



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين رأس المال  
الفكري والميزة التنافسية المستدامة في ظل التوجه التسويقي  
بالشركات الخدمية في ولاية الخرطوم

**The Mediating role of Strategic Flexibility in the relationship between  
intellectual capital and Sustainable Competitive Advantage  
marketing orientation as Moderator**

**In The Service Sector In Khartoum State**

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف البروفيسور:

أحمد إبراهيم أبوسن

إعداد الدارس :

مغزة بابكر نور الدائم ابوعاقله

1442هـ - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الاستهلال

قال تعالى :

(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) (11)

صدق الله العظيم

# الإهداء

الي روح ابي الطاهرة الذي كان نبراسا منيرا وواحتنا الوارفة التي تغينا هجيرة الحياة وقد تعلمنا منه سر

الشموخ .الي من احمل اسمه بكل فخر.

الي روح اخي الشهيد نورالدائم الذي علمني العطاء بدون انتظار كلما ضاقت بي السبل وجرت روحه تشد من

ازري وتخفف عني وطأة الزمن ويمنح الحياة معني لا يضاهي وتمنحني معاني البقاء السرمدية

الي امي الزهرة الباتعة التي ما فتئت تعبقنا بأريج المحبة وتمننا بعبير الامل وشذى العزيمة والنجاح .آمنى من

الله ان يمد في عمرك لثري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار .

الي سندي ورفيق دربي زوجي الغالي يوسف

الي فلذة كبدي ابنائي الاعزاء

الي اخي واخواتي الغوالي

الي كل من يحمل لي الخير

إليهم جميعاً أهدي ثمرات جهدي



# الشكر و التقدير

الحمد لله الذي بنعمته تمّ الصالحات، الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي وفقني وأعانني علي إتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام علي سيدنا ونبينا وحبينا وقرّة أعيننا محمد صلي الله عليه وسلم القائل ( من لا يشكر الناس لا يشكر الله ).

أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا هذا الصرح الشامخ منهل العلم والمعرفة ممثلاً في : كلية الدراسات العليا والبحث العلمي / كلية الدراسات التجارية / قسم إدارة الأعمال .

ومع تم الشكر أجزله إلي أستاذي البروفسير / أحمد إبراهيم أبوسه علي تكريمه بالإشراف علي هذه الرسالة منذ إن كانت فكرة وحتى أت أكلها فله مني خالص الشكر والتقدير والعرفان وأسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناته .

والشكر أجزله إلي اعضاء لجنة المناقشة والشكر كذلك إلي أساتذتي وزملائي علي تعاونهم الصادق . وأسجل عظيم امتناني وشكري إلي السادة مدراء شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم لما أبدوه مع تعاون في انجاز استبانة الدراسة وتقديمهم للمعلومات الخاصة بشركاتهم ومؤسساتهم والتي أغنت الدراسة .

وايضاً الشكر لجامعة الجزيرة كلية الدراسات التجارية الهلالية.

## المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر راس المال الفكري علي الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، إضافة إلي تحديد ما إذا كان للمرونة الاستراتيجية دوراً وسيطاً في تلك العلاقة والتوجه التسويقي دوراً معدلاً، إستناداً علي النظرية القائمة على الموارد، وأدبيات الدراسات السابقة تم بناء نموذج الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية عن طريق إستخدام عينة غير احتمالية، حيث وزعت عدد (384) إستبانة للمدراء، أسترد منها عدد (346) بنسبة (90%)، الصالحة للتحليل عدد (326) إستبانة بنسبة (85%)، تم استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) و (Amos V 25) كما تم إستخدام إختبار أساليب نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، وأسلوب تحليل المسار Path Analysis، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر قوي لراس المال الفكري علي الميزة التنافسية المستدامة، ووجود أثر قوي لراس المال الفكري علي المرونة الاستراتيجية، كما أوضحت نتائج الدراسة بأن المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين راس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة، وأن التوجه التسويقي يعدل العلاقة بين راس المال الفكري و المرونة الاستراتيجية، تم مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وتقديم التأثيرات النظرية والتطبيقية وعدد من المقترحات بشأن الدراسات المستقبلية.

## **Abstract:**

The purpose of this study is to know the effect of intellectual capital and Sustainable Competitive Advantage in service sector of Khartoum State. in addition to determine when Strategic Flexibility as a mediator role in this relationship and marketing orientation as moderator role. The study model were built depending on (RBV) and previous studies. The study used descriptive method analysis, to investigate the study purpose. questionnaire were designed as major tool to collect primary data through improbability sample. Distributed 384 questionnaire for managers returned 346 questionnaire rate of 90%, valid 337 questionnaire rate of 85%, the study used (Spss),(AMOSv25), structural equation modeling (SEM)and pass analysis.the study revealed that group of results: found that strong effect for intellectual capital and Sustainable Competitive Advantage, and strong effect for intellectual capital on Strategic Flexibility, the study results explained that Strategic Flexibility mediate the relationship between intellectual capital and Sustainable Competitive Advantage

, and that marketing orientation moderate the relationship between intellectual capital and Strategic Flexibility. The study findings were discussed and compared with previous studies, the study offered theoretical and applied implication and number of suggestions for future studies.

قائمة الموضوعات		
رقم الصفحة	عنوان الموضوع	
أ	البسمة	
ب	الاستهلال	
ت	الإهداء	
ث	الشكر و التقدير	
ج	المستخلص	
ح	Abstract	
خ	قائمة الموضوعات	
س	قائمة الجداول	
ص	قائمة الأشكال	
الفصل الأول : (الإطار العام للدراسة)		
1	تمهيد	(0-1)
1	المقدمة	(1-1)
3	مشكلة البحث	(1-2)
8	تساؤلات البحث	(1-3)
9	أهداف البحث	(1-4)
9	أهمية البحث	(1-5)
10	حدود البحث	(1-6)
11	التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث	(1-7)
14	تنظيم البحث	(1-9)
الفصل الثاني : ( الإطار النظري )		
المبحث الأول : الإطار النظري . راس المال الفكري		
15	تمهيد	(1-1-2)
15	مفهوم راس المال الفكري	(2-1-2)
16	نشأة راس المال الفكري	(3-1-2)
17	تعريف راس المال الفكري	(4-1-2)
19	أهمية راس المال الفكري	(5-1-2)
20	مكونات راس المال الفكري	(6-1-2)
28	خصائص راس المال الفكري	(7-1-2)
30	ادارة راس المال الفكري	(8-1-2)
31	تنمية وتطوير راس المال الفكري	(9-1-2)
33	قياس راس المال الفكري	(10-1-2)
43	بناء راس المال الفكري	(11-1-2)
45	خلاصة المبحث الأول	(12-1-2)
المبحث الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة		
46	تمهيد	(0-2-2)
46	تعريف المنافسة	(1-2-2)

46	التنافسية والميزة التنافسية	(2-2-2)
48	مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي	(3-2-2)
48	مصادر التفوق التنافسي	(4-2-2)
50	مقاييس وابعاد التفوق التنافسي	(5-2-2)
51	مميزات بيئات الاعمال في ظل التنافسية القائمة	(6-2-2)
51	الميزة التنافسية	(7-2-2)
52	ابعاد الميزة التنافسية	(8-2-2)
53	مفهوم الميزة التنافسية	9.2.2
55	أهمية الميزة التنافسية المستدامة	10.2.2
55	مصادر الميزة التنافسية المستدامة	11.2.2
56	ابعاد الميزة التنافسية المستدامة	12.2.2
56	المقدرة الجوهرية	1.12.2.2
56	مفهوم المقدرات الجوهرية	1.1.12.2.2
70	تكنولوجيا المعلومات	2.12..2.2
73	ثقافة الابداع	3.12.2.2
78	خلاصة المبحث الثاني	13.2.2)
<b>المبحث الثالث : الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية و التوجه التسويقي</b>		
80	تمهيد	(0-3-3)
80	تعريف المرونة	(1-3-3)
82	اهمية المرونة الاستراتيجية	(2-3-3)
82	مداخل المرونة الاستراتيجية	(3-3-3)
84	اساسيات حول المرونة الاستراتيجية	((4-3-3)
86	تصنيفات المرونة الاستراتيجية	(5-3-3)
87	ابعاد المرونة الاستراتيجية المستخدمة في الدراسة	(6-3-3)
87	مرونة السوق	(1-6-3-3)
97	مرونة التوسع	(2-6-3-3)
98	مرونة المنتج الجديد	(3-6-3-3)
99	التوجه التسويقي	(7-3-3)
100	تعريف التوجه	(1-7-3-3)
101	متغيرات التوجيه	(2-7-3-3)
101	إرشادات حول التوجه الفعال	(3-7-3-3)
102	التوجه الاستباقي	8-3-3)
103	أهمية التوجه الاستباقي	1.8-3-3)
104	مفاهيم التوجه الدفاعي	9-3-3)
104	مفهوم الدفاع	1.9-3-3)
105	خلاصة المبحث الثالث	(10-3-3)
<b>المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات والدراسات السابقة</b>		

106	تمهيد	0.4.2
107	الدراسات السابقة للمتغيرات	1.4.2
107	الدراسات المتعلقة رأس المال الفكري	(1.1.4.2)
116	الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة:	(2.1.4.2)
122	دراسات متعلقة بالمرونة الاستراتيجية	(3.1.4.2)
123	دراسات متعلقة بالتوجه التسويقي	(4-1.4.2)
126	العلاقة بين متغيرات الدراسة	2.4.2)
126	العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة:	1.2.4.2
129	العلاقة بين رأس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية	2.2.4.2
131	العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة:	3.2.4.2
133	الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية	4.2.4.2
133	الدور المعدل للتوجه التسويقي	( 5.2.4.2)
136	خلاصة المبحث	3.4.2
الفصل الثالث : (منهجية الدراسة)		
137	تمهيد	(0-3)
137	نظرية الموارد	(1-3)
143	نظرية الموارد وعلاقتها بنموذج الدراسة	(2-3)
144	نموذج الدراسة	(3-3)
145	تطوير فرضيات الدراسة	(4-3)
145	العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة	(1.4-3)
147	العلاقة بين رأس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية	(2-4-3)
145	العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة	(3-4-3)
151	الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية	(4-4-3)
153	الدور المعدل للتوجه التسويقي	(5-4-3)
157	منهجية الدراسة	(5-3)
158	وصف مجتمع وعينة الدراسة	(6-3)
159	الشركات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم	(7-3)
159	عينة الدراسة	(8-3)
160	مصادر جمع البيانات	(9-3)
160	مقياس الدراسة	(10-3)
161	وصف أداة الدراسة	(11-3)
169	تقييم أداة الدراسة	(12-3)
169	صدق أداة الدراسة	(1.12-3)
170	الأساليب الإحصائية المستخدمة	(13-3)
170	الخلاصة	(13-3)
الفصل الرابع : تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفروض		
171	تمهيد	(0-4)

171	المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات	(1-4)
171	تنظيف البيانات	(1-1-4)
176	المبحث الثاني: تحليل البيانات الأولية	(2-4)
177	التحليل العاملي الاستكشافي	(2-2-4)
178	التحليل العاملي الاستكشافي (راس المال الفكري )	(1-2-2-4)
182	التحليل العاملي الاستكشافي (المرونة الاستراتيجية)	(2-2-2-4)
184	التحليل العاملي الاستكشافي (الميزة التنافسية المستدامة)	(3-2-2-4)
186	التحليل العاملي الاستكشافي (التوجه التسويقي)	(4-3-1-4)
189	التحليل العاملي التوكيدي	(3-2-4)
192	التحليل العاملي التوكيدي (راس المال الفكري)	(1-3-2-4)
193	تحليل الاعتمادية والصلاحية (راس المال الفكري)	(1-1-3-2-4)
194	التحليل العاملي التوكيدي (الميزة التنافسية المستدامة)	(2-3-2-4)
195	تحليل الاعتمادية والصلاحية (الميزة التنافسية المستدامة)	(1-2-3-2-4)
196	التحليل العاملي التوكيدي (المرونة الاستراتيجية)	(3-3-2-4)
197	تحليل الاعتمادية والصلاحية (المرونة الاستراتيجية)	(1-3-3-2-4)
198	التحليل العاملي التوكيدي (التوجه التسويقي)	(4-3-2-4)
199	تحليل الاعتمادية والصلاحية (التوجه التسويقي)	(1-4-3-2-4)
200	تحليل الارتباطات لمتغيرات الدراسة	(4-2-4)
201	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(5-2-4)
202	اختبارات التوزيع الطبيعي	(6-2-4)
205	المبحث الثالث إختبار الفرضيات	
205	تمهيد	(0-3-4)
205	إختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة	(0-3-4)
206	إختبار تأثير الفرضية الرئيسية الأولى	(1-3-4)
207	إختبار تأثير الفرضية الرئيسية الثانية	(2-3-4)
209	إختبار تأثير الفرضية الرئيسية الثالثة	(3-3-4)
210	إختبار تأثير الفرضية الرئيسية الرابعة	(4-3-4)
208	إختبار تأثير الفرضية الرئيسية الخامسة	(5-3-4)
216	إختبار تأثير الفرضية الرئيسية السادسة	(6-3-4)
220	إختبار تأثير الفرضية الرئيسية السابعة	(7-3-4)
222	ملخص إختبار نتائج الفرضيات	(8-3-4)
227	ملخص الفصل	(9-2-4)
	الفصل الخامس : مناقشة النتائج	
228	تمهيد	(0-5)
229	ملخص النتائج	(1-5)
230	مناقشة النتائج على مستوى الابعاد	(2-5)
233	مناقشة النتائج	(3-5)
233	مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس الأول	(1-3-5)

