ في 17-07-1983م وفي ظل التحولات التي عرفتها بلادنا وبمقتضى النظام الأساسي المؤرخ في 04-06-1990 تحولت هذه المؤسسة إلى شركة ذات أسهم ويبلغ رأسمالها الإجمالي الحالي ب: 1600000000 دج وهي تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم وتعد المؤسسة الوطنية للملح ENASEL أكبر منتج وموزع للملح في الجزائر، يقع مقرها الرئيسي في بقسنطينة، ولها 06 وحدات لاستخراج وإنتاج وتسويق الملح، كما لها عدة مراكز للتوزيع، كما تقوم المؤسسة بتصدير الملح للخارج وخاصة أوروبا كما لها وحدة في طريق الانجاز، وهذه الوحدات والمراكز موزعة كما يلي:

### 1. الوحدات الإنتاجية.

تتمثل في مجموعة من الوحدات موزعة على مختلف مناطق تراب الوطن وهي:

- وحدة قرقور العمري (سطيف).
- وحدة أولاد زواي (أم البواقي).
- وحدة بطيوة(وهران)
- وحدة الأملاح الخاصة (لوطاية).
- وحدة النقل البري للملح (لوطاية).
- وحدة التصدير (جيجل)

### 2. المراكز الجهوية لتوزيع الملح:

- مركز جهوي لتوزيع الملح (عنابة).
- مركز جهوي لتوزيع الملح (واد السمار)

- مركز جهوي لتوزيع الملح (بجاية)
- مركز جهوي لتوزيع الأملاح الخاصة.
- مركز جهوي لتوزيع الملح تيارت (مشروع)
- دار الأملاح (ورقلة).
- دار الأملاح (حاسي مسعود).
- دار الأملاح (بقسنطينة).
- دار الأملاح الجزائر (العاصمة).

### المطلب الثاني: تقديم الوحدة

تقع وحدة ملاحات مروان-بالمغیر لإنتاج وتسويق الملح في أنسيعة بلدية المغير التي تبعد عن مقر البلدية بمسافة تقدر ب14 كلم، حيث يحدها من الجنوب ومن الشمال الغربي غابات النخيل وشرقا شط ملغيغ بحيث يتصل هذا الأخير بالشط وبدوره يتصل بشط الجريد التابع لتونس كما تقدر مساحتها ب 100هكتار منها 11 حوض تقدر مساحة كل حوض ب 7هكتار ويتم فيه استخراج الملح وتضم 75عامل دائمين وحوالي 4 أو 5 عمال موسميين (عمال يعملون في موسم حصاد الملح فقط).

وتكمن أهمية الوحدة في:

- توفير مناصب شغل.
- إنتاج الأملاح الغذائية والصناعية.

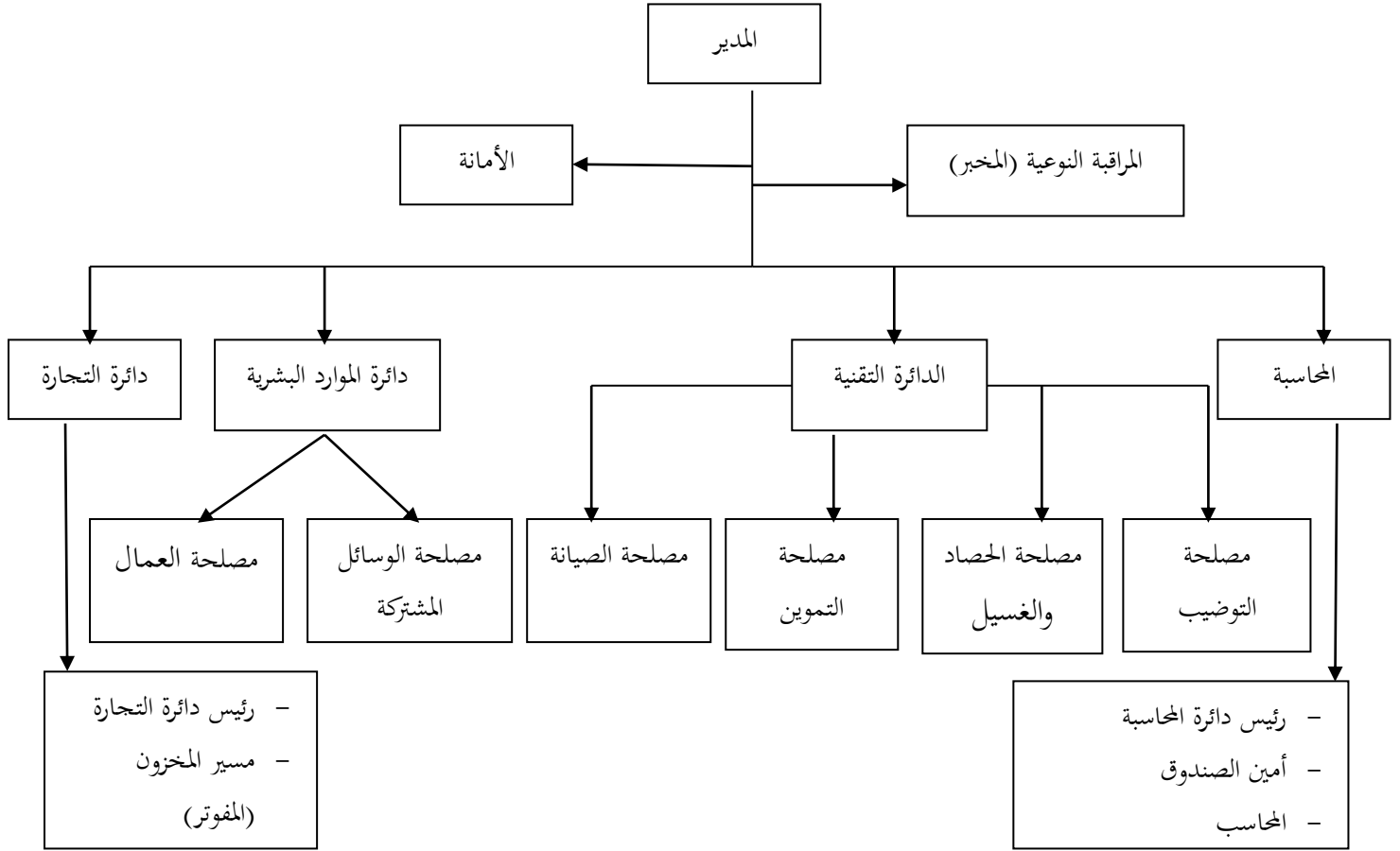
كما تهدف الوحدة إلى:

- ✓ الزيادة في الإنتاجية
- ✓ الزيادة في اليد العاملة
- ✓ الوصول إلى المرتبة الأولى فيما يخص الإنتاج على مستوى التراب الوطني.
- ✓ ترويج المنتجات عبر دول العالم.
- ✓ زيادة رأس المال وتوسيع المشروع.
- ✓ جلب أحداث الآلات والوسائل المتطورة مثل: آلات الغسيل، الغريلة..... إلخ

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي يوضح توزيع السلطة والاتصال فيها، إضافة إلى توضيح توزيع المناصب، فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للوحدة



المصدر: بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

### المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة.

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفاً كمياً وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

#### ثانياً: أداة الدراسة.

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (رأس المال الفكري من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية"، حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فنبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، صدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة برأس المال الفكري وكذا الميزة التنافسية، قد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** الخاص بمحاور الاستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص برأس المال الفكري ويحتوي على (13) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد. أما الجزء الثاني فهو خاص بالميزة التنافسية ويحتوي على (13) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، قد تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول.

### الجدول رقم (01): درجات مقياس "ليكارت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

## المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 34 اداري، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استردت كلها، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

## المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

## أولا: مصادر جمع البيانات.

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

■ **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، من ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي **SPSS** النسخة 22، باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

■ **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، الهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، كذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

## ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، ذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss. V.22) كما يلي:

■ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** ذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

■ **تحليل التباين للانحدار (F):** لاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

■ **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression):** وذلك لاختبار دور المتغيرات المستقلة الآتية: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلائقي) في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعاده المختلفة (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدا.

■ **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى رأس المال الفكري لديهم وكذا معرفة اتجاهاتهم نحو سياسات الموارد البشرية.

- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
  - معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق الأداة (Validité) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.
- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، ذلك كما هو موضح في الجدول (02) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.91) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability).

يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

## الجدول رقم (02): معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "الفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0,84	0,7	13	رأس المال الفكري
0,9	0,8	13	الميزة التنافسية
<b>0,91</b>	<b>0,83</b>	<b>26</b>	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v22

من خلال هذا الجدول رقم (02) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.83) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، بهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض نتائج البحث وتحليلها

أولاً: خصائص مبحوثي الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	70,6
	أنثى	10	29,4
	المجموع	34	100,0
العمر	أقل من 30 سنة	07	20,6
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	08	23,5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	12	35,3
	من 50 سنة فأكثر	07	20,6
	المجموع	34	100

20,6	7	ثانوي	المستوى التعليمي
17,6	6	تقني سامي	
35,3	12	دراسات عليا	
26,5	9	ليسانس	
100,0	34	المجموع	
35,3	12	أعمال إدارية إشرافية	مجال الوظيفة الحالية
26,5	9	أعمال إدارية غير إشرافية	
38,2	13	أعمال فنية	
100,0	34	المجموع	
32,4	11	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
20,6	7	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
5,9	2	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	
41,2	14	من 15 إلى فأكثر	
100	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v.22

بالنسبة لمتغير الجنس فنجد أغلبية المبحوثين من الذكور إذ بلغت نسبتهم (6,70%)، أما الباقي فكان إناث إذ بلغت نسبتهم (4,29%). بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (40-50 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (3,35%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (30-40 سنة) بلغت (5,23%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) و (أكثر من 50 سنة) كانت متساوية حيث بلغت كلاهما (6,20%). مما يميز المؤسسة أن أغلب عمالها كبار السن، هذا يعني أن عامل الخبرة موجود.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين فقد وجد أن (3,35%) من المبحوثين حاصلين على دراسات عليا في حين كانت نسبة الذين مستواهم الدراسي ليسانس (5,26%) من إجمالي العمال، أما مستوى الثانوي فكانت نسبتهم (6,20%)، وفي الأخير نجد حاملي شهادة تقني سامي بنسبة (6,17%).



