

## مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مطاحن بلغيث الكبرى-سوق أهراس-

### The Contribution of Intellectual Capital in Achieving Competitive Advantage - Case Study of Belghith Grand Mills - Souk Ahras

ملاك بوعمران<sup>1</sup>، د. يحيى دريس<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محبر المقاولاتية، جامعة تبسة، الجزائر

<sup>2</sup> محبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، جامعة تبسة، الجزائر

تاريخ النشر: 31-03-2024

تاريخ القبول: 11-02-2024

تاريخ الاستلام: 15-02-2022

#### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية لتحديد دور رأس المال الفكري بمكوناته المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة والمتمثلة في التكلفة، الجودة، الابتكار، المرونة والوقت. بهدف تحقيق ذلك استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ حجمها 70 فرد، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss وأساليب المعالجة الإحصائية كالمتوسط الحسابي، اختبار T، الانحدار البسيط، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد توفر لكل من رأس المال الفكري والميزة التنافسية في مطاحن بلغيث الكبرى،
- يوجد أثر لرأس المال الفكري بمختلف مكوناته في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة المدروسة،

الكلمات المفتاحية: رأس مال فكري؛ رأس مال بشري؛ رأس المال هيكلي؛ رأس مال زبوني؛ ميزة تنافسية.

تصنيف JEL: O34، E58

#### Abstract:

The present study aimed to determine the role of intellectual capital with its components represented in human capital, structural capital, and client capital in achieving competitive advantage with its various dimensions represented in cost, quality, innovation, flexibility and time.

To achieve this, the questionnaire was used as a main tool to collect data from the sample of 70 individuals, and these data were analyzed using the statistical analysis program Spss and the statistical treatment methods such as arithmetic mean, T-test, simple regression,

The study reached a set of results, the most important of them are:

- There is an availability of both intellectual capital and competitive advantage in Belghith Grand Mills.
- There is an effect of intellectual capital with its various components in achieving a competitive advantage for the studied company

**Keywords:** intellectual capital; human capital; structural capital; client capital; competitive advantage.

**Jel Classification Codes:** O34، E58

## 1. مقدمة

يوصف العصر الحالي بأنه عصر العولمة واقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم يعد يقتصر على الموارد التقليدية كالأرض، رأس المال والعمل كعوامل للإنتاج وخلق الثروة، بل أصبح يعتمد بشكل أساسي على الموارد غير الملموسة أو ما يسمى برأس المال الفكري كأحد أهم المدخلات لنجاح المنظمة. وفي ظل اشتداد الصراع التنافسي أصبحت المؤسسات ملزمة بمضاعفة جهودها والعمل على الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة قصد احتلال موقع تنافسي قوي في السوق، وذلك يقتضي امتلاكها لموارد قيمة، نادرة يصعب تقليدها من قبل منافسيها الحاليين والمحتملين، وفي هذا الإطار يعتبر رأس المال الفكري النموذج الأمثل لتحقيق التفرد والتميز في مخرجات المنظمة ومصدر من مصادر الميزة التنافسية على المدى القصير والبعيد.

من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس - ؟

ينبثق تحت هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية نذكر منها:

- ما هي مكونات رأس المال الفكري؟

- ما مدى توافر مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة؟

- إلى أي مدى تمكنت المؤسسة محل الدراسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال رأس مالها الفكري؟

فرضيات الدراسة:

من خلال مضمون الإشكالية يمكن صياغة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لرأس المال الفكري في مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس -

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية في مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس -

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس -

منهج الدراسة:

سيتم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية سيتم الاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة وإثرائه. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات، وسيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على مفهوم رأس المال الفكري وأهم مكوناته بالإضافة إلى مفهوم الميزة التنافسية وأهم أبعادها،

- التعرف على مدى توافر رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة،

- محاولة تحديد علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة،

- تقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في تطوير أداء المؤسسة محل الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية هذه الدراسة انطلاقاً من الدور الجوهرى لرأس المال الفكري باعتباره أحد أهم الأصول والموارد الاستراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة، وعامل أساسي لدفع عمليات التجديد والتغيير إذ أن امتلاكه يتيح للمنظمة إمكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية والهيكلية التي تمكنها من خلق قيمة لربائنها وتدعم علاقاتها مع محيطها الخارجي.

#### التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

**رأس المال الفكري:** هو محصلة التفاعل بين قدرات الموظفين، الهيكل التنظيمي والعلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تضمن بقاء المنظمة واستمرار تطورها في بيئة الأعمال الحديثة.

**رأس المال البشري:** هو مجموع ما يمتلكه الموظفون من قدرات ومهارات وخبرات والتي بدورها تستخدم لرفع كفاءة وفعالية المنظمة.

**رأس المال الهيكلي:** يمثل الأجهزة والمعدات والوسائل التقنية والمعرفية التي تدعم إنتاجية الأفراد العاملين وتساعدهم على القيام بما هو مطلوب منهم بكفاءة وفعالية.

**رأس المال الزبوني:** هو محصلة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تسخر لتحقيق أهدافها قصيرة وطويلة المدى.

**الميزة التنافسية:** هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس مجال النشاط.

#### الدراسات السابقة:

- دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2017.