236	مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس الثاني	(2-3-5)
239	مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس الثالث	(3-3-5)
240	مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس الرابع	(4-3-5)
241	مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس الخامس	(5-3-5)
241	مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس السادس	(6-3-5)
241	مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس السابع	(7-3-5)
243	مناقشة نتائج إختبار الفرض الرئيس الثامن	(8-3-5)
244	التأثيرات (إسهامات الدراسة)	(4-5)
244	مضامين الدراسة النظرية	(1-4-5)
244	مضامين الدراسة التطبيقية	(2-4-5)
245	محددات الدراسة	(4-5)
246	الدراسات المستقبلية (المقترحة)	(5-5)
247	التوصيات	(6-5)
240	الخاتمة	(7-5)
مراجع الدراسة		
249	المراجع العربية	أولاً
255	المراجع الأجنبية	ثانياً
الملاحق		
ملاحق الدراسة		
258	قائمة بأسماء السادة محكمي الإستبيان	ملحق رقم(1)
259	قائمة الإستبيان النهائي	ملحق رقم(2)



قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	يوضح خصائص رأس المال الفكري	(1-1-2)
38	ملخص لبعض نماذج قياس رأس المال الفكري	(2-1-2)
76	معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين	(3-2)
146	تطوير الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة	(1-3)
148	تطوير الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة	(2-3)
150	تطوير الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة	(3-3)
152	تطوير الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة	(4-3)
156	تطوير الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة	(5-3)
159	توزيع عينة الدراسة	(6-3)
160	مقياس ليكرت الخماسي	(7-3)
158	مصادر العبارات المتعلقة بقياس رأس المال الفكري	(8-3)
164	مصادر العبارات المتعلقة بقياس المرونة الاستراتيجية	(9-3)
162	مصادر العبارات المتعلقة بقياس الميزة التنافسية المستدامة	(10-3)
163	مصادر العبارات المتعلقة بقياس التوجه التسويقي	(11-3)
164	متغيرات الدراسة وعدد فقرات الاستبانة	12-3
173	الاستبيانات الموزعة والمعادة	1-1-4
173	مقياس درجة الموافقة	2-1-4
174	نتائج اختبار ألفا كرنباخ للابعد	(3-1-4)
176	تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	(1-2-4)
179	التحليل العاملي الاستكشافي لرأس المال الفكري	(2-2-4)
180	نتائج تحليل العاملي الاستكشافي لرأس المال الفكري	3-2-4
181	الجدول المفسر للتباين	4-2-4
182	العبارات المحذوفة عند إجراء التحليل الاستكشافي لرأس المال الفكري	5-2-4
182	التحليل العاملي الاستكشافي للمرونة الاستراتيجية	(6-2-4)
183	العبارات المحذوفة عند التحليل الاستكشافي للمرونة الاستراتيجية	7-2-4
184	نتائج تحليل العاملي الاستكشافي للمرونة الاستراتيجية	8-2-4
184	الجدول المفسر للتباين	9-2-4

185	التحليل العاملي الإستكشافي للميزة التنافسية المستدامة	(10-2-4)
185	العبارات المحذوفة عند اجراء التحليل الاستكشافي لميزة التنافسية المستدامة	11-2-4
186	نتائج تحليل العاملي الإستكشافي للميزة التنافسية المستدامة	12-2-4
186	الجدول المفسر للتباين	13-2-4
187	التحليل العاملي الإستكشافي للتوجه التسويقي	(14-2-4)
187	العبارات المحذوفة عند اجراء التحليل الاستكشافي للتوجه التسويقي	15-2-4
188	نتائج تحليل العاملي الإستكشافي للتوجه التسويقي	16-2-4
188	الجدول المفسر للتباين	17-2-4
191	مؤشرات جودة المطابقة	(18-2-4)
193	مؤشرات جودة المطابقة لراس المال الفكري	19-2-4
193	الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي لراس المال الفكري .	20-2-4
195	مؤشرات جودة المطابقة الميزة التنافسية المستدامة	21-2-4
195	الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للميزة التنافسية المستدامة	22-2-4
197	مؤشرات جودة المطابقة المرونة الاستراتيجية	23-2-4
197	الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للمرونة الاستراتيجية	24-2-4
199	جودة المطابقة للتوجه التسويقي	25-2-4
199	الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للتوجه التسويقي	26-2-4
200	تحليل الارتباطات لمتغيرات الدراسة	27-2-4
201	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	28-2-4
203	اختبارات التوزيع الطبيعي	29-2-4
203	نتاج اختبارات التوزيع الطبيعي	30-2-4
207	قيم تحليل المسار من راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة	1-3-4
208	قيم تحليل المسار من راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية	2-3-4
209	قيم تحليل المسار من المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة	3-3-4
210	قيم تحليل المسار من مرونة السوق وراس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة	4-3-4
213	نتائج اختبار المتغير الوسيط(مرونة السوق)	5-3-4
214	قيم تحليل المسار من راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة	6-3-5
215	نتائج اختبار المتغير الوسيط(مرونة التوسع)	7-3-4
216	نتائج اختبار المتغير الوسيط(مرونة المنتج الجديد)	8-3-4

218	قيم تحليل المسار العلاقة بين التوجه الاستباقي و بين راس المال الفكري و المرونة الاستراتيجية	9-3-4
220	قيم تحليل المسار العلاقة بين التوجه الدفاعي و بين راس المال الفكري و المرونة الاستراتيجية	10-3-4
222	ملخص إختبار نتائج الفرضيات	(11-3-4)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	هيكل رأس المال في الشركات	(1-1-2)
35	بطاقة الدرجات المتوازنة	(2-1-2)
60	دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية والربحية المتفوقة	(1-2-2)
61	دور المقدرات الجوهرية في خلق المزايا التنافسية عبر المعرفة والابداع	(2-2-2)
62	دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتفوق في المنظمة	(3-2-2)
67	انبثاق المقدرات الجوهرية من التعلم	(4-2-2)
67	المقدرات الجوهرية وتشكيل الاستراتيجية	(5-2-2)
68	انموذج delta المقدرات الجوهرية	(6-2-2)
69	أنموذج ( Stockmen d. ) لمقدرات الجوهرية	(7-2-2)
70	مفهوم تكنولوجيا المعلومات	(8-2-2)
71	تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات	(9-2-2)
142	العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيامة	1-3
144	نموذج الدراسة	(2-3)
192	التحليل العملي التوكيدي لراس المال الفكري	(1-2-4)
194	التحليل العملي التوكيدي للميزة التنافسية المستدامة	(2-2-4)
196	التحليل العملي التوكيدي للمرونة الاستراتيجية	(3-2-4)
198	التحليل العملي التوكيدي للتوجه التسويقي	(4-2-4)
206	العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة	1-3-4
208	العلاقة بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية	2-3-4
209	العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة	3-3-4
210	العلاقة بين مرونة السوق وراس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة	4-3-4
212	العلاقة بين مرونة المنتج الجديد وراس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة	5-3-4
216	العلاقة بين التوجه الاستباقي و راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية	6-3-4
217	رسم المتغير المعدل للعلاقة بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية	7-3-4

# الفصل الأول

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 0.1 تمهيد :

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة والمتمثل في مشكلة وتساؤلات الدراسة بما في ذلك الفجوات التي تم التوصل إليها لدراستها وسد الفجوة بينها وبين الدراسات السابقة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها، وأهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والعلمية، وحدود الدراسة الموضوعية والبشرية والزمنية والمكانية، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، بالإضافة إلى الهيكل العام للدراسة، وذلك على النحو التالي:

### 1.1 المقدمة :

تمر منظمات الاعمال في عالم اليوم بالعديد من التغيرات المتلاحقة حيث اصبحت المنظمات تعيش في عصر الاقتصاد القائم علي المعرفة Knowledge Based Economy ،والذي يتميز بانتشار ظاهرة العولمة، Globalization والمنافسة الحادة Hyper Competitive ، والثورة في نظم المعلومات والاتصالات وقد أدت هذه التطورات الي مشكلة حيوية تتمثل في كيفية تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الاعمال ،حيث تنطوي هذه المنظمات علي نوعين من الأصول حتي تتمكن من مزاولة نشاطها الأساسي وهما الأصول المادية الملموسة والأصول المعنوية غير الملموسة (الرفاعي وخير الله 2015).

و رأس المال الفكري هو الذي يتجدد ويتطور باستمرار فهو يوفر للمنظمة مجالاً لتحقيق التميز ويعزز موقعها التنافسي وبالتالي يجب علي المنظمات أن تعمل علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الاهتمام برأس المال الفكري .

وفي ظل الاقتصاد الجديد لم تعد المنظمات تهتم بأصولها المادية والمتمثلة في المباني والآلات والأموال فقط ولكنها أصبحت تهتم بنفس القدر أو بقدر اكبر بأصولها غير المادية المتمثلة في رأس المال الفكري والتي تعد ثروة حقيقية للمنظمة ومصدر تعتمد عليه في بقائها ومنافستها في السوق . ولقد تغيرت قواعد اللعبة التنافسية في السنوات الأخيرة الماضية ، حيث انتقلت من منطق التنافس وفق اقتصاديات الحجم إلى

منطق المنافسة المستندة على رأس المال الفكري ، إذ لم تعد الموارد الملموسة أساساً ملائماً لبناء وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة ، فقد أظهرت الأدبيات المعاصرة أن هناك اتفاقاً جوهرياً على إن الاستثمار في المورد البشري هو ضمن مدخل للبقاء والازدهار في بيئة الأعمال المعاصرة .

يستند الأساس الفكري للتنافس على ثلاثة جدييات معرفية تمثلت في كون رأس المال البشري هو المسار الأفضل لتحقيق التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة ، كما أن رأس المال الهيكلي هو المورد الاستراتيجي الأهم في خلق القيمة المستدامة وتحقيق التفوق التنافسي وان تكامل تقنيات رأس المال الهيكلي يعني بالضرورة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في عالم أعمال اليوم .

لقد اصبح راس المال الفكري (Intellectual Capital) في ظل الاقتصاد التنافسي وعصر المعلوماتية هو راس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد ، وهو القائد في عملية التغيير والابداع ، وبالتالي هو القادر علي تحويل المعرفة الي قيمة ومن ثم الي ميزة تنافسية ، مما يعني ان مركز الثقل في توليد القيمة قد انتقل من إستغلال الموارد الطبيعية (المادية) الي استغلال الأصول الفكرية(غير الملموسة)ومن قانون تناقص العوائد (الذي ينطبق علي السلع المادية)الي قانون تزايد العوائد (فيما يتعلق بالمعرفة والأفكار) (الروسان و العجلوني ،2010).

راس المال الفكري عبارة عن محصلة التفاعل بين راس المال البشري للمنظمة(مجموع ما يتمتع به العاملون من معارف ومهارات وخبرات ) وراس المال الهيكلي (يتضمن البنية الأساسية والعوامل التنظيمية التي تدعم إنتاجية العاملين) وراس المال من العلاقات مع البيئة المحيطة بها(وتشمل العلاقات التي تنميها المنظمة مع العملاء والموردين) (الرفاعي ،خيرالله،2015).

وفي ظل هذه التغيرات فان تحقيق الاستمرار والنجاح في السوق اصبح لتلك المنظمات ان تحقق ميزة تنافسية تستطيع المحافظة عليها عبر الزمن ، ومن أهم هذه المجالات التي يمكن ان تحقق هذا التميز والتفوق وجذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية والتي تتميز بمعرفة عالية و طاقة ذهنية وقدرة مميزة لأنها تعد مصدر للأبداع والابتكار(بن شايب ،422).