أما فيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن غالبية المبحوثين كانوا العاملين بالوظائف الفنية بنسبة (38,2%) في حين بلغت نسبة الإداريين الإشرافيين (35,3%) من مجموع أفراد عينة البحث، وجاءت نسبة العاملين الإداريين الغير إشرافيين (26,5%).

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (41,2%) منهم تزيد خبرتهم عن (15 سنة)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين الذين تقع خبرتهم في المجال (أقل من 5 سنوات) ب (32.4%)، في حين نجد أن (20,6%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (5-10 سنوات)، أما الأفراد الذين تقع خبرتهم ضمن المجال (10-15 سنة) فقد حددت نسبتهم ب (5.9%) من مجموع الأفراد عينة البحث.

#### ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي.

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، من أجل التحقق من ذلك تم استخدام اختبار كولموغوروف سميرونوف (**Test de Kolmogorov-Smirnov**)، الذي يعتمد على اختبار الفرضيتين التاليتين:

$$\begin{cases} H_0: \text{البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً} \\ H_1: \text{البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً} \end{cases}$$

من أجل اختيار الفرضية الصحيحة بمستوى معنوية ألفا (عادة تؤخذ 05%) يجب حساب قيمة  $D$  لسميرونوف

$$D = \max |F_n - F_0| \text{، حيث } (Z) \text{، ومقارنتها بالقيمة الجدولية لسميرونوف}$$

حتى تكون البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً (قبول الفرض العدمي) يجب أن تكون  $D \leq Z$  والعكس صحيح.

الجدول رقم (04): نتائج اختبار الاعتدالية لكولموغروف سميرونوف.

	C1	C2	C3	C	Y
حجم العينة	34	34	34	34	34
المتوسط	3,68	3,39	4	3,7	3,86
الانحراف المعياري	0,64	0,76	0,5	0,46	0,5
أقصى انحراف مطلق D	0,27	0,24	0,231	0,25	0,27
أقصى انحراف موجب	0,1	0,08	0,12	0,8	0,12
أقصى انحراف سالب	-0,27	-0,24	-0,231	-0,25	-0,170
إحصائية الاختبار	0,27	0,24	0,231	0,25	0,27

C1: رأس مال بشري

C2: رأس المال الهيكلي

C3: رأس المال العلائقي

C: رأس المال الفكري

Y: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss. v22.

عند مستوى معنوية 5% وحجم عينة 34 من الجدول الإحصائي الخاص باختبار كولموغروف سميرونوف نجد  $(Z=0.23)$ ، بمقارنة قيم إحصائية الاختبار لكل الأبعاد (D) بالقيمة الحرجة نجدها أقل منها مما يعني أن جميع أبعاد الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

#### المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولاً المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو

درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من ( 1 إلى أقل من 1.8) تعتبر إجابة غير موافقة بشدة، ومن (1.80 إلى أقل من 2.60) تعتبر إجابة غير موافق، ومن (2.60 إلى أقل من 3.40) تعتبر إجابة محايد، ومن (3.40 إلى أقل من 4.20) تعتبر إجابة موافق، ومن (4.20-5) تعتبر إجابة موافق بشدة. ويظهر الجدولان (05) و(06) تلك النتائج كما يلي:

الجدول (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري	درجة التقدير	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	رأس المال الفكري	موافق		0,46	3,69
	رأس المال البشري	موافق	2	0,64	3,68
1	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.	موافق	5	1,19	3,47
2	تتناسب مؤهلات ومهارات العاملين مع المهام الموكلة إليهم.	موافق	3	0,97	3,71
3	تحرص المؤسسة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية.	موافق	2	1,07	3,79
4	يتملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال.	موافق	1	0,9	3,91
5	تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر.	موافق	4	1,16	3,5
	رأس المال الهيكلي	موافق	3	0,76	3,39
6	تحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.	محايد	3	1,03	3,29
7	تشرح إدارة المؤسسة السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح	محايد	4	1,15	3,06
8	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العاملين والأفراد	موافق	2	1,11	3,53
9	تقوم المؤسسة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل	موافق	1	1	3,68

4	0,5	1	موافق	رأس المال العلاقات	
4,12	0,54	2	موافق	تهتم المؤسسة بتحقيق رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم.	10
4,18	0,83	1	موافق	تهتم المؤسسة بمعرفة آراء واقتراحات زبائنهم، والإصغاء لهم وحل مشاكلهم.	11
4	0,74	3	موافق	تعمل المؤسسة على تحسين علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة	12
3,74	1,02	4	موافق	تهتم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها	13

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

- **السؤال الأول:** ما هو مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة ملاحات مروان المغير؟ للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (05).
- ✓ **مستوى رأس المال الفكري:** في العموم كان مستوى رأس المال الفكري موافق بمتوسط 3,69 وانحراف معياري (0,46).
- **رأس المال البشري:** من خلال الجدول (05) نلاحظ أن بعد "رأس المال البشري" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,68) بانحراف معياري (0,64). وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد رأس المال البشري ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,91-3,47) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1,19-0,9)، وهذا ما يدل على أن توقعات الموظفين اتجاه رأس المال البشري تعتبر موافق، أي يوجد رأس المال البشري بالنسبة للعينة المبحوثة، هذا يرجع لطبيعة المؤسسة كونها لا تحتاج لمعرفة كبيرة.
- **رأس المال الهيكلي:** من خلال الجدول (05) نلاحظ أن بعد "رأس المال الهيكلي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,39) بالانحراف معياري (0,76). وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد رأس المال الهيكلي ضمن اتجاهات آراء محايد وموافق إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,68-3,06) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1,15-1).
- **رأس المال العلائقي:** من خلال الجدول (05) نلاحظ أن بعد "رأس المال العلائقي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4) بالانحراف معياري (0,5). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك

نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد رأس المال العلاقات ضمن اتجاهات آراء موافق إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,74-4,18) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,54-1,02). الشيء الملاحظ على مستوى دور رأس المال الفكري جاء رأي أفراد عينة البحث حوله موافق وكذا جميع أبعاده الجزئية، أي أنهم كانوا على موقف محدد حوله وهذا يرجع ربما لحدثة العمال بالمؤسسة. إن هذا الرأي سيؤثر في نتائج الدراسة والأهداف المرجوة منها.

الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات أبعاد الميزة التنافسية.

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية	درجة التقدير	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	الميزة التنافسية	موافق		0,5	3,86
	التكلفة	موافق	3	0,64	3,92
1	تسعى المؤسسة لتقديم منتجاتها بأقل تكلفة دون المساس بجودة المنتج	موافق	3	1	3,71
2	تعمل المؤسسة على ابتكار طرق جديدة في الإنتاج للتخفيض من التكاليف	موافق	2	0,72	3,82
3	خبرة الأفراد تساعد المؤسسة على تخفيض تكاليفها.	موافق بشدة	1	0,82	4,24
	الجودة	موافق	2	0,68	3,93
4	تسعى المؤسسة على أساليب جديدة في الإنتاج	موافق	3	1,15	3,68
5	تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة.	موافق	2	0,94	4,03
6	تعمل المؤسسة على إرضاء زبائنهم من خلال المنتجات المقدمة لهم.	موافق	1	0,87	4,09
	المرونة	موافق	4	0,71	3,55
7	تعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون وتحرص على تلبيتها.	موافق	1	0,7	4
8	تمتلك المؤسسة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لتقلبات السوق	محايد	3	1,08	3,26
9	تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط	محايد	2	1,16	3,38

				التكنولوجي.	
3,99	0,58	1	موافق	التسليم	
3,91	0,76	4	موافق	تتميز المؤسسة بتسليم منتجاتها لعملائها في وقت قصير مقارنة بمنافسيها.	10
4,12	0,73	1	موافق	تلتزم المؤسسة بتسليم منتجاتها وتقديم الخدمات للزبائن في المواعيد المحدد.	11
4	0,78	2	موافق	تعتمد المؤسسة على برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتجنب الأعطال المحتملة في الإنتاج والتوزيع وبالتالي تفادي التأخر في التسليم المنتج للزبون	12
3,94	0,92	3	موافق	تهتم المؤسسة بالاستماع لزيائنها وتحرص على معالجة شكاواهم في أسرع وقت.	13

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

■ السؤال الثاني: ما مدى تأثير الميزة التنافسية على مؤسسة ملاحات مروان-بالمغير؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (06).

✓ **الميزة التنافسية:** في العموم كان مستوى توافر الميزة التنافسية في مؤسسة ملاحات مروان-بالمغير مقبول وذلك

بمتوسط (3,86) وانحراف معياري (0,5)؛ حيث جاءت مختلف أبعاد الميزة التنافسية كما يلي:

● **التكلفة:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "التكلفة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة

له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,92) بانحراف معياري (0,64).

ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد

عينة البحث على عبارات قياس بعد التكلفة ضمن اتجاهات آراء موافق إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,71-

4,24) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,72-1).

● **الجودة:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "الجودة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له

من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,93) بانحراف معياري (0,68). ووفقا

لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات

أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد "الجودة" ضمن اتجاهات آراء موافق إذ تراوحت المتوسطات ما بين

(3,68-4,09) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,87-1,15).

● **المرونة:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "المرونة" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له

من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,55) بانحراف معياري (0,71). ووفقا

لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد

عينة البحث على عبارات مقياس بعد المرونة ضمن اتجاهات آراء محايد إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,26-4) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,7-1,16).

● التسليم: من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "التسليم" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,99) بانحراف معياري (0,58). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد التسليم ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,91-4,12) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,73-0,92).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحات مروان بالمغرب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لكن قبل اختبار هذه سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها أولاً. وفيما يلي سنقوم باختبار الفرضية الأولى:

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحات مروان- بالمغرب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

نلاحظ من خلال الجدول تحليل التباين (جدول رقم 07) أن مستوى الدلالة يساوي صفر ( $\text{sig}=0$ ) وهي أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول إن النموذج الخطي ملائم لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

### الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig.	
1	الانحدار	3.195	1	3.195	20.796	.000
	البواقي	4.917	32	.154		
	المجموع	8.112	33			

Variable dépendante : a. الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

كما يتضح كذلك من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (08) أن المتغير المستقل وهو لرأس المال البشري، تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين وهي (0,628) وتعتبر علاقة ارتباط طردية مقبولة، في هذا النموذج يفسر ما مقداره 39.4% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وهي قوة تفسيرية مقبولة. كما يتضح من نفس الجدول أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.56) وقيمة احتمالية (sig=0000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرأس المال البشري على الميزة التنافسية. بالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تقول بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرأس المال البشري على الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحات مروان-بالمغير عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

الجدول رقم(08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	2.062	5.155	00	0.628
لرأس المال البشري	0.489	4.56	00	

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.394

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية على الميزة التنافسية

بمؤسسة ملاحات مروان-بالمغير عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

نلاحظ من خلال الجدول تحليل التباين (جدول رقم 09) أن مستوى الدلالة يساوي (sig=0,079) وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقول إن النموذج الخطي غير ملائم لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.



الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
1 الانحدار	.757	1	.757	3.292	.079 <sup>b</sup>
البواقي	7.355	32	.230		
المجموع	8.112	33			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), رأس المال الهيكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

أما الجدول التالي يوضح العلاقة الانحدارية بين رأس المال الهيكلية والميزة التنافسية

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	3.181	8.312	0,000	0,305
رأس المال الهيكلية	0.2	1.814	0.079	

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,093 معامل الارتباط ( $R$ ) = 0.076

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

فمن خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يتضح أن المتغير المستقل وهو رأس المال الهيكلية، تشير قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين وهي (0,305) حيث تعتبر علاقة ارتباط ضعيفة، في هذا النموذج يفسر ما مقداره 9,3% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وهي قوة تفسيرية جد ضعيفة، كما نجد من خلال نفس الجدول أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1,814) وبقائمة احتمالية (0.079) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تقول بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية على الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحات مروان بالمغرب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )"، ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية على الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحات مروان-بالمغرب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحات مروان-بالمغير عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

نلاحظ من خلال الجدول تحليل التباين (جدول رقم 11) أن مستوى الدلالة يساوي ( $\text{sig}=0,908$ ) وهي أكبر

من 0.05 وبالتالي نقول إن النموذج الخطي غير ملائم لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

#### الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig	درجة الحرية
1	,003	1	,003	,013	,908	
البواقي	8,109	32	,253			
المجموع	8,112	33				

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), رأس المال للعلاقات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

كما نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) يتبين أن المتغير المستقل وهو رأس مال العلائقي، تشير قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين وهي ( $0,021$ )، تعتبر علاقة ارتباط ضعيفة جدا، في هذا النموذج يفسر ما مقداره 0,00% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وهي قوة تفسيرية جد ضعيفة، كما نلاحظ أن قيمة ( $t$ ) المحسوبة بلغت ( $0,116$ ) وبقية احتمالية ( $0,908$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحات مروان بالمغير عند مستوى الدلالة ( $0.05$ )" ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحات مروان بالمغير عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	3,779	5,4	00	0,021
رأس مال العلاقات	0,020	0,116	0,908	

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

#### 4- اختبار الفرضية الرئيسية.

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية لمؤسسة ملاحات مروان-بالمغير عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

نلاحظ من خلال الجدول تحليل التباين (جدول رقم 13) أن مستوى الدلالة يساوي ( $\text{sig}=0,003$ ) وهي أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول إن النموذج الخطي ملائم لتمثيل العلاقة بين التابع والمتغير المستقل.

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig	درجة الحرية
1 الانحدار	1,966	1	1,966	10,239	,003 <sup>b</sup>	
البواقي	6,146	32	,192			
المجموع	8,112	33				

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) يتبين أن قيمة (t) المحسوبة (3,20) وبقائمة احتمالية (0,003) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين

المتغيرين وهي (0,492)، هي علاقة ارتباط متوسطة، حيث فسر متغير رأس المال الفكري (24,2%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية فقط، تعتبر قوة تفسيرية ضعيفة، وبناءً على كل هذا فإننا نقبل الفرضية الرئيسة التي تقول بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحظات مروان بالمغرب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

الجدول(14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	1,914	3,123	0,004	0,492
رأس المال الفكري	0,527	3,20	0,003	

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.242

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v2

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على ما يلي: "توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحظات مروان- بالمغرب تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المجال الوظيفي، سنوات الخبرة)" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

لكن قبل اختبار هذه سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها أولاً.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: "توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحظات مروان بالمغرب تعزى للجنس عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

سوف نعتمد على تحليل التباين الأحادي من أجل الإجابة على هذا التساؤل، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (15).

الجدول رقم(15): جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى رأس المال الفكري يعزى للجنس

مستوى الدلالة	قيمة فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,363	,853	,347	1	داخل المجموعات	رأس المال البشري
				بين المجموعات	
				المجموع	
,054	4,007	2,103	1	داخل المجموعات	رأس المال الميكلي
				بين المجموعات	
				المجموع	
,814	,056	,015	1	داخل المجموعات	رأس المال العلائقي
				بين المجموعات	
				المجموع	
,700	,151	,033	1	داخل المجموعات	رأس المال الفكري
				بين المجموعات	
				المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v22

من خلال الجدول (15) نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بالتالي يمكن القول بأنه "لا توجد اختلافات معنوية (عند مستوى معنوية 0.05) في مستويات رأس مال الفكري تعزى للجنس".

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: "توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحات مروان بالمغرب تعزى للعمر عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ".

سوف نعتمد على تحليل التباين الأحادي من أجل الإجابة على هذا التساؤل، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (16).