هدفت هذه الدراسة الإجابة على إشكالية تأثير إدارة رأس المال الفكري لمؤسسات التأمين الجزائرية على دعم وتحسين تنافسيته، وتمت دراسة هذه الإشكالية بالاعتماد على توزيع استبيانات تدرس المحاور الأساسية لنموذج إدارة رأس المال الفكري وتأثيره على تنافسية هذه المؤسسات التي بلغ عددها 23 مؤسسة تأمين جزائرية عامة، خاصة ودولية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين إدارة رأس المال الفكري (إدارة المعرفة، إدارة الابتكار وإدارة الملكية الفكرية) في مؤسسات التأمين الجزائرية وتحسين تنافسيته.

- Saad G. Yaseen & al, **The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies**, Computers in Human Behavior, Vol 62, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري على الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية، ولقد أشارت النتائج التجريبية إلى أن رأس المال الزبوني ورأس المال الهيكلي لهما تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية حيث يمثلان 48.4٪ منها في حين عدم وجود تأثير مباشر وكبير لرأس المال البشري.

## 2. الجانب النظري

### 1.2. الإطار النظري لرأس المال الفكري

حسب منظمة OECD (The Organization for Economic Co-operation Development) فان رأس المال الفكري عبارة عن القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلية) ورأس المال البشري. ويرى Despres & Chanvel أن رأس المال الفكري يعود للموجودات الفكرية التي تعود ملكيتها للمنشأة والتي من خلالها تحصل هذه الأخيرة على الحماية الفكرية. (بن عشي و بن عشي، 2011، صفحة 3) ويؤكد Dracker على أن رأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين ومعارفهم المتميزة والتي لا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى. (عجالي، 2017/2016، صفحة 15) ويعتقد Webster بأنه صفة للقياديين التحويليين (عجالي، 2017/2016، صفحة 15) فهو عبارة عن المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة. (العنزي، الرأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، 2001، صفحة 10) وذلك من خلال تحويل هذه المعرفة إلى قيمة (Edvinsson & Sullivan, 1996, p. 358) مما يساهم في بقاء المؤسسة في عالم المنافسة لمدة طويلة. (عجالي، 2017/2016، صفحة 15) في ما يتعلق بمكونات رأس المال الفكري تم الاعتماد في هذه الدراسة على نموذج Bontis والذي يقسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات رئيسية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ورأس المال الزبوني (Ferreira & Martinez, 2011, p. 251) وقد عرف رأس المال البشري على أنه المعارف والمهارات التي يتحكم بها الفرد ويتقنها. (Guillard & Roussel, 2010, p. 162). فهو مجموعة من الموارد غير الملموسة التي هي جزء لا يتجزأ من عقول موظفي المؤسسة. (Cabrita & De Vaz, 2008, p. 223) حيث يرى (Youndt) أنها تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية، السوقية، التشغيلية والتطويرية للمنظمة. وقد اعتبر (Ashton) أن رأس المال البشري عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة والإبداع والابتكار وقدرة أفراد المنظمة على أداء مهامهم وحل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وهو بذلك يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة. (بن خديجة، 2013، صفحة 164). وقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مكونات رأس المال البشري فقد حدده Laroche & Mekinny بثلاث مكونات هي: مهارة الإبداع، ومهارة التميز، ومهارة التعلم، أما Chang & Chen فقد حددا مكونات رأس المال البشري بالقدرات، والمعرفة، والإبداع، والمهارات، أما Cabrales et al فقد حددوا مكونات رأس المال البشري بثلاث مكونات مختلفة هي: الأفكار، الخبرات، والقدرات. كما أشار Chaudhry & Roomi أن أهم مكونات رأس المال البشري هي: المعرفة، القدرة، المهارة، والخبرة. (العنزي، سعدو، الملا، حميد علي أحمد، الصفحات 391-392)

أما رأس المال الهيكلية فهو عبارة على أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم، ويتمثل في البنية التحتية الداعمة للعاملين ويمتلك رأس المال الهيكلية من قبل المنظمة ويبقى معها حتى عند مغادرة العاملين لها، (عطية، 2008، صفحة 15). فهو يتمثل في قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق، وذلك من خلال تطوير الموجودات المعرفية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات الإدارية، حقوق النشر والتأليف وغيرها (الحلاملة و العزاوي، 2009، صفحة 18) وقد تم تحديد مكونات أساسية لرأس المال هيكلية تتمثل في الثقافة التنظيمية، العمليات الإدارية، أنظمة المعلومات وقواعد البيانات والهيكل التنظيمي. (بوشمال و زرزار، 2017، الصفحات 9-10) وبالنسبة لرأس المال الزبوني الذي يعتبر المكون الثالث لرأس المال الفكري فهو يشير إلى القيمة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها ورضا الزبائن وولائهم للمنظمة، ويسمى أيضا رأس المال العلائقي أو رأس المال الخارجي. (الحمداي و علي، 2010، صفحة 129).

ويرى Lothgren بأن رأس المال الزبوني هو علاقات الشركة مع الأطراف الخارجية المعنية، والتي تشمل الزبائن، الموردين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة. (الطويل و السماك، 2010، صفحة 178) فهو بذلك يعكس القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف. (الحداد و حمد، 2014، صفحة 131). ويمكن تحديد عناصر رأس المال الزبوني على النحو التالي: العلامات التجارية، صورة المنظمة، ولاء العملاء، قنوات التوزيع، اتفاقيات الترخيص، وإرضاء العميل. (Kaya & al, 2010, p. 159)