وتحتل المرونة أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح، فعن طريق المرونة الاستراتيجية تستطيع المنظمة تكييف استراتيجياتها او تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة علي الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصّة في أسواق منتجات المنظمات المنافسة لها .ونتيجة لذلك ظهرت توجهات وتطبيقات جديدة تهتم بالتركيز علي المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة منظمات الاعمال بشكل اسهل واسرع لكل حالات التغيير التي تحصل في المشهد التنافسي .وعليه فان وجهات النظر الحديثة للاستراتيجية تنظر الي المرونة الاستراتيجية علي انها موجود استراتيجي في الحالات التي يكون فيها التوقع امرا صعبا والمفاجئات هي الأكثر احتمالا(الياسري،الخالدي،والحميري) .

وفي ظل الاقتصاد الجديد لم تعد المنظمات تهتم بأصولها المادية والمتمثلة في المباني والآلات والأموال فقط ولكنها أصبحت تهتم بنفس القدر أو بقدر اكبر بأصولها غير المادية المتمثلة في رأس المال الفكري والتي تعد ثروة حقيقية للمنظمة ومصدر تعتمد عليه في بقائها ومنافستها في السوق .وتعتبر عملية خلق القيمة للزبون في ظل الظروف المعقدة الحالية من اهم التحديات المتعلقة بالمؤسسات وقدرتها علي رفع هذا التحدي لا يعتمد فقط علي مفهوم خلق القيمة للزبون ،ولكن علي الإنجازات والاعمال المصاحبة لذلك من سرعة في تلبية طلباته، واستباق رغباته وتجسيدها علي ارض الواقع والاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة بالمؤسسة ،أي انها تعتمد علي مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات التي يفرضها محيط الاعمال وكسب رهاناته(حجازي وعبداوي)

## 2.1 مشكلة البحث :

في ظل بيئة شديدة المنافسة تسعى المنظمات الي كسب مزايا تنافسية من خلال إضافة قيمة للعميل او تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية والعقلية لدي المورد البشري ، وتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية لديها ،وبالتالي اصبح الاهتمام براس المال الفكري السبيل المضمون لتحقيق التميز التنافسي ، وهو في نفس الوقت من اصعب التحديات التي تواجهها المنظمة ،لانه يجب عليها ان تركز علي الطاقات الفكرية والابداعية لدى الموارد البشرية ،وتعرف كيفية تنميتها واستثمارها بفاعلية ،والمحافظة عليها ،لأنها المورد



الأعلى على الإطلاق طالما تعرف المنظمة كيف تزيد من القدرات الإبداعية، ومهارات الموارد البشرية لديها، وبالتالي تضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (رابح، ولويزة 2016).

استمدت مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري وما يقترن به من موضوعات ذات صلة ، وذلك لتحديد دوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكل ما يتعلق به من مداخل وتناولت الدراسة المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط لهذه العلاقة والتوجه التسويقي معدل لهذه العلاقة.

ومن جانب آخر وبمراجعة أدبيات الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من الفجوات البحثية التي سيتم دراستها وسدها في هذه الدراسة والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

#### 1.2.1 الفجوة البحثية الاولى (العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة) :

من خلال إطلاع الباحث علي الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ابعاد راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة ، فقد تمكن الباحث من الحصول على بعض الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين بصورة مباشرة وغير مباشرة عن طريق أبعاد ومتغيرات أخرى، وذلك لتحديد الفجوة التي أغفلتها تلك الدراسات والتي من الممكن أن تكون مجالاً جديداً للدراسة وللبحث العلمي .

حيث تناولت دراسة ( عفاف عبد الحميد، 2012م ) الروية الاستراتيجية راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق علي شركات الاتصالات المصرية، بينما تناولت دراسة (علي الحاج محمد 2014) اثر راس المال الفكري علي تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بالتطبيق في مؤسسة البصرة الخيرية العالمية بينما دراسة (رفاعي & خير الله 2015) حاولت الكشف على إستراتيجية لراس المال الفكري وذلك لتحسين كفاءة الموارد البشرية وذلك بالتطبيق علي جامعة عين شمس، بينما تطرقت دراسة (Kaveh & Ruzita 2015) الي أثر الابعاد المتعددة لراس المال الفكري وأثرها علي الاداء وذلك بالتطبيق علي الشركات الصناعية الغذائية الصغيرة بايران ، وتناولت دراسة ( Nixon Kamukama & Augustine ) تأثير التفاعل بين راس المال الفكري والأداء وذلك في مؤسسات التمويل الاصغر اليوغندية. كما تناولت دراسة ( unerman and Guthrie ) وتناولت دراسة (هادي، 2016) دور

تبنى الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتناولت الدراسة الميزة التنافسية المستدامة بالأبعاد الاتية (المقدرة الجوهرية، الجودة، الموضع التنافسي، تكنولوجيا المعلومات، والمرونة الاستراتيجية) وتناولت دراسة (عبد محمود 2017) نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة ببعدين هما جودة السوق وثقافة الابداع وأيضا تناولت دراسة (حياة ومنيرة 2018) راس المال المعرفي كمطلب أساسي لاستدامة الميزة التنافسية بأبعاد لراس المال المعرفي (راس المال البشري والهيكلية والزبائنية) وميزة تنافسية بالأبعاد الاتية (الجودة المتميزة، التسليم، الحصة السوقية، الكفاءة المستمرة، الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء، الابداع، المقدرة الجوهرية، التكلفة)، وتناولت دراسة (عايض، ابوهادي 2019) اثر راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعاد راس المال (البشري، الهيكلية، العلاقاتية) والميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، الابداع او التجديد، والاستجابة لحاجات العميل). ما يميز الدراسة عن الدراسات سابقة الذكر استدامة الميزة التنافسية بأبعادها (المقدرة الجوهرية، تكنولوجيا المعلومات، وثقافة الابداع) وربطها براس المال الفكري بأبعاده (راس المال البشري، وراس المال الهيكلية، وراس المال الزبائنية). الفجوة البحثية الاولى والمتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة) وكذلك إختلافها في بعض الابعاد .

### 2.2.1 الفجوة البحثية الثانية (العلاقة بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية)

(دراسة عبداوي وحجازي 2017) تناولت مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في

خلق قيمة للزبون وتوصلت الدراسة ان المرونة الاستراتيجية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، السوقية، راس المال البشري).

دراسة (ممدوح رفاعي & احمد خير الله 2015) بعنوان اثر تطبيق إستراتيجية رأس المال الفكري علي تحسين كفاءة الموارد البشرية : وتمثل أبعاد رأس المال الفكري ( رأس المال البشري - رأس المال الهيكلية - رأس المال العلاقاتية)، والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء الموارد البشرية في جامعة عين شمس، وعند دراسة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة التي تمثل الأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلية رأس المال العلاقاتية)، والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء

الموارد البشرية بالمنظمة، وجد أن المتغير المستقلين الأول والثالث هما الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، أما المتغير الثاني المتمثل في رأس المال الهيكلي فوجد أن تأثيره غير معنوي على تحسين كفاءة الموارد البشرية في جامعة عين شمس وبالتالي بالجامعات الحكومية و(دراسة yair2000) بينت نتائجها ان التميز في الإنتاج والتواجد في السوق والعلاقات الكاملة مع الزبائن والموردين والقدرة علي تخفيض اسعار المنتجات بالإضافة الي تقديم خدمات متميزة مدركة من الزبائن تؤدي الي تحقيق الميزة التنافسية . وكذلك إختلافها في بعض الابعاد .

الفجوة البحثية الثانية والمتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة العلاقة بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية) وكذلك إختلافها في بعض الابعاد .

### 3.2.1 الفجوة البحثية الثالثة ( العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة) . دراسة

((سلاف وسلوي2019) مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للموسسة وتوصلت الي نتائج ايجابية(العنزي2017) وجود علاقة ايجابية بين المرونة الاستراتيجية والميزة المستدامة (دراسة حسن وعباس2018)وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة الانتاجية، المرونة التنافسية) . وتناول (حسين 2018)العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده الداخلية ( التفكير الإبداعي، التفكير النظمي، الرؤيا) والمقدرات الجوهرية من خلال أبعاده( المرونة الاستراتيجية، تطوير الخدمات، قيمة الزبون) والميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأبعاده( الأبداع، الجودة، التميز).

دراسة (نصر الدين و الزين ،بدون تاريخ) بعنوان: الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: وخلصت الدراسة إلى إن المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو عملية الإبداع كونه يمكن من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة والنظر إلى الإبداع كبعد إستراتيجي لا غنى عنه حتى

تستطيع المنظمة امتلاك ميزة تنافسية ذات درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآتية والمستقبلية.

الفجوة البحثية الثالثة والمتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة) وكذلك إختلافها في بعض الابعاد .

4.2.1 الفجوة البحثية الرابعة (الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة).

نظر لندرة الدراسات السابقة التي تناولت المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط للعلاقة الامر الذي لم يمكن الباحث من اجراء المقارنات المأمولة بين نتائج الدراسة الحالية وما توصل اليه الباحثون في هذا الشأن. وتناول (بشر ،بلل، وادم ،2019م) الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالتسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية واختلفه عن الدراسة الحالية بأخذه المرونة الاستراتيجية متغير تابع. (دراسة عبداوي وحجازي 2017) تناولت مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون وتوصلت الدراسة ان المرونة الاستراتيجية تساهم في خلق قيمة الزبون من خلال المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية ،راس المال البشري). وتناولت دراسة (الشريف وربيع 2017) المرونة الاستراتيجية كمدخل للابداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات.

دراسة (مقراش فوزية 2015) بعنوان أثر الإدارة بالذكاءات علي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة : توصلت نتائج الدراسة الي شركة الخطوط الجوية الجزائرية تمتلك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين ، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر ايجابي علي التوجه الاستراتيجي ،توصلت نتائج الدراسة إلي أن الوعي الاجتماعي لا يؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ويمكن تفسير ذلك بأنه ينظر إلي التوجه نحو التعلم كأمر شخصي من قبل الموظفين ، أي أن كل موظف يسعى لصقل معارفه وتصحيح أخطائه دون أن يشارك أي طرف ذلك. الفجوة البحثية الرابعة والمتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة).

## 5.2.1 الفجوة البحثية الخامسة (الدور المعدل للتوجه التسويقي في العلاقة بين رأس المال الفكري و

المرونة الاستراتيجية) . يعتبر التوجه بالسوق مورد داخلي هام واساسي يكتسب المنظمة ميزة تنافسية تساعد علي الاستمرار .

وتناول (بلل، وادم، بشر 2019م) الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية واخذ التوجه بالتسويق الكلي مستقل ، حيث تناولت بعض الدراسات التوجه بالسوق الإستباقي

والتفاعلي كما في دراسة ( Aljanabi & Noor, 2015, Tomuois et al, 2013, Nuansate & Mokhtar, 2013

Timcollman & Timothy, 2005) (Metin & Ozden, 2013)) تناولت الدراسة السوق الهجومي والدفاعي

(Ibidunni & Inelo, 2015) وجود علاقة ايجابية قوية بين التوجه بالسوق والمرونة الإستراتيجية والأداء

السوقي، .

إشارت دراسة (فرج الله وبلل 2017) ان التوجه بالسوق يلعب دورا وسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتج . وايضا دراسة (عمر ومحمد 2017) هنالك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمتغيرات التوجه بالسوق والتوجه الريادي في الميزة التنافسية

الفجوة البحثية الخامسة والمتمثلة في عدم تناول الدراسات السابقة الدور المعدل للتوجه التسويقي في العلاقة بين رأس المال الفكري و المرونة الاستراتيجية) ، إلا في بعض أبعاد المتغيرات .

وفي ضوء ما سبق ، وللوصول إلى الحلول العلمية الواضحة ، جاءت هذه الدراسة لتلبي حاجة مهمة في الوصول إلى النتائج العلمية ، فضلاً عن الجانب التطبيقي من الموضوع ومن ثم التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الخدمية وما هو تأثير المرونة الإستراتيجية على هذه العلاقة والدور المعدل للتوجه التسويقي في هذه العلاقة .

### 3.1 تساؤلات الدراسة :

- ما هي العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الخدمية ؟
- ما هي العلاقة بين رأس المال الفكري والمرونة الإستراتيجية بالمؤسسات الخدمية ؟

- ما العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الخدمية ؟
- ما هو مدى تأثير المرونة الإستراتيجية على العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الخدمية ؟

- هل التوجه التسويقي يعدل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة؟

#### 4.1 أهداف البحث :

الغرض من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الخدمية وأثر المرونة الإستراتيجية على هذه العلاقة في ظل التوجه التسويقي فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الخدمية .
- التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري والمرونة الإستراتيجية .
- التعرف على العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الخدمية .
- اختبار مدى تأثير المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الخدمية في ظل التوجه التسويقي.