الجدول رقم(16): جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى رأس المال الفكري يعزى

للعمر

مستوى الدلالة	قيمة فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,915	,171	,075	3	داخل المجموعات	رأس المال البشري
				بين المجموعات	
				المجموع	
,731	,433	,261	30	داخل المجموعات	رأس المال الهيكلية
				بين المجموعات	
				المجموع	
,885	,215	,059	30	داخل المجموعات	رأس المال العلائقي
				بين المجموعات	
				المجموع	
,965	,090	,021	30	داخل المجموعات	رأس المال الفكري
				بين المجموعات	
				المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v22

من خلال الجدول (16) نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بالتالي يمكن القول بأنه "لا توجد اختلافات معنوية (عند مستوى معنوية 0.05) في مستويات رأس مال الفكري تعزى لعمر".

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحات مروان بالمغير تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). سوف نعتمد على تحليل التباين الأحادي من أجل الإجابة على هذا التساؤل، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (17).

الجدول رقم(17): جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى رأس المال الفكري يعزى للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,723	,444	,190	3	داخل المجموعات	رأس المال البشري
				بين المجموعات	
				المجموع	
,202	1,635	,885	30	داخل المجموعات	رأس المال الهيكلية
				بين المجموعات	
				المجموع	
,576	,672	,177	30	داخل المجموعات	رأس المال العلائقي
				بين المجموعات	
				المجموع	
,380	1,061	,226	30	داخل المجموعات	رأس المال الفكري
				بين المجموعات	
				المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v22

من خلال الجدول (17) نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بالتالي يمكن القول بأنه "لا توجد اختلافات معنوية (عند مستوى معنوية 0.05) في مستويات رأس مال الفكري تعزى للمؤهل العلمي".

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحات مروان بالمغیر تعزى لمجال الوظيفة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

سوف نعتمد على تحليل التباين الأحادي من أجل الإجابة على هذا التساؤل، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (18).

الجدول رقم (18): جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى رأس المال الفكري يعزى لمجال الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,130	2,184	,825	2	1,650	داخل المجموعات رأس المال البشري
				11,711	بين المجموعات
				13,361	المجموع
,100	2,487	1,306	2	2,613	داخل المجموعات رأس المال الميكلي
				16,286	بين المجموعات
				18,899	المجموع
,674	,399	,106	2	,212	داخل المجموعات رأس المال العلائقي
				8,224	بين المجموعات
				8,436	المجموع
,420	,892	,192	2	,385	داخل المجموعات رأس المال الفكري
				6,686	بين المجموعات
				7,071	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v22

من خلال الجدول (18) نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بالتالي يمكن القول بأنه "لا توجد اختلافات معنوية (عند مستوى معنوية 0.05) في مستويات رأس مال الفكري تعزى لمجال الوظيفة".

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحات مروان بالمغرب تعزى سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

سوف نعتمد على تحليل التباين الأحادي من أجل الإجابة على هذا التساؤل، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (19).



جدول رقم (19): جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى رأس المال الفكري يعزى لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,322	1,214	,482	3	1,446	داخل المجموعات رأس المال البشري
				11,915	بين المجموعات
				13,361	المجموع
,557	,705	,415	30	1,245	داخل المجموعات رأس المال الهيكلية
				17,654	بين المجموعات
				18,899	المجموع
,206	1,620	,392	30	1,176	داخل المجموعات رأس المال العلائقية
				7,260	بين المجموعات
				8,436	المجموع
,805	,328	,075	30	,224	داخل المجموعات رأس المال الفكري
				6,846	بين المجموعات
				7,071	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v22

من خلال الجدول (19) نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بالتالي يمكن القول بأنه "لا توجد اختلافات معنوية (عند مستوى معنوية 0.05) في مستويات رأس مال الفكري تعزى لسنوات الخبرة".

## خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ملاحظات مروان بالمغير، لقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبيان التي وزعناها على عينة الدراسة التي تمثلت في إداري المؤسسة، والتي تحتوي على محورين وهما رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) والميزة التنافسية، هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا التالية: "هل يوجد دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية". بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، .....، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ما سبق ذكره يتضح ما يلي:

- ✓ وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري مع بعده (رأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، عند مستوى الدلالة (0,05).
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من بعد (رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، عند مستوى الدلالة (0,05).
- ✓ لا توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحظات مروان-بالمغير تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المجال الوظيفي، سنوات الخبرة) " عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).



خاتمة عامة

الخاتمة:

بعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين الإداريين بمؤسسة ملاحات مروان بالمغرب توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج:

لقد تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

النتائج النظرية:

- رأس المال الفكري هو قوة ذهنية متكاملة تتضمن تركيبة من المعرفة والمعلومات والخصائص الفكرية والخبرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في المؤسسة والتي تعد الموارد الرئيسية اليوم.
- يتكون رأس المال الفكري من رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلائقي .
- الميزة التنافسية هي عنصر التفوق للمؤسسات يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية من الاستراتيجيات.
- استراتيجيات الميزة التنافسية هي : إستراتيجية الريادة في التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز .
- للميزة التنافسية أبعاد هي بعد التكلفة، بعد الجودة، بعد المرونة، بعد التسليم.
- العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية هي عوامل داخلية، عوامل خارجية.