## 2.2. ماهية الميزة التنافسية

يعتبر Porter أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة. (Porter, 2000, p. 8) وهذا ما يؤدي للتأثير في المشتري وإدراكهم الأفضلية في ما تقدمه المنظمة وبالتالي تحفزهم للشراء منها. (القطب، 2012، صفحة 82). ويشير Clardy إلى أن الميزة التنافسية تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية ( العمل، رأس المال والتكنولوجيا ). (الجوال، 2015، صفحة 228). بينما يرى MC.Fetridge بأن الميزة التنافسية في مؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح، مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية بدون أن يكون ذلك على حساب الأرباح. (لشهب و آخرون، 2017، صفحة 26) فالميزة التنافسية تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة. (بوران، 2016، صفحة 99)

الجدول التالي يوضح بعض التعاريف التي تناولها الباحثين والكتاب في ما يخص الميزة التنافسية:

الجدول رقم 01: تعريف الميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer 1980	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة
Fahey 1989	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابياً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
Roppaport 1992	قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
Evans 1993	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmalland & Tampo 2000	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: (البكري، 2012، صفحة 194)

وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية في: التكلفة، الابتكار، الجودة، الوقت (التسليم) والمرونة. حيث تعد التكلفة أحد الأبعاد الأساسية للمنافسة، وقد حاولت العديد من المؤسسات الاعتماد على تخفيض تكلفة منتجاتها لتحقيق ميزة تنافسية، مما يعني أن المنظمة تواصل إنتاج وتسويق المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، وهذا ما يمكنها من البيع بسعر أقل وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة حصتها السوقية. (Alghamdi, 2016, p. 145). أما بالنسبة للابتكار فيعرف على أنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، والأولى في التوصل إلى المنتج الجديد والأولى في التوصل إلى السوق. (نجم، 2003، الصفحات 22-23). وتأتي ميزة الإبداع والابتكار من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، (أحمد و عائشة، 2011، صفحة 715). وفي ما يتعلق بالجودة فان جوران يعرفها بأنها الملائمة للاستخدام، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة، (رضوان،

2017، صفحة 14). ونتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية. (كنوش، 2017/2016، صفحة 91). وبالنسبة لبعد الوقت (التسليم) فإن التنافس على أساس الوقت أو التسليم يتضمن ثلاث جوانب هي: السرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبية، التسليم في الوقت المحدد المتفق عليه، والسرعة في التطوير والتي تقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد أو إنتاجه، فكلما كان الوقت الفاصل بين توليد الفكرة والتصميم النهائي والإنتاج قصير كلما ساهم ذلك في تحقيق التفوق على المنافسين. (مزهر و عذاب، 2011، صفحة 232) إضافة إلى بعد المرونة الذي أصبح من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر ويتم تحقيق التميز على أساس المرونة من خلال عنصرين أساسيين هما مرونة تطوير قدرات المؤسسة في تغيير نوع وحجم المنتج حسب تفضيلات الزبائن، ومرونة الحجم والتي تعني قدرة المؤسسة على مسايرة التغير في حجم الإنتاج وبموجب مستويات الطلب. (يحه و العيداني، صفحة 217)

### 3.2. رأس المال الفكري والميزة التنافسية:

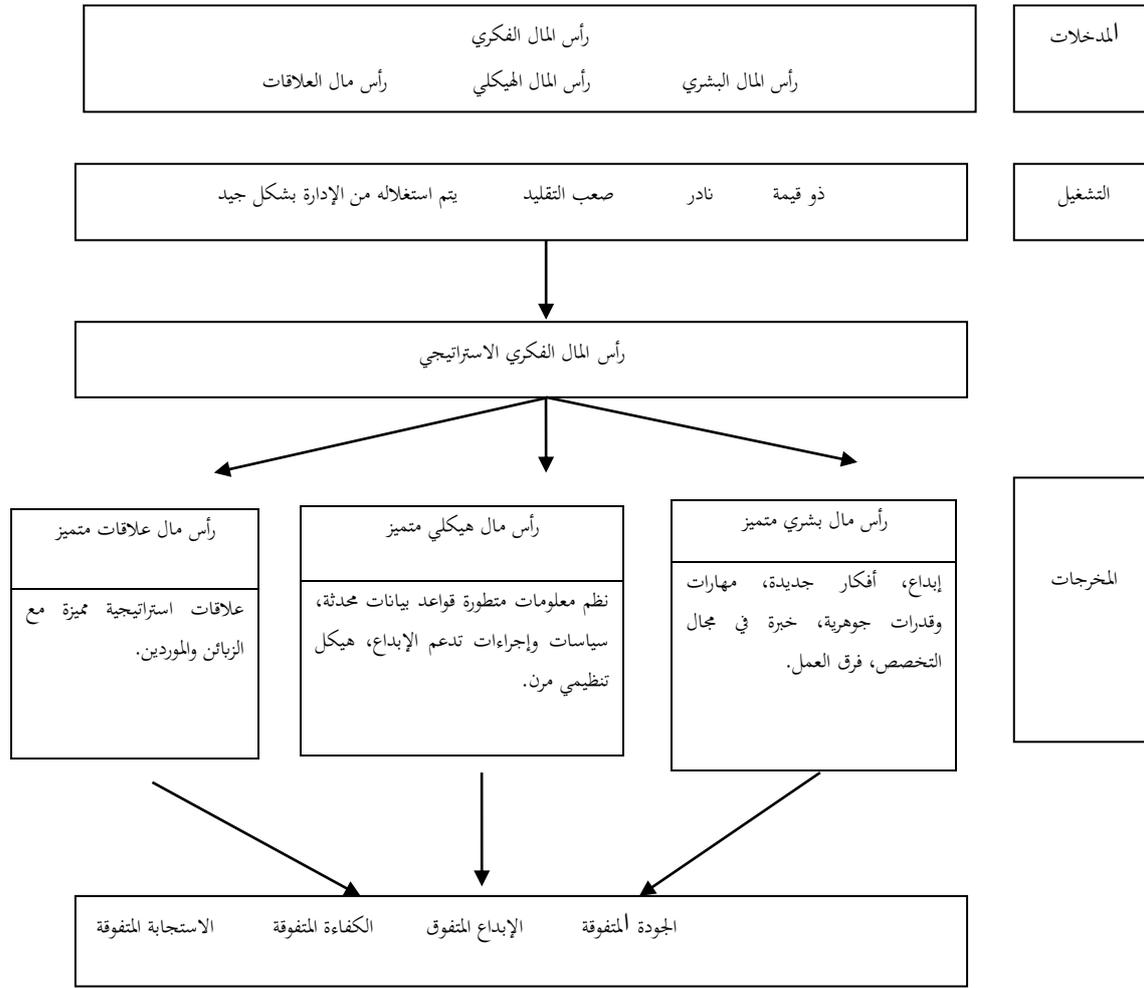
تشير الأدبيات إلى أن المنظمة تنجح في تحقيق الميزة التنافسية عندما تتمكن من استغلال أصولها غير الملموسة المتمثلة في المعرفة والمهارات التكنولوجية والخبرة والقدرات الاستراتيجية في تقديم منتجات وخدمات جديدة، وتعتبر النظرية الأكثر شيوعاً التي تبحث في الميزة التنافسية للمنظمات هي النظرية القائمة على الموارد وبشكل أكثر تحديداً النظرية القائمة على المعرفة ورأس المال الفكري الذي ينظر إليه على أنه المورد التنافسي الرئيسي للشركة ومصدر للقيمة التي يتم إنشاؤها. (Koçoglu & al, 2009, p. 197)