#### 5.1 أهمية البحث : تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :

##### 1.5.1 : الأهمية العلمية

تتبع أهمية الدراسة للمساهمة في اثراء البحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال اختبار مفاهيم الدراسة ومتغيراتها.

\* تتناول ابعاد مختلفة عن الدراسات السابقة في علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية المستدامة

\* تتناول الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

\* تتناول الدور المعدل للتوجه التسويقي في العلاقة بين رأس المال الفكري و المرونة الإستراتيجية .

\*تناولت الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

في ظل التوجه التسويقي بالمؤسسات الخدمية ، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة .

وان هذه الدراسة ستجمع بين موضوعات مختلفة ، وستشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات جديدة عن موضوعاتها .

#### 2.5.1 : الأهمية العملية

\*تبرز أهمية هذه الدراسة لأهمية القطاع الخدمي ودوره المتنامي في الاقتصاد الوطني ويعد أيضاً من أبرز القطاعات لما له من دور مهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني وتقديم الخدمات ، لذا فإنه من المؤمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تساعد متخذي القرارات بالإدارات العليا للمؤسسات الخدمية بتبني توجهات إدارية حديثة لمواكبة التطور في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة وحدة المنافسة والتي بدورها قد تساهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الخدمية .

\*كما تتجسد أهمية الدراسة في أهمية موضوعات الدراسة في الأدبين الاستراتيجي والتنظيمي ، وان دراستها ستوجه أنظار مراكز القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الخدمية ، ثم السير قدماً لمجابهة التحديات المحيطة فضلاً عن الأسس العلمية التي ستوفرها لإدارات هذه المنظمات .

#### 6.1 حدود البحث :

تتمثل حدود البحث في الآتي :

1.6.1 الحدود الموضوعية : إقتصرت الدراسة علي التعرف علي الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة السوق، مرونة التوسع، مرونة المنتج الجديد)، والدور المعدل للتوجه التسويقي في تفسير العلاقة بين راس المال الفكري بأبعاده (راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس المال الزبائني)، والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (المقدرة الجوهرية، ثقافة الابداع، تكنولوجيا المعلومات)، في المؤسسات الخدمية السودانية

2.6.1 الحدود البشرية : تمثلت في مدراء شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم .

3.6.1 الحدود المكانية : تمثلت في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم .

4.6.1 الحدود الزمانية : العام (2020)م .

## 7.1 التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث :

### 7.1.1 رأس المال الفكري: intellectual capital

رأس المال الفكري هو " الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الآليات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة". ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة والتي يقصد بها (المهارات ، الخبرات ، والتعليم المتراكم في العصر البشري ) التي يمكن تحويلها إلى قيمة. ( Hamel & Heen, ).

هو ما يمتلكه الافراد من معارف ومهارات وخبرات، وما تمتلكه المنظمة من أصول غير ملموسة، فضلا عن علاقة المنظمة بالأطراف الخارجية التي يمكن استخدامها لزيادة القيمة السوقية وتكوين الثروة لها(بابكر2018). ولأغراض هذه الدراسة يعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة الأصول غير الملموسة والمتمثلة في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني التي تمتلكها المؤسسات الخدمية والتي تكسبها القدرة علي أداء وظائفها وتسهم في تحسين قدرتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية .

### 2.7.1 رأس المال البشري Human Capital:

هي المهارة والخبرات والابتكارات والمعرفة التي يمتلكها الموظفون علي مستوى العمل المكتبي ، وبما يخدم تعزيز

الأداء التنظيمي ( سعد العنزي ،الرفاعي وخير الله 2015)

### 7.1.3 رأس المال الهيكلي (Structural Capital) :

مقدرة المنظمة على استخدام الأدوات لزيادة الربحية (,brinker2007) ويتضمن البنية الأساسية والعوامل التنظيمية التي تدعم إنتاجية العاملين.

### 4.7.1 رأس المال الزبائني: Customer Capital

هو العلاقة مع البيئة المحيطة ويشمل العلاقات التي تنميها المنظمة مع العملاء والموردين (خير الله 2015)

### 5.7.1 الميزة التنافسية المستدامة : Sustainable Competitive Advantage

هي تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الاخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية القادمة (هادي 2016)



عرفها(Macmillan)بأنها خاصية او مجموعة من الخصائص تتفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة طويلة نسبيا نتيجة لصعوبة محاكاتها، وتمكنها من التفوق علي المنافسين فيما تقدمه من منتجات للعملاء (اسحق 2013)ولاغراض هذه الدراسة تعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها مجموعة من المزايا التي تتميزها الشركات الخدمية علي غيرها من الشركات المنافسة والمعتمدة علي المصادر والموارد التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين ،والمحافظة عليها في الاجل الطويل وتتضمن(المقدرة الجوهرية ،وتكنولوجيا المعلومات والثقافة الإبداعية).

#### 6.7.1 المقدره الجوهرية:Core Capability:

هي موارد وقابليات تستخدم كمصدر للمزايا التنافسية (ritzman1996)

#### 7.7.1 تكنولوجيا المعلومات Information technology:

تقنية المعلومات المعتمدة على أنظمة المعلومات ومعالجتها وتخزينها وترجمتها الى معارف (برهان 2010)

#### 8.7.1 ثقافة الابداع creativity culture : هي القدرة على إيجاد ممارسات سلوكية تعبر عن الأداء

الإداري الجيد والمبدع في المنظمة (الناصر 2018)

#### 9.7.1 المرونة الاستراتيجية : Strategic Flexibility

قابلية المنظمة لتحديد التغييرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغييرات (قاسم 2015).

#### 10.7.1 مرونة السوق:marketing Flexibility

هي قدرة المنظمة العاملة في السوق لي إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت

استجابة للمتغيرات البيئية(الشيخ يحيى 2010)ويرى (المعاضدي ومحمد 2011)انها تشير الي قدرة

المنظمة علي التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة دينامية .

#### 11.7.1 مرونة التوسع: Expansion Flexibility:

تصف ما إذا كان النظام قادرا على التوسع من خلال زيادة أو نقص في عدد الآلات ومحطات التركيب

وتشير أيضا إلى إمكانية توافر المدى أو النطاق الذي يتجه إليه النظام ،حيث يتجه هذا التوسع إلى وجود

مجهودات لزيادة طاقة وقدرة المشروع ، وتساعد هذه المرونة في تخفيض وقت التشغيل وهو ما يهدف إليه نظم التصنيع المرن ، وتخفيض تكلفة المنتجات الجديدة ، وذلك عن طريق تغيير المنتجات الموجودة (Matta,2005)،

#### 12.7.1 مرونة المنتج الجديد: Flexibility Product :

والمرونة هنا تعنى قابلية المنتج على إدخال التعديلات اللازمة للمنتج وذلك بهدف التحسين المستمر ، وذلك بأقل تكلفة ، وأقل وقت ممكن ، وهذا يساعد على الاستجابة السريعة للطلب واحتياجات السوق ذات التصميمات الجديدة ، وفي الوقت المناسب حتى يمكن الحفاظ على طلب دائم مستمر على المنتجات والحفاظ على الحصة السوقية ( عاشور ، 1994).

#### 13.7.1 التوجه التسويقي : marketing orientation

التوجه التسويقي (OOMEZ & Kİ TAPÇI,2016)"استراتيجية تنافسية تشمل جميع المجالات الوظيفية ومستويات المنظمة وتحتضن المشاركين في الاسواق المختلفة "، وينطوي على الأنشطة الاستراتيجية التي تهدف إلى نهاية العملاء والموزعين والمنافسين والعوامل البيئية. اعتبر (Rocha & Olesen,2013:15) تتكون سلوكيات التوجه التسويقي من ثلاثة جوانب ، توليد المعلومات عن الأسواق والنشر لهذه المعلومات إلى الهيئات ذات الصلة داخل الشركة، التنفيذ التطوير والاستجابة المناسبة لتلك المعلومات.

#### 14.7.1 التوجه الاستباقي: Proactiveness orientation

• (Cantaleano, et al, 2018:10) التوجه الاستباقي للسوق يتضمن الجهد المبذول لفهم وتلبية

احتياجات العملاء الكامنة

#### 15.7.1 التوجه الدفاعي: Defensive orientation:

• هو سلوكيات تهدف الي حماية الوضع التسويقي للمنظمة (morgan2009)

## 8.1 تنظيم البحث:

تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، حيث يحتوي الفصل الأول على الإطار العام للدراسة ويشتمل على المقدمة العامة للدراسة ، مشكلة الدراسة ، تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة، وتنظيم الدراسة والخلاصة ، يليه الفصل الثاني الذي يحتوي على الإطار النظري ويشتمل على مفاهيم متغيرات الدراسة والعلاقات بين المتغيرات، بينما الفصل الثالث يستعرض منهجية الدراسة، نظرية الدراسة، نموذج الدراسة، تطوير فرضيات الدراسة، مصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة ومقاييس الدراسة، وقياس صدق ( الأداة ) والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، يليه الفصل الرابع الذي يحتوي على تحليل البيانات ، وقياس ثبات ( الأداة ) واختبار فرضيات الدراسة وأخيراً يأتي الفصل الخامس الذي يتم فيه مناقشة النتائج والتوصيات ومضامين النظرية التطبيقية للدراسة ومحدداتها والمقترحات بالبحوث المستقبلية.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني

### المبحث الأول

#### رأس المال الفكري

##### 1.1.2: مقدمة

يعد رأس المال الفكري السائد في المنظمات المعاصرة احد متطلبات نجاحها وبقائها في بيئة الاعمال ،ومؤشرا للمناخ التنظيمي الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ،لذا فان الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة (البشري ،الهيكلية ،العلاقاتية) يشكل مسؤولية تنظيمية واجتماعية واخلاقية تتحملها المنظمات ،والذي من شأنه ان ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف للمتطلبات البيئية ،فجراح المنظمة في بناء رأس المال الفكري متميز يمكن ان يساعدها في إطلاق طاقات افرادها العاملين تحقيقا لهدف زيادة الانتاجية كما ونوعا ، وكلما استطاعت وضع البرامج الكفيلة لذلك البناء تكون النتيجة نجاحات متواصلة للمنظمة لعالم فيه من التنافس الشدي الكثير (المفرجي وصالح ،2007:162).

وبناء على ماتقدم سوف تقوم الباحثة في هذا المبحث بالتعرف على مفهوم ،ومكونات ،وكيفية بناء وتطوير رأس المال الفكري ،والادوار المناطة به ،وخصائصه واهميته، بالإضافة الي نماذج وأساليب قياسه، والمخاطر المحتملة لرأس المال الفكري .

##### 2.1.2: مفهوم رأس المال الفكري

يعيش العالم فترة غير مسبوقه من التغيير والتطوير المستمر ،حيث ادي الانحسار التدريجي لعصر الثورة الصناعية والانطلاق نحو الاقتصاد القائم على المعرفة الي ظهور منظمات الاعمال المبنية على المعرفة والمعلومات ،والتي تعتمد في المقام الأول على الخبراء والمتخصصين والمبدعين وذوي القدرات المعرفية المتميزة ،حيث اصبح تركيز منظمات الاعمال في العصر الحالي على المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة ،وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في العمل والتعرف لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها

المنظمات مبالغ هائلة ،فهذه المعرفة المتراكمة والمتزايدة تشكل رأس المال الفكري في

المنظمة(عبد،64:2006) .

وقد زادت التطورات والتغيرات السريعة المتلاحقة في بيئة الاعمال إلي التحول من التركيز علي رأس المال المادي والأصول الملموسة كالأموال والمباني والآلات والأجهزة وغيرها علي اعتبار أنها أهم الأصول في المنظمة ، إلي التركيز علي المعرفة ورأس المال الفكري (الأصول غير الملموسة ) وأصبح أكثر الموجودات أهمية ومصدراً لميزتها التنافسية(همشري2013)

والمنظمات التي تمتلك مصادر متعددة من الموارد منها الموارد المادية والمالية وتسمي هذه بالأصول الملموسة (tangible Assets) وتنسم بأنها موارد قابلة للتبادل، التقليد والشراء من قبل المنافسين كما هو الحال في التكنولوجيا المتاحة للجميع. أما الصنف الأخر من الموارد فتسمي بالأصول غير الملموسة (Intangible Assets) وتعتبر هذه الموارد من الأصول الاستراتيجية التي تسهم في ميزاتها التنافسية وتنسم هذه الموارد بالخصائص الأربعة التي يطلق عليها إطار VRIO التي تتسجم بدرجة كبيرة مع إطار التحليل القائم علي تميز الأصول الاستراتيجية ويقوم هذا الإطار علي تميز الموارد والأصول الاستراتيجية كأصول ذات قيمة اقتصادية Value، نادرة Rare، غير قابلة للتقليد Inimitable وتشتمل علي الدعم المنظمي Organizational Support،(الفيومي2010).