النتائج التطبيقية:

- ظهرت الدراسة أن مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة ملاحات مروان -بالمغرب جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له وبأبعاده المجتمعة (3,69) والانحراف المعياري (0,46).
- أظهرت الدراسة أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحات مروان -بالمغرب جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له وبأبعاده المجتمعة (3,86) والانحراف المعياري (0,5).
- وجود دور معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0,05)، كما أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الرأس المال الفكري والميزة التنافسية حيث بلغت (0,492) كما فسر رأس المال الفكري (24,2%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية.

- وجود دور معنوي للرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0,05)، كما أن هناك علاقة ارتباط مقبولة وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الرأس المال البشري والميزة التنافسية حيث بلغت (0,628) كما فسر رأس المال البشري (39,4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية.
- عدم وجود دور معنوي للرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0,05) كما أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الرأس المال الهيكلي والميزة التنافسية حيث بلغت (30,5%) كما فسر رأس المال الهيكلي (9,3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية.
- عدم وجود دور معنوي للرأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0,05) كما أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة جدا وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الرأس المال العلائقي والميزة التنافسية حيث بلغت (0,021%) كما فسر رأس المال العلائقي (0,00%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالفة (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

## التوصيات

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية :

- ضرورة الاهتمام أكثر برأس المال الفكري لأنه مصدر الثروة والتميز.
- الاهتمام أكثر برأس المال الهيكلي والعلائقي من خلال:
- القيام ببناء ثقافة المؤسسة، توافق العاملين مع تطورات المؤسسة.
- الحرص على فعالية نظام الرقابة بالمؤسسة
- التنسيق بين العاملين وتقديم الدعم المتبادل.
- إعداد واستعمال قاعدة بيانات العملاء وتوفير المقدرات الضرورية لهم والمقدرة على تحديد متطلباتهم.
- التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة.
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

## أفاق الدراسة :

نظرا لأهمية المفهومين (رأس المال الفكري والميزة التنافسية) يمكن تقديم بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع

التالية:

- دور رأس المال البشري في تحقيق التميز التنافسي
- دور رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي.



# قائمة المراجع

- 1- بوبكر ياسين، سلسلة الطلب والميزة التنافسية، دراسة حالة الوكالة التجارية الاتصالات ACTEL الجزائر الفترة 2000-2010، مذكرة نيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013.
- 2- تفرقنت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة شركة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 3- حامد هاشم محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية لنشر، مكة المكرمة، 2017.
- 4- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 5- ربابعة معتصم إبراهيم. رأس المال الفكري في المكتبات ومراكز المعلومات، المجلة الأردنية للمكتبة وعلم المعلومات، الأردن، 76(1)، 2014.
- 6- رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للجي وفيزياء، أطروحة دكتوراه دولية، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، بجامعة الجزائر، 2011.
- 7- زحروفة فيروز، كنزه سكر، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة في ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ضل الاقتصاديات الحديث، جامعة شلف، يومي 13-14، 2014.
- 8- سعد علي المعنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2009.



- 9- سميلالي يحضه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، 2004.
- 10- طاهر محسن منصور أألغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 11- طه حسين نوى، الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006.
- 12- عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة، مذكرة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.
- 13- عثمان بوحورش، تخفيضات التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة كجزء من متطلبات شهادة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008.
- 14- عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التسويق كلية الدراسات الأردنية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، 2005.
- 15- عطية صلاح سلطان، إدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة، بحوث وأوراق عمل المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
- 16- العلي عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 17- غسان قاسم داود اللامي، أنير عبد الله محمد السوداني، تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد جودة المنتج، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 2008، 68.

- 18- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 19- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 20- قيس زهير عبد الكريم جعفر، سنية كاظم تركي علي، تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بشركة أسيا سيل للاتصالات الخلوية-بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 49، 2016.
- 21- اللامي غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات. دار الشراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 21.
- 22- لحول سامية، تحديد أثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي ل (Porter)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 9، رقم 9.
- 23- لطيف عبد الرضا عطية. رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1)، العراق، 2008.
- 24- مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات لنشر والبرمجيات، 2011.
- 25- موسى غرير، شادي بيطار، معتصم إسماعيل، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (63) العدد (6)، 2014.

- 26- مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد، 03 العراق، 2009.
- 27- نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
- 28- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 29- نوفل عبد الرضا الكمري، إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية: دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 115، جامعة الموصل، العراق، 2018.
- 30- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 31- AMABILE, Serge; GADILLE, Martine. "Les NTIC dans les PME: stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels", *Revue française de gestion*, 3, 2003.
- 32- Amit, Raphael, Christoph Zott. "Value creation in e-business", *Strategic management journal*, 22(6-7), 2001.
- 33- Aquila no Nicolas J, Chaser chaired B, Davies Mark M, **Fundamentals of Operations**, McGRAW-Irwin 7<sup>th</sup> ed, 1996.
- 34- BERNASCONI, Michel. Les systèmes d'information inter organisation ne lassent-ils toujours source d'avantages concurrentiels durables. *Systèmes d'information et management*, 1.1.1996.
- 35- Brag man, Audi a H.L.T, "Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition", *Business Horizons*, 39(4), January, 1990.