إن العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية تشبه النظام مدخلاته هي مكونات رأس المال الفكري، أما المعالجة فتتمثل في تطبيق مبدأ القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل على مكونات رأس المال الفكري، (فرحاني، 2016/2015، صفحة 223) وهذا ما أكده Barney الذي حدد أربع خصائص أساسية لهذه الموارد وهي: القيمة، الندرة، غير قابلة للتقليد، غير قابلة للاستبدال (Ben Temelist, 2013, pp. 68-69). أما مخرجات النظام فتتمثل في امتلاك المنظمة لرأس مال فكري استراتيجي متميز، يشتمل على مكوناته المتمثلة في رأس مال بشري متميز، رأس مال هيكلية متميز، ورأس مال زبوني متميز، وعندما تحوز المنظمة على هذه المكونات تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة. (فرحاني، 2016/2015، صفحة 223) حيث يمكن للمنظمة من خلال رأس مالها البشري المتميز خلق قيمة مضافة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ذلك أن استخدام المصادر التقليدية كالموارد المالية والطبيعية، التكنولوجية واقتصاديات الحجم لخلق القيمة يجعل من السهل الوصول إليها وتقليدها من طرف المنافسين وبالتالي تصبح أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة بسياسات وممارسات الموارد البشرية التي تعتبر مصدر استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Wang & al, 2011, p. 101)، ولقد أكد Tamas على ظهور توجه جديد في المنظمات وهو استخدام عمال المعرفة بوصفه مصدراً جديداً في تحقيق التفوق التنافسي وهذا يدخل ضمن موارد المنظمة وأضاف Tamas أن عمال المعرفة يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بأفضل صورة ممكنة وبذلك ستتمتع المنظمات بقدرات تمكنها من الحصول على التفوق التنافسي. (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 140). كما يمكن للمنظمة أن تمتلك رأس مال هيكلية متميز من خلال تطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مثل اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات، إضافة إلى اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يشجع الأفراد مهما كان موقعهم التنظيمي على العمل أكثر واستغلال المعارف التي لديهم أحسن استغلال. (فرحاني، 2016/2015، صفحة 224)،

أما بالنسبة لرأس مال الزبائن تتمثل مجالات تميزه في خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة، أو كسب زبائن جدد، زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين، وتخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن. (علي الفضل، 2009، صفحة 176)

يمكن توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية



المصدر: (فرحاني، 2015/2016، صفحة 226)

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن المنظمة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية اعتمادا على رأس المال الفكري (المعرفي) باعتباره مصدر للإبداع والابتكار، فالمعرفة عامل أساسي لصياغة وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية التي تضمن تحقيق التفوق والتميز على المنافسين الحاليين والمحتملين من جهة وكسب رضا وولاء الزبائن من جهة أخرى.

### 3. الجانب التطبيقي

#### 1.3. منهجية الدراسة الميدانية

##### 1.1.3. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

مطاحن بلغيث الكبرى هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، أنشئت من طرف مؤسسها الدكتور عبد الكريم زروقي برأسمال يقدر ب 6,2 مليون دج، رفع فيما بعد إلى 8,3 مليون دج. تقع في بلدية مداروش ولاية سوق أهراس وتتربع على مساحة قدرها 3.77 هكتار حيث يستفيد من موقع مميز ارتفاعه 959م على مستوى سطح البحر ومناخ قاري متوافق مع نشاط المطاحن.

بدأ المركب نشاطه في 1 نوفمبر 2002 باستغلال خطوط إنتاج:

- خط القمح الين : 420 طن يوميا.

- خط القمح الصلب: 300 طن يوميا.

- وحدة الأغنام: 240 طن يوميا.