وتتحدد مقدرة المنظمة بأصولها الكلية المادية وغير المادية وكلما كانت المنظمة ذات أصول كبيرة ومتنوعة كان ذلك مصدراً من مصادر قوتها في السوق عند استخدامها لهذه الأصول بكفاءة.

### 3.1.2 نشأة رأس المال الفكري:

قد اختلف الباحثون حول تحديد الفترة الزمنية التي ظهر فيها مصطلح رأس المال الفكري منهم من أشار إلي استخدام لأول مرة من قبل كينيث جالبريث ( Kenneth Galbraith ) عام 1969 حيث كتب رسالة إلي الاقتصادي مايكل كاليش (Michael Kalecki) وأشار فيها إلي امتنان العالم له علي رأس المال الفكري الذي قدمه خلال عدة عقود ، ويشير بعضهم الأخر إلي أن اول ما أطلق مفهوم رأس المال الفكري هو رالف ستاير (Ralph Stayer) مدير شركة جونسون فيلي وذلك في عام 1990 وفي حين قيل "في السابق كانت

المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة والموجودات القومية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات ، بعدها أصبح رأس المال متمثلاً بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع وموجوداتها أما الآن فقد حل محل هذه جميعها رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية واغلي موجودات الشركات

#### 4.1.2 : تعريف رأس المال الفكري:

هناك العديد من الدراسات الأكاديمية التي قدمت بعض التعريفات التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري من بينها:

- عرف هامل وهين (Hamel & Heen,) رأس المال الفكري على إنه هو "الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الآليات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة".

ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة والتي يقصد بها (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة .

- عرف مينشن (Mention, 2012) رأس المال الفكري هو عبارة عن مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا ". (عبدالحميد2012).

- عرف "توماس" رأس المال الفكري بأنه الموجودات المعرفية في منظمات الاعمال لتوليد ميزه تنافسية (هيجان2012).

- عرف "العنزي وصالح" بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون مقدرات عبقرية عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة ، وقيم ) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة ،

وتطوير مساحة ابداعتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية(همشري2013)

- يعرف(Stewart) رأس المال الفكري في كتابه المشهور(Intellectual capital: New organization health of

health of رأس المال الفكري: ثروة المنظمات ) سنة 1997

على أنه "مادة فكرية، معرفة معلومات ملكية فكرية و الخبرة التي يمكن استعمالها لخلق الثروة." فهو رأس المال الحقيقي للمنظمة ويتمثل في المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها داخل المنظمة(الجيلاني عبو2011).

-كما عرفة (العبادي، 2008) بأنه مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يتمتعون بخبرات ومهارات ومعارف عالية تساهم في إيجاد قيمة مضافة للمنتجات التي يقدمونها مما يعني ازدياد الإنتاجية وتحقيق الربحية العالية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تتمتع بها المنظمة

عرفه اندرز (Enders) انه موجود معرفي غير ملموس لدية المقدرة على تحويل التقنيات إلى مخرجات بشكل خدمات ومنتجات متميزة وتعد الدليل على نجاح وتميز المنظمات ومناقستها دولياً ومحلياً في الأمد البعيد، وذكر على أي مشروع في المنظمة يستند إلى المعرفة والخبرات التي يتمتع بها الأفراد وليس على التقنيات المستخدمة فيها إذ أن هذه التقنيات تعد ممارسات عملية للمعارف التي يمتلكها الإنسان بكل تخصصاتها، بل أن التقنيات نفسها تعد أهم أنواع المعرفة التي يمتلكها الإنسان الذي يعد الأهم من بين أنشطة المنظمة (جواد،من غير تاريخ)

-عرفت (راويةحسن2005) رأس المال الفكري هو " مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق ، وتشير من خلال هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري يعتبر مصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

-ويري السعيد ،(2008:69)،ان راس المال الفكري هو"مجموعة القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءا من راس مال المنظمة والتي تشتمل علي مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية تساهم في انتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد في البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة".

-ويري Mention'(3:2012) ان راس المال الفكري "هو مجموعة المهارت المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة علي جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا "

-كما عرف من وجه نظر مذاهب فكرية أخرى "Zesoll" بأنه احد الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية



التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة علي الإبداع والابتكار الذي يعد المفتاح الرئيسي للبقاء في بيئة الأعمال

المتغيرة . (السعيد2008)

وفي ضوء التعاريف سالفة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من إستراتيجية الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق ، والاستراتيجية للأنظمة ، والأنشطة ، والعمليات ، والاستراتيجيات ، بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية.

5.1.2: أهمية رأس المال الفكري :

تتعلق أهمية رأس المال الفكري ابتداء من أهمية موقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61)أية موزعة علي (43) سورة كريمة أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغ عددها (114) سورة ، وهي نسبة ليست بالقليلة وتشير إلي أهميته الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا ، كما يأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه (الاقتصاد المعرفي) يمثل قوة علمية قادرة علي إدخال التعديلات الجوهرية في كل شي في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة،(المفرجي واخرون2003)

و تتضح أهمية رأس المال الفكري فضلا عما تقدم، من أهمية نظم قياسه والتي أصبحت أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري

حيث أشار(Stewart) أن رأس المال المعرفي تصعب إدارته عكس رأس المال العيني أو المادى الذي من السهولة إدارته. فالأول لا يمكن الإمساك به أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة، لذا نجد أن الكثير من المدراء يتجاهلون أهم ممتلكات شركاتهم ، رغم أن عليهم أثبات وجوده ودوره، لأنه السبب الأساس الذي يدفع العملاء ثمنا للحصول عليه متمثلاً في المنتجات والخدمات المقدمة. أما الثاني فأن عملية تقييمه واحتسابه واضحة ودقيقة (الحالمة2009)

وتبرز أهمية رأس المال الفكري في المنظمات اليوم لأنه يمثل العنصر الرئيسي الأكثر أهمية في المنظمات واقوي سلاح تنافسي للمنظمات ، وذلك من خلال الموجودات في عقل العاملين ويتمثل في ولاء الزبائن الذين تخدمهم المنظمات ، وفي قيمة العلامة التجارية وبراءات الاختراع ، وأيضا يعتبر رأس المال الفكري استثمارا له عائد مجز على المدى الطويل وحتى يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هنالك تضحية أو تكلفة مقدمة للحصول عليه(الشعباني والعنزي 2013)

مما لاشك فيه أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة في المنظمات واقتصاديات الدول ويمكن بلوره ذلك في الاتي :

-أن رأس المال الفكري هو سلاح المنظمات في عصرنا هذا لان الموجودات الفكرية تعتبر بمثابة القوي الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمات.

-يعتبر رأس المال الفكري أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة حيث يمثل قوه علمية قادره علي إدخال التعديلات الجوهرية علي كل شئ في اعمال منظماتهم .

-هو مصدر لتوليد الثروة للمنظمات والافراد من خلال قدرته علي الاختراع.

-يمثل رأس المال الفكري المعرفة لدي الموظفين والقدرة العقلية والابداع بالإضافة إلي قدراتهم المستثمرة علي تطوير تلك العمليات مصدر للقيمة التنافسية .(اسماء زوي2011)

#### 6.1.2: مكونات رأس المال الفكري:

اختلفت آراء الباحثين والعلماء والباحثين ووجهات نظرهم علي نحو عام حول مكونات رأس المال الفكري وتسمياته ، وذلك مرده إلي اختلاف خلفياتهم الفكرية والتخصصية. وفيما يلي استعراض لأهم تلك التصنيفات.

1-تصنيف (Eustac) ويتفردEustac بوجهة نظر مختلفة عن الباحثين عند تصنيف رأس المال الفكري

حيث قسمة إلى نوعين من الأصول هما :

- منتجات غير ملموسة: وتشير إلى الأصول غير الملموسة التي يمكن أن تعزز حقوق الملكية ويمكن شراؤها وبيعها ، وأيضاً يمكن التامين عليها مثل الرخص والحصص والامتيازات الحكومية ، وحقوق التأليف والنشر ، وبراءة الاختراع وهذه العناصر يمكن تحديد قيمة لها علي أساس موضوعي إلى حد ما.
- قدرات تأهيلية غير ملموسة: هي العوامل المحددة للميزة التنافسية والتي ترجح منظمة عن غيرها وتتضمن الموارد البشرية والقدرات الهيكلية والسوقية وتتسم هذه الأصول بأنها غير ملموسة بدرجة اكبر بالإضافة إلى صعوبة فصلها عن بقية الأصول وأيضاً صعوبة تحديد قيمتها بالمقارنة مع المنتجات غير الملموسة .
- 2- تصنيف (راوية حسن 2005) يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية وهي:
  - الأصول البشرية : وهي المعرفة والمهارات والابداع والخبرة فيتكون رأس المال البشري من مزيج من القدرات
    - والمهارات والمعرفة بالإضافة إلى الخبرة السابقة أو المكتسبة من خلال العمل
    - الأصول الفكرية : وهي المعلومات والمذكرات المكتوبة والإرشادات والمنشورات وتتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية لتسجيل كتاب وتصبح محددة ومعروفة بوضوح وعندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية بدلا من التعامل مع الأفراد ومن أمثلة الاصول الفكرية الخطط والتصميمات الهندسية ، وبرامج الحاسب الآلي .
    - الملكية الفكرية: وهي براءات الاختراع وحقوق الملكية، وحقوق الطبع، والعلامات التجارية وهي كل ما يمكن حمايته قانونياً وتعمل المنظمات الرائدة علي امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق. وتحاول تنمية محفظة للملكيات الفكرية بها ، وتسويق هذه الملكيات بناء علي التخطيط المسبق لكيفية إدارتها واستغلالها .
    - الأصول الهيكلية : وهي تشمل الثقافة ، والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات وقنوات التوزيع.
    - رأس مال العلاقات : وهو يعكس طبيعة العلاقة التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، وفي كثير من الأحيان ، تقيد المنظمة من اختياراتها وقدراتها علي زيادة القيمة ، من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة

فقط . ولكن الأفضل النظر إلي الصور الكلية كوعاء اكبر من الأصول التي يمكن أن تتشارك وبعاد تشغيلها في مشروعات جديدة.

3- **توماس ستيوارت (Thomas Stewart)** حيث صنف رأس المال الفكري في ثلاثة مكونات رئيسية

- رأس المال البشري : هو المصدر الأساسي للابتكار والتجديد في المنظمة ،لما يتمتع بها الأفراد من المقدرات العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات وحاجات المستفيدين وتمكين منظماتهم من البقاء والمنافسة .

- رأس المال الهيكلي :يتضمن القدرات التنظيمية للمنظمة التي تلبي متطلبات الزبائن والمستفيدين وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات ، وبراءة الاختراع ، وحقوق النشر والتأليف ، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها

وسمعة المؤسسة ومقاييس الجودة المراعية لحاجات المستفيدين.

- رأس مال العلاقات : ويشير إلي العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية (شعبان 2011).

4- **تصنيف نموذج الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير:**

قامت الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير بوضع تصنيف لقياس راس المال الفكري عبر مكوناته وهي بحسب الجمعية الامريكية أربعة مكونات أساسية (ميرخان، 2003، 30):

1. راس المال البشري :ويتكون من المعارف والمهارات وكفاءة العاملين في المنظمة .

2. راس المال الإبداعي :ويتكون من أجزاء ثلاثة وهي (قدرة المنظمة علي الابداع، وإنتاج منتجات جديدة ،وتقديم خدمات جديدة ) .

3. راس مال العمليات :ويتألف من أربعة أجزاء وهي (عليات المنظمة ،تقنيات المنظمة ، نظم المعلومات ،مقدار الانفاق الفني والإداري).

4. راس مال الزبائن . ويعبر عن قيمة علاقة المنظمة مع الزبائن ويتكون من (العلاقات مع الزبائن ،تلبية حاجات الزبون ،فاعلية التسويق ،ودعم الزبون ).

كما أورد قدور واخرن (25-22:2011) تصنيفات راس امال الفكري علي النحو التالي :

#### 5- تصنيف GuthriePety:

يتكون راس المال الفكري حسب تصنيف GuthriePety من العناصر التالية (Guthrie:2001:35):

1. الهيكل الداخلي : ويتمثل براس المال المنظمي (الهيكلي).