- 36- Chase Richard B, Aquilano Nicholas J, Jacobs FRobert, **Operations Management for Competitive Advantage**. Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2001.
- 37- Dilworth, James, B, **Operations Management: Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services**, Mc GRAW- Hill, New York, 1992.
- 38- Dilworth, James, B. **Production and Operations Management**. Mc GRAW- Hill: New York, 4<sup>nd</sup> ed, 1996.
- 39- Evans, and Collier, **Operation Management an Integrated Goods and services, Approach**, Thomson, Southwestern, U.S.A international, student dition, on web. [www.swlearning.com](http://www.swlearning.com). Visited date 2019/01/05.
- 40- Heizer, Jay and Render, Barry. **Principles of Operations Management**. Prentice Hall: New Jersey, 4<sup>rd</sup> ed, U.S.A, 2001.
- 41- Krje wski, Lee, J. and Ritz man, Larry, P, **Operations Management**. 7<sup>th</sup> ed, Prentice Hall: New Jersey, 2005.
- 42- LEE, Krajewski; RITZMAN, L. P. *Operations Management-Processes and value chains*. New Jersey: Person education, 2005.
- 43- Michel Porter, **The Competitive Advantage of Nations: A New Introduction**, New York: Free Press, 1998.
- 44- RUSSELL, Roberta S.; RUSSELL, Bertrand; TAYLOR, Bernard W. **Production and operations management**. Prentice hall, 1995.
- 45- Slack Nigel, Chambers Stuart, Harland Christine, Hurston Alan, and Johnston Robert. **Operations Management**. 4<sup>nd</sup> ed, Prentice Hall, New York, 2004.
- 46- SLACK, Nigel. The flexibility of manufacturing systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 7(4), 1987.
- 47- Stevenson, William, J, **Production / Operations Management**. 8<sup>th</sup> ed, Von Hoffmann Press, 2007, p.p.38-39.
- 48- STEWART, Thomas; RUCKDESCHER, Clare. Intellectual capital: The new wealth of organizations. *Performance Improvement*, 37.7, 1998.

- 49-** TEECE, David J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, 15(6), 1986.



# قائمة الملاحق

ملحق رقم (01)

قسم علوم التسيير (مجال LMD)

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة الثانية ماستر: إدارة الإستراتيجية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل.....، الأخت الفاضلة.....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه لاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحات مروان -المغير.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملاحات مروان -المغير، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة لأسبانه بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة أجابتمكم، فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ: شويخي إسماعيل

الطالب: رباح ناجح

السنة الجامعية: 2018-2019

## القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختبارك.

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  أقل من 30 سنة.  من 30 إلى 40 سنة.  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة.  من 50 سنة فأكثر.

## 3- المؤهل العلمي:

ثانوي  تقني سامي  دراسات عليا  
 ليسانس  مهندس

## 4- مجال الوظيفة الحالية:

إدارية إشرافية  إدارية غير إشرافية  فنية

## 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 لاستبانة

المحور الأول: رأس المال الفكري: يرجع وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر ( من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ. رأس المال البشري</b>						
1	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.					
2	تناسب مؤهلات ومهارات العاملين مع المهام الموكلة إليهم.					
3	تحرص المؤسسة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية.					
4	يملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال.					
5	تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر.					
<b>ب. رأس المال الهيكلي</b>						
6	تحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.					
7	تشرح إدارة المؤسسة السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح					
8	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العاملين والأفراد					
9	تقوم الشركة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل					
<b>ت. رأس المال العلاقات</b>						
10	تهتم المؤسسة بتحقيق رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم.					
11	تهتم المؤسسة بمعرفة آراء واقتراحات زبائنهم، والإصغاء لهم وحل مشاكلهم.					
12	تعمل المؤسسة على تحسين علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة					
13	تهتم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها					

المحور الثاني: الميزة التنافسية: الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أ. التكلفة</b>					
1					تسعى المؤسسة لتقديم منتجاتها بأقل تكلفة دون المساس بجودة المنتج
2					تعمل المؤسسة على ابتكار طرق جديدة في الإنتاج للتخفيض من التكاليف
3					خبرة الأفراد تساعد المؤسسة على تخفيض تكاليفها.
<b>ب. الجودة</b>					
4					تسعى المؤسسة على أساليب جديدة في الإنتاج
5					تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة.
6					تعمل المؤسسة على إرضاء زبائنهم من خلال المنتجات المقدمة لهم.
<b>ت. المرونة</b>					
7					تعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون وتحرص على تلبيةها.
8					تمتلك المؤسسة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لتقلبات السوق
9					تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط التكنولوجي.
<b>ث. التسليم</b>					
10					تميز المؤسسة بتسليم منتجاتها لعملائها في وقت قصير مقارنة بمنافسيها.
11					تلتزم المؤسسة بتسليم منتجاتها وتقديم الخدمات للزبائن في المواعيد المحدد.
12					تعتمد المؤسسة على برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتجنب الأعطال المحتملة في الإنتاج والتوزيع وبالتالي تفادي التأخر في التسليم المنتج للزبون
13					تتحمم المؤسسة بالاستماع لزيائنهم وتحرص على معالجة شكاواهم في أسرع وقت.

المصدر: فرحاتي لويبة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة لشركة الإسمنت عين التوتة، باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2016