- وحدة العجائن: 3100 غرام يوميا.

- وحدة الكسكس: 1200 غرام يوميا.

يعمل المركب وفق نظام عقلاني مدروس حسب المواصفات الدولية في استخدام موادها بمقاييس نوعية معتبرة تقوم باقتنائها بصرامة بمواصفات عالمية، كما تقوم بتحليل صارمة لهذه المواد قبل جلبها إلى المركب لتأكد من مواصفات المنتج المراد تحويله. وتحقق "مطاحن بلغيث الكبرى" زيادة في الترتيب من حيث الكم والكيف على مستوى مطاحن الشرق لامتيازها بمواصفات تقنية ونوعية علما أن المؤسسة منخرطة في الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

##### 2.1.3. عينة الدراسة:

بلغ جم العينة العشوائية في هذه الدراسة 70 عامل إداري من مجموع 246 عامل في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى أي ما يمثل 28.45% من مجموع المجتمع.

##### 3.1.3. أدوات الدراسة:

لقد تم تصميم استبيان لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تضمن عدد من الأسئلة العامة التي تتناول خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى العديد من الأسئلة المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور كالتالي:

- المحور الأول: تتضمن البيانات الديمغرافية ( الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية والوظيفة).

- المحور الثاني: يقيس رأس المال الفكري من خلال مكوناته ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني).

- المحور الثالث: يقيس الميزة التنافسية من خلال أبعادها ( التكلفة، الجودة، الابتكار، الوقت، المرونة).

ولقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي لقياس استجابة أفراد العينة للاستبيان وأسئلته.

قمنا بتوزيع الاستبيان على 70 عامل إداري وتم استرجاع جميع الاستبيانات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 03: الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	النسبة %	عدد الاستبيانات المسترجعة	النسبة %	عدد الاستبيانات المفقودة	النسبة %	
70	70	100%	70	100%	0	0%	
عدد الاستبيانات الصالحة						70	100%

المصدر: من إعداد الباحثان.

### 4.1.3. صدق وثبات أداة القياس:

من خلال استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss تم حساب معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
رأس المال الفكري	0.827
الميزة التنافسية	0.791

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم 04 أن قيمة ألفا كرونباخ تتراوح بين 0.791 بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية وبين 0.827 بالنسبة لمتغير رأس المال الفكري وهي قيمة مرتفعة، وعلى اعتبار أن القيمة المقبولة إحصائيا هي 60% يمكن القول أنها ذات درجة عالية من الثبات.

### 2.3. المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات:

#### 1.2.3. خصائص عينة الدراسة:

يمكن إجمال الخصائص الوصفية لعينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	52	74.3%
	أنثى	18	25.7%
السن	أقل من 25 سنة	2	2.9%
	من 25 إلى 40 سنة	39	55.7%
	أكثر من 40 سنة	29	41.4%
المؤهل العلمي	ابتدائي	5	7.1%
	متوسط	6	8.6%
	ثانوي	11	15.7%
	جامعي	45	64.3%
الأقدمية	تكوين مهني	3	4.3%
	أقل من 5 سنوات	12	17.1%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	26	37.1%
	من 10 سنوات إلى 20 سنة	26	37.1%
الوظيفة	أكثر من 20 سنة	6	8.6%
	إطار سامي	26	37.1%
	تقني	10	14.3%
	تقني سامي	15	21.4%
	عون	19	27.1%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم 05 أن توزيع الذكور في العينة قد بلغ 52 فرد وبنسبة 74.3% من مجموع الباحثين، وهذا يعني أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من الذكور.

بالنسبة للسن فإن 55.7% من المستجوبين تتراوح أعمارهم بين 25 و40 سنة في حين 41.4% منهم تفوق أعمارهم 40 سنة بينما بلغت نسبة الفئة العمرية الأقل من 25 سنة 2.9%. أما في ما يتعلق بالمؤهل العلمي فإن 64.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي وهم يمثلون أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المدروسة. بالنسبة للأقدمية فإن 37.1% من أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم من 5 إلى 20 سنة وهم يمثلون النسبة الأكبر. وأخيرا بالنسبة للتوظيف فإن 37.1% من أفراد العينة يشغلون منصب إداري وهم يمثلون الأغلبية. من خلال تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة فإن نسبة الإناث منخفضة مقارنة بالذكور قد يكون راجع لرغبتهم في التوجه نحو مجالات أخرى كالتعليم مثلا، كما نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة جامعيين إضافة إلى أن أغليبتهم تتراوح مدة خدمتهم من 5 إلى 20 سنة فان ذلك يؤهلهم لفهم موضوع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

### 2.2.3. المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة:

اعتمدنا على جدول الأوزان الموالي كمعيار ليتم على أساسه تحليل المتوسطات الحسابية لكل من المحور الثاني والثالث من الاستبيان.

الجدول رقم 06: مقياس التحليل في الدراسة [5,00-1.00]

التصنيف	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المدى	[1,8-1.00]	[2,6-1.81]	[3,4-2.61]	[4,2-3.41]	[5,00-4.21]

المصدر: من إعداد الباحثان.

### 1.2.2.3. تحليل محور رأس المال الفكري

يظهر الجدول أدناه إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني المتعلق برأس المال الفكري ومختلف مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني).