2. الهيكل الخارجي : ويتمثل براس المال الزبائن (العلاقات).

3. كفاءة العاملين: ويتمثل براس المال البشري .

#### 6- تصنيف Mayo:

حسب تصنيف Mayo ان راس المال الفكري يتكون من العناصر الاتية:

1. راس مال العلاقات : ويتمثل في العلاقة مع الزبائن ،رضا وولاء الزبون، صورة المنظمة .

2. راس المال التنظيمي : ويتمثل بالانظمة وقواعد البيانات وثقافة المنظمة .

3. راس المال البشري ويتمثل بالقدرات الفردية ،والخبرة ،والحكمة، والقيادة ،والدافعية .

#### 7. نموذج sullivan:

له أهمية كبيرة لحل مشكلة الزبائن ( المستفيدين)واهمية معرفة (كيف تعرف )لانه يراها ذات أهمية بالغة

للمنظمة ،وقد جاءت مكونات راس المال الفكري عنده كما يلي:

1. راس المال البشري : (الخبرة ،قاعدة معرفة كيف ،المهارات ،الابتكارات ).

2. الموجودات الفكرية : (الوثائق ،الرسومات ،برمجيات الحاسوب ، البيانات ،الاختراع، والعمليات)

3. الملكية الفكرية : (براءات الاختراع ،حقوق النشر والتأليف ،العلامات التجارية ،اسرار المهنة او الصنعة )

9- تصنيف (Xera) ويرى Xera إن إطار رأس المال الفكري يتكون من الأنواع التالية :

- رأس المال الداخلي : ويتضمن براء الاختراع ، حقوق الملكية ، حقوق النشر ، العلامات التجارية ، الأصول المحمولة ، فلسفة الإدارة ، ثقافة المنظمة ، إدارة العمليات ، نظم المعلومات ، نظام الانترنت ، العلاقات المالية ، والعمليات التكنولوجية .(فتحي2015)

- رأس المال الخارجي : ويتضمن التعويضات ، حصة السوق ، رضا العمل ، أسماء المنظمات ، قنوات التوزيع ، اتفاقيات الترخيص ، عقود المفاضلة ، اتفاقيات الامتياز ومعايير الجودة .

- رأس المال البشري : ويتضمن (المعرفة ، التعلم ، المؤهلات ، إشراك الموظفين في لجان اجتماعية ، التطوير الوظيفي، روح المبادرة والابتكار والقدرة علي مواجهة التغيرات ، برامج تدريبية ، الإنصاف في العرف والخبرة والدين ، قضايا الملكية والإعانة ، النشاط الثقافي ، نشاط الوحدة ، عدد العاملين ، شكر العاملين ، عروض للموظفين ، خطة استحقاق العاملين ، منفعه العاملين ، حصة العاملين ، حصة الموظفين في الخيارات والخطط ، متوسط خبرة العاملين ، القيمة المضافة من كل عنصر ، القيمة المضافة لكل عامل ( مما سبق فهناك شبه اتفاق علي مكونات رأس المال الفكري ، وفقاً للكثير من الباحثين فن تقسيم توماس

ستيوارت

(Thomas Stewart) يعد الأكثر شيوعاً في أدبيات البحوث المتناولة حالياً حيث قسم إلي (رأس مال

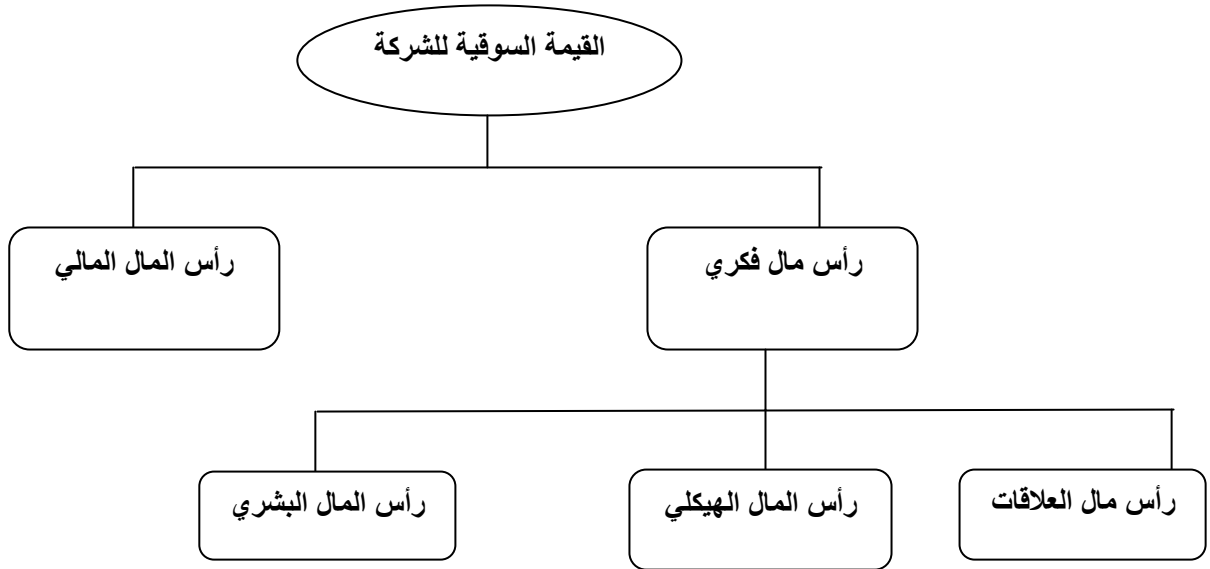
بشري،

رأس مال هيكلية، رأس مال علاقتي (اوزبائني)) وانسجاماً مع متطلبات البحث سوف نستعرض بشي من

التفصيل مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر هؤلاء الباحثين

## شكل ( 1.1.2 )

### هيكل رأس المال في الشركات



(المصدر : عبد الرحيم 2012)

ونظرا لكون هذا التقسيم أكثر شيوعا سنتناوله بشيء من التفصيل والإسهاب وكما يلي

أولا : رأس المال البشري (Human Capital) :

هو ما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات ومعارف وقدرات والتي تشكل مجتمعة الرصيد المعرفي للأفراد بما يمكنه من الاضطلاع بالمهام والواجبات المختلفة وانجازها علي أكمل وجه ، ويتكون رأس المال البشري من الابتكارات والمهنية الرفيعة والمقدرات الاجتماعية والتفوقيه التي يمتلكها الأفراد ذوي الإمكانيات المتميزة علي شغل الوظائف الإدارية والفنية وتشمل معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة علي التجارب العلمية ، ومهارتهم الثقافية والفنية فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل

بهذا فهو يمثل مخزن المعارف والمعلومات والمهارات المدرجة في فكرهم (الحمداوي 2013)

كما يشار اليه كذلك بأنه أهم مكونات رأس المال الفكري ، والعامل الحاسم في النجاحات التي تحققتها المنظمات علي اختلافها ، المورد الأهم في إيجاد ميزاتها التنافسية الاستراتيجية وقيمتها المضافة ، و هو أساس لوجود رأس مالها الهيكلي والعلائقي (الزبوني) وتحديد قيمتها وهو العنصر الأهم في الإبداع ،

والابتكار ، كما يعد عاملاً مهماً في التنمية . علياً فان المنظمات المعاصرة تضع أمامها هدفاً استراتيجياً وهو تطوير كفاءات رأس المال البشري لديها والاستثمار فيه ، إذ يمكن القول أن أئمن أنواع رأس المال هو ما يستثمر في البشر لان رأس المال البشري يتمتع بسمعة لا تتوافر في غيره وهي أن منحني إنتاجيته يتصاعد باتجاه منحني خبرته ومهارته نفسها ، أن التحدي الأكبر الذي يواجه منظمات الأعمال اليوم هو مدي قدرتها علي إيجاد رأس المال البشري وبناءه واستثماره وإدارته والمحافظة علياً ، لأنه يتمتع بخاصية أخرى ، وهي ان المنظمة تحصل علي مساهماته في العمل دون أن تمتلكه . إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري في المنظمات القائمة علي المعرفة يضعها أمام مسؤوليات وقضايا أساسية أهمها

-استقطاب أفضل المواهب البشرية، وذلك من خلال الاختيار الدقيق لهم وبما يتناسب واحتياجات الوظيفة ووصفها الوظيفي.

-إغناء رأس المال البشري وتنميته وذلك من خلال برامج تحفيز التدريب والتعلم وتقاسم المعرفة ونشرها وتوزيعها داخل المنظمة ، وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري. (همشري2013)

المحافظة علي أفضل العاملين ، عن طريق إرساء برامج التمكين الإداري ' والأساليب الإدارية القائمة علي الثقة ، وإيجاد الارتباط والوثوق بين رسالة المنظمة وقيمتها من جهة وقيم العاملين من جهة أخرى ، واتباع نمط الإدارة الاستشارية لا نمط الإدارة الأمرة.

-إيجاد بيئة التعلم ، وذلك بعقد المحاضرات والندوات الداخلية وإشراك العاملين بها ، بالمؤتمرات الخارجية والدورات التدريبية وتشجيع تبادل الآراء والأفكار بينهم حول العمل ومشكلاته وحلوله المقترحة .

وحسب عبيدات (2013:4) ان رأس المال البشري من اهم مكونات رأس المال الفكري لأنه يتعلق بالعقل البشري ،ويركز علي التفكير والمعرفة والمهارات والابداعات التي يتمتع بها الافراد بالإضافة الي سلوكياتهم وصفاتهم ومنظموهم القيم التي يتحلون بها، ويلعب رأس المال البشري دوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية

للنظمات والدول علي حد سواء



## ثانياً : رأس المال الهيكلي (Structural Capital) :

إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المالي للشركة ما وقيمتها في القيود المحاسبية، وإذا كان رأس

المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة الشركة. فإن رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وإجراءات الشركة ، فهو كل القيم التي تبقى في الشركة عندما تنظفي الأضواء فيها في آخر يوم عمل ويشرح (Mcelroy) ذلك بالقول : أن رأس المال الهيكلي يمثل كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنة يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلي بيوتهم ، لان رأس المال الهيكلي بوصفة المعرفة الصريحة ، فإنه يمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلي قواعد بيانات ، إجراءات وأدلة عمل وبرامج تظل في الشركة ، وتظل الملاحظة الأهم علي رأس المال الهيكلي هو أنه أكثر صلابة في الرصيد التنظيمي الأقل ديناميكية ، في حين يكون الأفراد (رأس المال البشري) الأكثر نعومة في التدفق التنظيمي والأكثر حيوية في إنشاء القيمة والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة (راوية حسن 2005).

يري (مهنا) ان راس المال الهيكلي هو المرونة التنظيمية وكل شي في المنشأة يدعم الموظفين لاداء عملهم : الملكية الفكرية فلسفة الإدارة ،ثقافة الشركة ،إدارة العمليات ،نظم المعلومات البحوث المباني الاجهزة براءة الاختراع، العلامات التجارية بالإضافة الي صورة الشركة ونظام المعلومات وملكية قواعد البيانات (مهنا،6:2013)

## ثالثاً : رأس مال العلاقات (Relational Capital) :

يعد رأس المال العلاقات المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري ويطلق عليه عدة تسميات وهي رأس المال الخارجي ( External Capital ) ورأس المال الزبائني ( Customer Capital ) وعلية فان رأس المال هذا يكون خارج المنظمة علي خلاف النوعين السابقين (رأس المال الهيكلي والبشري) واللذان يكونان داخل المنظمة ،وأن للمنظمة سيطرة مباشرة عليهما ، بينما سيطرة المنظمة علي رأس المال العلائقي غالباً ما تكون غير مباشرة .(همشري2013) يعرف رأس المال العلاقات او رأس المال الزبوني بأنة القيمة المشتقة

من الزبائن الراضين ذوي الولاء ، الموردين المعول عليهم ، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جزاء علاقاتها المتميزة بها ، ويعرف أيضا بانه قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم ، المتمثل برضا الزبون وولائه ، ومدى الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوي المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ومشاركته في أعمالها وصفقاتها ومدى جسور التعاون معه ، وأيضا بأنه علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية المعنية ، والتي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة وهذه الأطراف لا يمكن للمنظمة أن تسيطر عليها أو تؤثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون .

مما سبق يتبين ان رأس المال العلاقات أو الخارجي للمنظمة يتضمن ما يلي :

سياساتها الخارجية ، وحصتها السوقية ، وصورتها الخارجية وسمعتها ، ورضا الزبون ، وولائه ودرجة الاحتفاظ به ، والمنظمات ذات النشاط المماثل وتلك المنافسة ، والموردين وقنوات التسويق وكفاءتها والاتفاقيات والعقود والتراخيص علي اختلافها ومعايير الجودة .