الجدول رقم 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور رأس المال الفكري

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	القرار
رأس المال الفكري					
01	رأس المال البشري	4.03	0.619	1	مرتفع
02	رأس المال الهيكلي	3.60	0.551	3	مرتفع
03	رأس المال الزبوني	3.95	0.631	2	مرتفع
	القيمة الإحصائية الإجمالية لمحور رأس المال الفكري	3.86	0.531	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول رقم 07 آراء أفراد عينة الدراسة حول محور رأس المال الفكري وهي مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي، ونلاحظ أن رأس المال البشري جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالمكونات الأخرى وبمتوسط حسابي بلغ 4.03 وهو بالتالي يمثل المكون الأكثر توافرا في المؤسسة محل الدراسة، ثم يليه رأس المال الزبوني بمتوسط حسابي 3.95، وأخيرا رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي 3.60. بشكل عام يمكن القول أن هناك إجماع من قبل أفراد العينة على وجود توافر مرتفع لرأس المال الفكري بمختلف مكوناته في المؤسسة محل الدراسة حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.86.

### 2.2.2.3. تحليل محور الميزة التنافسية

يظهر الجدول أدناه إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث المتعلق بالميزة التنافسية ومختلف أبعادها (التكلفة، الجودة، الابتكار، الوقت والمرونة).

الجدول رقم 08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	القرار
الميزة التنافسية					
01	التكلفة	3.66	0.693	3	مرتفع
02	الجودة	4.04	0.658	1	مرتفع
03	الابتكار	3.40	0.751	4	مرتفع
04	الوقت	3.37	0.543	5	متوسط
05	المرونة	3.85	0.653	2	مرتفع
	القيمة الإحصائية الإجمالية لمحور الميزة التنافسية	3.85	0.458	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول رقم 08 آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية، وهي مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي، ونلاحظ أن بعد الجودة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالأبعاد الأخرى وبمتوسط حسابي بلغ 4.04، ثم يليه بعد المرونة بمتوسط حسابي 3.85، ثم بعد التكلفة بمتوسط حسابي 3.66، ثم بعد الابتكار بمتوسط حسابي 3.40، وأخيرا بعد الوقت بمتوسط حسابي 3.37.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للميزة التنافسية بمختلف أبعادها 3.85 وقي قيمة مرتفعة، ومنه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المحور كانت مرتفعة، أي أن أفراد العينة يرون أن مطاحن بلغيث الكبرى متميزة في القطاع الذي تنشط فيه.

### 3.2.3. اختبار الفرضيات:

#### 1.3.2.3. الفرضية الرئيسية الأولى:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لرأس المال الفكري في مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس -

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لرأس المال الفكري في مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس -

لاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل T للعينة الأحادية (test sur échantillon unique).

الجدول رقم 09: نتائج اختبار T للعينة الأحادية لمتغير رأس المال الفكري

المتغير	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
رأس المال الفكري	70	3.86	0.531	13.504	69	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن المتوسط الحسابي لرأس المال الفكري بلغ 3.86 وهي قيمة مرتفعة مقارنة بالمتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب 3، كما أن قيمة t المحسوبة عند درجة حرية 69 بلغت 13.504 وهي أكبر من t الجدولية المقدر ب 1.994، في

حين كان مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من  $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لرأس المال الفكري في مطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-، وباعتبار قيمة المتوسط الحسابي لمتغير رأس المال الفكري تقع ضمن المجال الرابع من قيم المتوسطات الحسابية الموجودة على سلم ليكارت يمكن القول أن هناك أجماع من قبل أفراد العينة على توفر رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.

### 2.3.2.3. الفرضية الرئيسية الثانية:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية في مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس-

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية في مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس-

لاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل T للعينة الأحادية (test sur échantillon unique).

الجدول رقم 10: نتائج اختبار T للعينة الأحادية لمتغير الميزة التنافسية

المتغير	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
الميزة التنافسية	70	3.85	0.458	15.439	69	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن المتوسط الحسابي للميزة التنافسية بلغ 3.85 وهي قيمة مرتفعة مقارنة بالمتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب 3، كما أن قيمة t المحسوبة عند درجة حرية 69 بلغت 15.439 وهي أكبر من t الجدولية المقدر ب 1.994، في حين كان مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من  $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للميزة التنافسية في مطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس-، وباعتبار قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الميزة التنافسية تقع ضمن المجال الرابع من قيم المتوسطات الحسابية الموجودة على سلم ليكارت يمكن القول أن هناك أجماع من قبل أفراد العينة على توفر الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

### 3.3.2.3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس-

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس-

لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس أثر المتغير المستقل (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

الجدول رقم 11: الانحدار الخطي البسيط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية

المتغيرات	الميزة التنافسية			
	معامل الثبات a	معامل الانحدار b	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
رأس المال الفكري	1.522	0.602	0.487	0.698

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.698 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، ومن خلال معامل التحديد R<sup>2</sup> يتضح لنا أن رأس المال الفكري يفسر 49% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب 0.000 وهو أقل من  $\alpha = 0.05$  فإن هذا يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة، أي أن رأس المال الفكري يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة، ومنه يمكن وضع معادلة الانحدار كما يلي:  
 $y = a + bx$  ومنه ( 0.602 ) رأس المال الفكري + 1.522 = الميزة التنافسية

#### 4. الخلاصة:

إن التحولات الحاصلة في محيط الأعمال والذي يتصف بديناميكية شديدة وتغيير مستمر تتجمله تعدد وتداخل المتغيرات المكونة لهذا المحيط بما في ذلك المنافسة الشديدة، أوضحت أن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية مرهون باستحواذها على موارد، منتجات وأفكار قيمة، نادرة يصعب تقليدها من قبل منافسيها بما في ذلك رأس المال الفكري الذي يعتبر أحد أهم الموجودات غير المادية لخلق الثروة وتحقيق التفوق.

#### النتائج:

- يعتبر رأس المال الفكري عامل أساسي لنجاح المنظمات في تحقيق أهم أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرارية وكسب رضا العملاء الحاليين والمحتملين وموردا استراتيجيا داعما للأداء المتميز للمنظمة،
- يمكن تصور العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام، حيث ان امتلاك المؤسسة لرأس مال فكري استراتيجي متميز بمكوناته رأس المال البشري، رأس مال هيكلية، ورأس مال العلاقات، يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية -متمثلة بالجودة المتفوقة والإبداع والكلفة المناسبة، بالإضافة إلى المرونة والاستجابة المتفوقة.
- رأس المال البشري يعتبر أكثر مكونات رأس المال الفكري توافرا في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.03، ثم يليه رأس المال الزبوني بمتوسط حسابي 3.95، وأخيرا رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي 3.60،
- بعد الجودة جاء هو أكثر أبعاد الميزة التنافسية توافرا في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04، ثم يليه بعد المرونة بمتوسط حسابي 3.85، ثم بعد التكلفة بمتوسط حسابي 3.66، ثم بعد الابتكار بمتوسط حسابي 3.40، وأخيرا بعد الوقت بمتوسط حسابي 3.37،
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لرأس المال الفكري وكذلك بالنسبة للميزة التنافسية،
- يوجد توفّر لرأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.86 وهي قيمة مرتفعة،
- يوجد توفّر للميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.85،
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

#### التوصيات:

- ضرورة التركيز على بناء رأس مال فكري من خلال استقطاب اليد العاملة المؤهلة، توفير بيئة تنظيمية داعمة والتركيز على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وسرعة الاستجابة لها،
- وضع نظام حوافز واضح يشجع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية والعمل على تخصيص ميزانية للبحث والتطوير بهدف تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم،
- تطوير هيكل تنظيمي مرن قادر على الاستجابة للظروف والتغيرات البيئية وداعم لعملية تبادل وتشارك المعرفة بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية،
- ضرورة امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات حول الموردين حتى تتمكن من الحصول على مدخلاتها بالجودة المطلوبة، التكلفة المناسبة والوقت المحدد من خلال المفاضلة بين مختلف العروض المتاحة.

## 5. الإحالات والمراجع :

### 1.5. المراجع العربية:

1. أسيل علي مزهر، خولة راضي عذاب. (2011). التصنيع الرشيق والميزة التنافسية المستدامة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، 13 (4).
2. أكرم أحمد الطويل، بشار عز الدين السماك. (2010). العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإبصاء الواسع دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرفاهين ، 32 (98).
3. الصادق لشهب وآخرون. (2017). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (7).
4. العنزي سعد، الملا حميد علي أحمد. دور رأس المال البشري في منظمات الأعمال. مجلة دنانير (8).
5. بشير بن عشي، عمار بن عشي. (2011). دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية-بسكرة- من وجهة نظر الرؤساء. الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. الشلف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
6. ثامر البكري. (2012). استراتيجيات التسويق. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
7. حسون محمد علي الحداد، و موفق خزعل حمد. (2014). أثر استثمار رأس المال الفكري على رضا العملاء في المصارف الإسلامية في العراق. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد الخاص بالمؤتمر العملي الخامس).
8. دلال عجالي. (2017/2016). إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر. أطروحة دكتوراه . أم البواقي، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
9. سعاد فهد الجوال. (2015). التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء (ط 1). القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
10. سعد العنزي. (2001). الرأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 8 (25).
11. سليمة غدير أحمد، سلمى كحيلي عائشة. (2011). دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي. ورقلة، الجزائر.
12. سميرة بوران. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة (ط 1). عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
13. عبد الغاني بوشمال، العياشي زرزار. (2017). أثر رأس المال الهيكلية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك-سكيكدة-. مجلة التنظيم والعمل ، 6 (4).
14. علاء فرحان طالب، و أميرة الجنابي. (2009). إدارة المعرفة ( إدارة معرفة الزبون ) (ط 1). عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
15. لطيف عبد الرضا عطية. (2008). ، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية. مجلة جامعة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، 10 (3).
16. لويزة فرحاني. (2016/2015). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة-باتنة-. أطروحة دكتوراه . بسكرة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
17. محمد عزات الحلالمة، سامي فياض العزاوي. (2009). رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (19).
18. محمد كنوش. (2017/2016). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريلو للاتصالات في الجزائر. أطروحة دكتوراه . سطيف، تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
19. محمود عبد الفتاح رضوان. (2017). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق (ط 1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
20. محي الدين القطب. (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (ط 1). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
21. منصف بن خديجة. (2013). رأس المال البشري رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس). مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (10).