### 7.1.2. خصائص رأس المال الفكري:

لقد اتفق عدد من الباحثين علي إجمال مجموعة الخصائص التي يتسم بها رأس المال الفكري وهي كالآتي:

1-**الخصائص التنظيمية:** وترتبط بالبيئة التنظيمية والتي تتضمن: تواجد رأس المال الفكري في جميع

المستويات التنظيمية، المرونة التي تساعد علي التجديد المستمر من خلال الأفراد، احتواء التنظيم للعلاقات

غير الرسمية، البعد عن المركزية الإدارية.

2-**الخصائص المهنية :** وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن : امتلاك العديد من

المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم ، التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية ، التدريب الاثرائي .

3-**الخصائص الشخصية والسلوكية :** وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي ، وتتضمن الميل إلي تحمل

المخاطرة والإقدام علي الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد ، الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح علي الخبرة ) ، المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة ، الحسم وعدم التردد في

إصدار القرارات ، القدرة علي التخمين وحسن البصيرة ، الاستغلالية في الفكر و العمل ، المثابرة في العمل ، والثقة العالية بالنفس. (الهلالى2011)

تتميز خصائص رأس الفكري بالاتي : بانه غير مادي وغير ملموس، يتواجد في عقول الأفراد العاملين

في

المنظمة ، قيمته متزايدة بالابتكار من خلال استخدام العمل المعرفي ، يهدف إلي خلق الثروة ، ليس له

عمر

مع تزايد في القدرات الإبداعية .(الزيات 2008).

### جدول رقم (1.1.2) يوضح خصائص رأس المال الفكري

م	الخصائص	الصفات	الممارسات
1	التنظيمية	المستوي الاستراتيجي	يتوزع رأس المال الفكري علي مستويات الإستراتيجية كافة (الشاملة ، الأعمال ، الوظيفة ، التشغيلية ) وينسب متباينة .
		نوعية الهيكل	يميل رأس الفكري للعمل ضمن الهياكل المرنة
		الرسمية	يركز رأس المال الفكري علي استخدام الرسمية بشكل منخفض جداً
		المركزية	يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير
		المناخ التنظيمي	يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي
2	المهنية	المهارة	يتميز رأس المال الفكري بمهارة عالية و متنوعة
		الخبرة	يتميز رأس المال الفكري بالمبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكاريه والتي تكون قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان
3	السلوكية	المخاطرة	يميل رأس المال الفكري علي تحمل المخاطرة في العمل بدرجة كبيرة
		اللا تأكد	يحبذ رأس المال الفكري بالتعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتأكد
		المبادرة	يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة
		الحسم	حُسم رأس المال الفكري القرارات بدون تردد إلى حد كبير
		الذكاء	يُتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق

يُبدى رأس المال الفكري قدرة على الحدس والتبصر	الحدس		
يستفد رأس المال الفكري من خبرات الآخرين	الانفتاح علي الخبرة		
يتميز رأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل	المثابرة		
تمتع رأس المال الفكري بثقة عالية بالنفس	الثقة بالنفس		
يحب رأس المال الفكري الاستقلالية في الفكر والعمل	الاستقلالية		
- يحس رأس المال الفكري الدعابة والسخرية - يفهم النكات و يستمتع بها أكثر من غيره	روح المرح		

المصدر : الديلمي ، 2014)

### 8.1.2 إدارة رأس المال الفكري:

يقدم العديد من الكتاب والباحثين مبادئ أساسية لإدارة رأس المال الفكري بصورة فاعلة ومنهم الذي

يشخص المبادئ الآتية لهذا الغرض : (ميرخان ، Stewart )

- 1- الاستفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنها ومجهزها وعلي المدى الطويل .
- 2- توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلومات داخلية ، وتعزيز فرق العمل وجماعات الانجذاب وأية إشكال أخرى للتعلم ، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم .
- 3- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري ، والسماح لهم بطرح ما يشاءون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في الإستثمار والمحافظة علي رأس المال الفكري في المنظمة وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعي الأفكار المبدعة والنيرة .
- 4- توجيه تيار المعلومات إلي المواقع الذي بحاجة إليها فعلا ، وهذا يمثل احد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري وبالكمية المنطقية وعند الضرورة ، لان زيادتها عن الحد المطلوب قد يؤدي إلي عدم التميز بينها من حيث الأهمية .

5- ضرورة إتمام هيكل رأس المال الفكري ، وذلك بحزب المعلومات داخل نظام كفاء بحث يسهل

الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية .

أما دانيال (Daniel) فقد قدم أنموذجاً يتألف من خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي كالاتي :

1- البدء بالاستراتيجية : تحديد دور المعرفة في العمل ، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير

المنتجات

2-تقييم استراتيجيات المنافسين ، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها

رأس المال الفكري .

3-فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية.

4-تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها : أن هذه الخطوة موجهة لتعزيز

الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة أثناء التقييم وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة لمليء الثغرات

الإستراتيجية ومواجهة التهديدات من أجل إدامة الميزة التنافسية . (شعبان 2011 )

5- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية ، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها .

تأسيساً لما تقدم ، يمكن التأكيد علي إن إدارة رأس المال الفكري إدارة فاعلة يعد السبيل الأساس للتكيف

مع التغيرات البيئية السريعة لانتزاع موطن القدم في عالم العولمة ومنظمات متعددة الجنسيات ، لأنه هو

الذي يحمل المعرفة والأفكار المبدعة ويقدم المنتجات والأساليب الجديدة للأعمال . وهنا الحكمة ليست

بامتلاك رأس المال الفكري ، وإنما تكمن في كيفية تحويل المعارف والأفكار التي يقدمها إلي حيز التنفيذ ،

وهو الخطوة الأهم التي تتطلب إدارة كفؤة تعرف كيف تترجم ذلك إلي واقع العملي ومفتاح نجاح المنظمة

وسر بنائها.

9.1.2: تنمية وتطوير رأس المال الفكري :

فقد أكد (Brown) علي أهمية استثمار رأس المال الفكري يقول " أن رأس المال الفكري غير المستمر

عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج "

وفي نفس الوقت يؤكد (الطالباني) أن تطوير رأس المال الفكري علي مستوى المنظمة يعد مسألة ضرورية ، وذلك لان المهارات والخبرات المطلوبة لبقاء المنظمة واستمرارها وقيامها بأدوارها المختلفة قد تغيرت عما كانت عليه في السابق ، فالمنظمات الحالية والمستقبلية تواجه تحديات وتعقيدات وتغيرات ومشكلات لم تكن موجودة من قبل ، وأن المنظمات الناجحة يجب أن توظف أكبر قدر ممكن من طاقتها الفردية والجماعية ، وذلك من اجل إيجاد الأفكار والحلول الابتكارية التي تساعد علي التكيف مع متطلبات واحتياجات التغير والظروف التي تعيش بها ، لذا فأن الأمر يستلزم من المنظمات الحريصة التميز والتفوق أن تسعى لتطوير وتأهيل أفرادها بحيث يكونوا من المبدعين ، ويتم ذلك من خلال التقدم الدائم للحوافز المادية والمعنوية ، وتحسين ظروف ووسائل العمل ، إذ أن الفرد المكبوت الذي لا تشعر بأهميته وقيمته في العمل لا يمكن أن يكون مبدعاً مما ينعكس سلبياً علي تحقيق أهداف المنظمة ، والأمر يتطلب أيضا إيجاد مناخ صحي يشجع العاملين علي البحث عن كل ما هو جديد وينمي الحوار الديمقراطي بين العاملين ويعلمهم مهارات الإصغاء والاستماع ، ويمكن القول أن (الدليمي2014) المنظمات الناجحة هي القادرة علي إدخال التجديد من خلال احتضان المتميزين والحد من مقاومة التغير والمعارضة في المنظمة ويرى (العنزي) أنه يمكن تطوير رأس المال الفكري بالتزام الأمور التالية:

1-استقطاب الأفضل من الموارد البشرية الماهرة .

2-التنشيط المكثف لتطوير الأفراد مبكراً

3-غربة من لا يضيفون شئ للمنظمة ودعم من يضيف التميز لها .

4-تقليل أوجه الاستثمار في الأعمال التي لا تتطلب مهارة .

5-اعتماد التقنيات الحديثة في صناعة رأس المال الفكري .

وأیضا يمكن تنمية رأس المال الفكري في المنظمات من خلال ما يلي :

1-التعرف المستمر علي المعرفة الكامنة لدي الأفراد والعمل علي تنميتها بالتدريب والتوجيه والتحفيز

والتمكن

2-استخلاص المعرفة الكامنه وتحويلها إلي أصول فكرية معلنة ومملوكة للمنظمة .

3-توثيق كافة العمليات الفكرية التي تتم في المنظمة مثل التخطيط، التصميم، التغيير، التطوير وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات.

4-تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع والابتكار

5-الاهتمام بالموارد البشرية عالية القيمة المضافة التي تفيد الزبائن ، وتحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية تحفظ حقوق المنظمة.

10.1.2: قياس رأس المال الفكري :

إن رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن التحكم علي كفاءة وفاعلية الاستثمارات المخصصة له ، كما أن القاعدة المتعارف عليها تقتضي بأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته .

الطريقة الأولى : توبين (Tobin's) :

حيث تعتمد هذه الطريقة علي مؤشر القيمة السوقية إلى تكلفة الإحلال كما يتضح مما يلي :

$$\text{القيمة السوقية إلى تكلفة الإحلال} = \text{القيمة السوقية للمنظمة}$$

تكلفة الإحلال لأصول المنظمة

فأن كان الناتج اكبر من واحد صحيح فهذا مؤشر علي تحقيق المنظمة لأرباح نتيجة استثماراتها في رأس المال الفكري وتساهم هذه المعادلة في قياس مدي كفاءة وفاعلية السياسات الإدارية المطبقة في المنظمة من خلال تحديد مقدار التغيير في هذه النسبة من سنة لأخرى. إلا أن الانتقاد الموجه لهذه الطريقة أنها تساهم في قياس رأس المال الفكري لكنها لا تقدم مؤشرا واضحا لقياس وتقييم الأصول الفكرية.

الطريقة الثانية : القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة :

يستخدم هذه النموذج الصيغة التالية : رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية(حافظ2011)

فإذا كان سعر سهم الشركة عند الاكتتاب مثلاً 5 دنانير وقيمتها الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن قيمة

رأس المال الفكري = 5 - 10 = 5 من أهم الاعتراضات علي هذه الطريقة ما يلي :

إن بعض الشركات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية

وليس من السهل تحديد رأسمالها الفكري.

- أن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية لتحديد رأس مالها الفكري ليس عملياً بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعوداً أو هبوطاً.

- إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل القيمة السوقية والدفترية فماذا يتوجب علي الشركة أن تعمل في ظل هذه المعلومات.