22. مؤيد محمد على الفضل. (2009). العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. 11(3).
23. ناهدة اسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي. (2010). رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل. مجلة تنمية الرفادين، 32 (98).
24. نجم عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ( ط 1 ). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
25. يحى عيسى، العيداني حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية. مجلة الإبداع. 6(6).
- 2.5. المراجع الأجنبية:

1. Alghamdi, A. A. (2016). market knowledge blue ocean strategy and competitive advantage ( direct and indirect relationships and impact ). *Universal journal of management* , 4 (4 ) .
2. Ben Temelist, , A. (2013). *l'avantage concurrentiel durable dans une perspective inter – organisationnelle les cas des sous traitants Tunisiens en habillement*. thèse pour l'obtention du titre de docteur . sciences de gestion, université Paris.
3. Cabrita, M. D., & De Vaz, J. L. (2008). Creating value from Intellectual Capital: An Approach based on the Specification of Models. *Portuguese journal of management studies* , 13 (2).
4. Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). developing a model for managing intellectual capital. *European management journal* , 14 (4).
5. Fatemeh Babai & al .(2016) .Intellectual Capital Measuring and Reporting .*Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*.85 ،
6. Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2011). Intellectual Capital: Perceptions of Productivity and Investment. *RAC, Curitiba* , 15 (2).
7. Guillard, , A., & Roussel, , J. (2010). Le Capital Humain en gestion des ressources humaines: éclairage sur le succès d'un concept. *Revue Management et Avenir* (31).
8. Kaya, F. B., & al. (2010). Intellectual capital in organizations. *Problems and Perspectives in Management* , 8 (1).
9. Koçoglu, I., & al. (2009). the relationship between firm intellectual capital and the competitive advantage. *journal of global strategic management* , 3 (2).
10. Michel porter, (2000), l'avantage concurrentiel, Paris, Dunod.
11. Sandra, I., & Rodrigues, B. (2017). intellectual capital : the strategic resource of organizations. *the malopolska school of economics in Tarnow research papers collection* , 36 (4).
12. Wen-Cheng Wang و al .(2011) .types of competitive advantage and analysis .*International journal of business and management*.(5) 6 ،

6. ملاحق :

1.6. الاستبيان:

تقديم الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: يرجى التأشير أمام الإجابة المختارة بوضع ( × )

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة

من 25 إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

3- المؤهل العلمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

تكوين مهني

4- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

5- الوظيفة:

إطار سامي

تقني

تقني سامي

عون

المحور الثاني: رأس المال الفكري

\* مفهوم رأس المال الفكري: هو عبارة عن المعارف، المهارات، الخبرات وغيرها من الموجودات الفكرية التي يتم من خلالها خلق قيمة للزبون وبناء علاقات مع المحيط الخارجي للمنظمة وذلك اعتمادا على بنى تحتية، هيكلية ومعلوماتية.

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مكونات رأس المال الفكري					
رأس المال البشري					
1- يمتلك العاملون معرفة حول الإجراءات المتعلقة بكيفية أداء الأعمال المطلوبة منهم					
2- يقوم العمال ذوي الخبرة على نقل ما يعرفونه في العمل إلى العمال الجدد					
3- تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير معارف العاملين فيها باستمرار					
4- يستطيع العاملون تحمل مسؤوليات أكبر في العمل					
5- يهتم الموظفون ببناء العلاقات مع الآخرين والعمل بشكل جماعي					
رأس المال الهيكلي					
1- يوجد نظام حوافز واضح يشجع على الإبداع					
2- تعمل المؤسسة على توثيق سياسات وإجراءات العمل					
3- تمتلك المؤسسة وسائل وإمكانيات تستعملها في التدريب					
4- البيئة التنظيمية للمؤسسة تدعم عمليات الابتكار					
5- تمتلك المؤسسة متخصصين في مجال نظم المعلومات					

رأس المال الزبوني	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تمتلك المؤسسة قنوات توزيع متعددة					
2- تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن					
3- تقوم المؤسسة بتدوين شكاوي الزبائن					
4- تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع للعملاء					
5- تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول الموردين					

### المحور الثالث: الميزة التنافسية

\* مفهوم الميزة التنافسية: هي جملة الخصائص والصفات التي تنفرد بها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أبعاد الميزة التنافسية					
التكلفة					
1- تحصل مؤسستكم على احتياجاتها من مواد أولية بتكاليف منخفضة					
2- تحتم مؤسستكم بتخفيض تكاليف التخزين					
3- تعمل مؤسستكم على تخفيض تكاليف التدريب من خلال الاستعانة بالعمال القدامى					
4- تعتمد المؤسسة سياسة التوظيف الداخلي بهدف تخفيض تكاليف التوظيف					
الجودة					

					1- تدعم الإدارة العليا عملية تطبيق الجودة
					2- يتم قياس جودة المنتجات أثناء العملية الإنتاجية
					3- يلتزم العاملون في المؤسسة بتحسين المستمر في المنتجات
					4- يتم حل المشكلات بالاعتماد على فرق العمل
<b>الابتكار</b>					
					1- يوجد في المؤسسة قسم خاص بالبحث والتطوير
					2- تسعى مؤسستكم لطرح منتجات جديدة
					3- تتبنى المؤسسة تجريب الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لحل مشكلات العمل
					4- تكافئ المؤسسة كل من يقوم بابتكار طريقة عمل جديدة
<b>الوقت</b>					
					1- تحصل مؤسستكم على احتياجاتها من المواد الأولية بالكمية المطلوبة في الوقت المحدد
					2- تلتزم مؤسستكم دائما بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات للزبائن
					3- يستغرق الموظفون وقت طويل خلال مراحل العملية الإنتاجية
					4- تستغرق المؤسسة وقت قصير في تطوير المنتجات
<b>المرونة</b>					
					1- يمتلك الموظفون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل.
					2 - تغير الشركة في كمية ونوعية الإنتاج بناء على طلبات الزبائن
					3- تقوم مؤسستكم بتحديث الآلات بما يتماشى والتكنولوجيا الحديثة
					4- توفر المؤسسة لزيائنها إمكانية الطلب الكترونيا استجابة للتقدم التكنولوجي