- أن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزي لرأس المال الفكري فقط بل هنالك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق

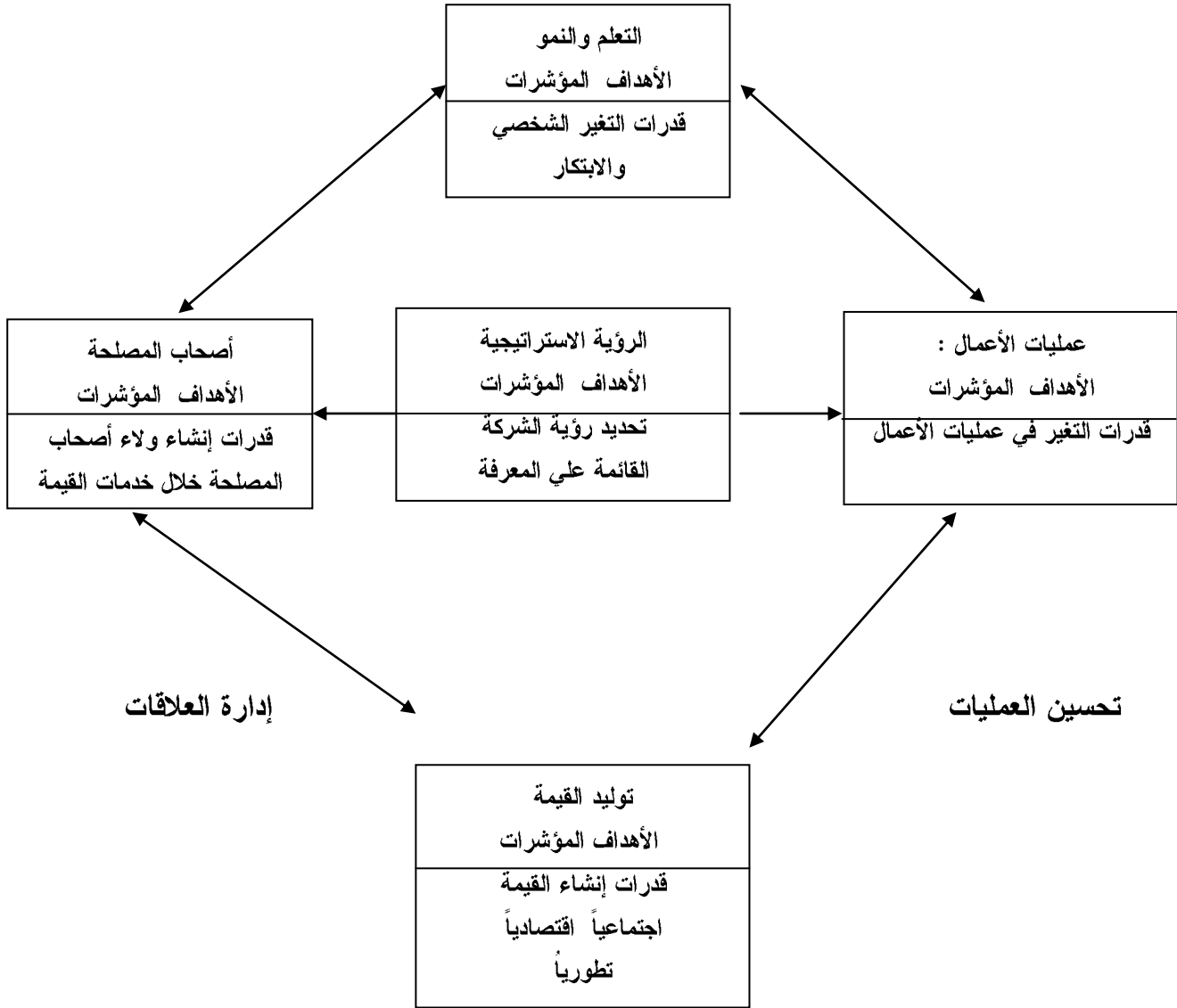
الطريقة الثالثة: بطاقة الدرجات المتوازنة :

لقد طور هذا النموذج (Kaplan & Norton) ليخدم نظره شمولية إستراتيجية لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة. ويتكون هذا النموذج من أربعة مفاهيم هي توليد القيمة ، عمليات الأعمال ، أصحاب المصلحة ( ذوي العلاقة بالشركة وعملها ) التعلم والنمو ، أن هذه الطريقة معنية بقياس الأصول غير الملموسة و رأس المال الفكري وهذا يفرض تغير رؤية النظام المحاسبي لكي يستوعب ذلك و الشكل التالي يوضح ذلك (نجم2008)



## شكل (2.1.2) بطاقة الدرجات المتوازنة

### إدارة المعرفة



### إدارة الموازنة والتكلفة

المصدر ( نجم عبود نجم ، ، 2008 ، ص 314 )

أن هذه النتائج استخدمت لتحديد مختلف توافقات المخرجات ، العمليات والمدخلات ليتم اختبار أكثر المعايير والمقاييس ملائمة . مما يساعد علي تحديد هذه المعايير بطريقة أدق وأفضل بالنسبة لكل منظور من المنظورات الأربعة . والواقع أن كل منظمة لأبد أن تعمل بنفس الطريقة من أجل قياس وتقييم رأس المال

الفكري وأصولها المعرفية بالاعتماد علي خصوصية أعمالها ومدخلاتها وعملياتها ونتائجها ، وتظل ملاحظة هامة فيها تتعلق بهذه الطريقة وهي أنها معنية بقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري . وهذا يجب أن يتكامل مع رؤية جديدة للنظام المحاسبي لكي لا تتحول الطريقة الي أداة جديدة للرقابة في وقت مطلوب فيه تخفيف الرقابة (عبودنجم2010)

وتعتمد فكرة البطاقة علي وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

-البعد الزمني : حيث تركز العملية علي ثلاثة ابعاد زمنية هي الأمس واليوم والغد  
-البعد غير المالي : حيث يتم مراقبة الجوانب المالية و غير المالية الرئيسية للمنظمة.  
-البعد الاستراتيجي : حيث تهتم عمليات قياس الأداء بربط الضبط التشغيلي قصير المدى برؤية المنظمة واستراتيجيتها طويلة المدى .

-البعد البيئي : حيث تهتم عمليات قياس الأداء بالجوانب الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس ويتضمن كل محور من محاور هذه البطاقة عدة عناصر تحدها المنظمة في ضوء ظروفها الداخلية والخارجية وتشمل :

-الأهداف : يقصد بها النتائج التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها ، وتتنوع تلك الأهداف علي محاور البطاقة وتحظي بنفس الأهمية الاستراتيجية ، وتتسم بعدة خصائص منها : أن تكون محدد وقابلة للتحقيق والقياس ومحددة بوقت زمني لا نجازها مثل : " زيادة مستوي رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم بنسبة 20% بنهاية العام الحالي .

-المبادرات : وتشير إلي الأعمال التنفيذية التي يتوقف عليها تحقيق الهدف مثل : " زيادة إمكانية تقديم الخدمة للعملاء " .

-المقاييس أو المؤشرات : وتمثل في المقياس الذي يحدد ما تم إنجازه من الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً ، مثل مؤشرات رضا العملاء (مسح ميداني) .

-المستهدفات : ويقصد بها مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض النسب المئوية أو الأشكال البيانية التي توضح الصورة (الهلالى2011) مباشرة .  
وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة مهمة للإحاطة بوضع المنظمة وتحقيق ديناميكيتها وتعظيم الاستفادة من مواردها المادية والبشرية من خلال ما تتضمنه من مقاييس توجه الجهود نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها .  
الطريقة الرابعة : القيمة الاقتصادية المضافة .

يعد هذا النموذج الذي قدمه (Thomas Stewart) عام 1997 من النماذج التي لا تقيس القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري علي نحو مباشر ، وإنما يؤكد علي ضرورة أخذه بعين الاعتبار إذا كان ذلك سيؤدي إلي زيادة القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة ، وهو في الأساس أداة تحليلية وقياسية لفهم الاتجاه المالي الرئيسي للمنظمة وتقييمه و، وأيضا مقياسا يربط بين الأداء والتخطيط المالي ويتم احتساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال المعادلة التالية :

القيمة المضافة = صافي المبيعات -نفقات التشغيل (العمليات) -الضرائب - الرسوم الرأسالية. من الواضح أن هذه المعادلة لا تشير صراحة إلي الأصول غير الملموسة ، عليه فإن النموذج يشير إلي أن التغيرات الحاصلة في القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة تقدم مؤشرا فيما إذا كان رأس المال الفكري للمنظمة منتجا أم لا وبمعني آخر فانه يشير علي نحو غير مباشر إلي معدل إنتاجية رأس المال الفكري في المنظمة(همشري2013)

خامساً: طريقة قياس رأس المال الفكري المباشرة :

وتعد من أدق الطرق واليات قياس رأس المال الفكري ، فهي تستند إلي قياس رأس المال الفكري بتشخيص المكونات المختلفة له ، وطالما تحدد هذه المكونات بدقة يمكن تقييمها مباشرة ،أن هذا النموذج يركز علي مكونات الأصول السوق مثل رضا الزبون وولائه ، براءة الاختراع ، الأصول التقنية مثل المعرفة، الأصول البشرية مثل التعلم والتدريب و الأصول الهيكلية مثل نظم المعلومات ، وعندما تقاس هذه المكونات من خلال توجيه الأسئلة إلي المنظمة المراد قياس رأس مالها الفكري ، يكون بالإمكان التعرف علي قيمة رأس مالها الفكري.

جدول رقم (2.1.2)

ملخص لبعض نماذج قياس رأس المال الفكري

رقم	عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع الأنموذج	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
1	ذكاء رأس المال الفكري	Fitz	1994	وصفي	اختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس الفكري وتطبيقها علي مجموعة من الأفراد لتحديد مستوي ذكائهم .	- معلومات عن السوق - معلومات عن المواد - معلومات عن الملكية الفكرية
2	بطاقة الدرجات الموزونة	Kaplan & Norton	1996	وصفي	تحقيق التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والإبداع والتعلم	- منظور التعلم والنمو - المنظور الداخلي - منظور الزبون - المنظور المالي
3	براءات الاختراع	Bontis	1996	وصفي	حساب عامل التكنولوجيا بالاعتماد علي براءات الاختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للشركة	- عدد براءات الاختراع - كلفة براءات الاختراع - عائد براءات الاختراع
4	انسيابية المعرفة لمكونات رأس المال الفكري	Petrash	1996	وصفي	تناسب المعرفة بين مكونات رأس المال الفكري بشكل هرم مقلوب ابتداء من رأس المال البشري ، ثم التنظيمي لينعكس تأثيرها علي الزبائن	- رأس مال بشري - رأس مال تنظيمي - رأس مال زبائني
5	كلفة محاسبة الموارد البشرية	Johnsson	1996	كمي	حساب الأثر الخفي علي الكلف المرتبطة بالموارد البشرية	- مساهمة الموجودات البشرية - نفقات الرواتب والأجور
6	ملاح سكانديا	Edvinsson &	1997	وصفي	تقرير شامل لتقسيم رأس المال الفكري إلي أربع أصناف ( رأس المال البشري ، الهيكلي ،	- التركيز علي المقدرات الجوهرية - التركيز علي الزبون

- التركيز علي العملية - التركيز علي الإبداع	الزبائني ، التنظيمي )			Malone		
- النمو - إعادة الإبداع - الكفاءة - الاستقرار	تحديد الموجودات غير الملموسة بثلاث أنواع ) المقدرات المميزة للأفراد ، الهيكل الخارجية ، الهيكل ( الداخلية	وصفي	1997	Sveiby	مراقبة الموجودات	7
- رأس مال العلاقات - رأس المال البشري - رأس مال البني التحتية - رأس مال الإبداع	مراقبة التغير الذي يتحقق في رأس المال الفكري بالاستناد علي علاقة الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتي تحصل في السوق	وصفي	1997	Roose et at	مؤشر رأس المال الفكري	8
القيمة السوقية = قيمة الموجودات	طريقة لوصف الفرق ما بين الموجودات المادية للشركة وقيمتها السوقية ، ويمثل (q) فجوة القيمة بين الاثنين ، فمثلاً في حالة أن يكون $q=10$ فإن القيمة السوقية تكون اعلي بعشرة أضعاف من قيمة الموجودات المادية	كمي	1997	Stewart	توين	9
قيمة رأس المال الفكري = القيمة السوقية – القيمة الدفترية	إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية تمثل إسهامات رأس المال الفكري ، وتعد القيمة السوقية القيمة الحقيقية للشركة	كمي	1997	Stewart	القيمة السوقية الدفترية	10
- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلية	مخطط يشبه محطة رادار لاستكشاف ملامح رأس المال الفكري	وصفي	1997	Stewart	قيمة الموجودات غير الملموسة	11

- رأس المال الزبائني						
- رأس المال المستخدم (رأس المال البشري) - رأس المال الهيكلي	تحديد ادوار رأس المال الفكري في خلق القيمة وكيفية استخدامها بكفاءة	وصفي	1997	Pulic	معامل القيمة المضافة لرأس المال	12
- القيمة الجوهرية التي تمثل الفاعلية الداخلية للشركة - فاعلية دور الشركة - الدور التنافسي للشركة	تحديد القيمة الشاملة الكافية من خلال العلاقة بين قيمة الشركة ورأس المال الفكري والمقاييس النقدية	وصفي	1998	Me Pherson	منهجية التقييم الشامل	13
- القيمة المستقبلية = قيمة التدفقات المخصومة في بداية المدة – قيمة التدفقات المخصومة في نهاية المدة	حساب التدفقات المخططة المخصومة في بداية مدة زمنية ونهايتها ، وان الفرق بينهما يمثل القيمة المضافة لتلك المدة	كمي	1998	Nash	محاسبة التنبؤ بالمستقبل	14
TV=TC+RIC+ICE+SCA	تحديد القيمة الحقيقية للشركة من القيمة السوقية لإسهامها والتي تنجم عن أربعة مؤشرات هي : القيمة الحقيقية للشركة TV ورأس المال الفكري المدرك RIC ورأس المال الفكري المعروض للتداول ICF والميزة التنافسية المستدامة SCA	كمي	1998	Standfie Id	قيمة السوق التي يحددها المستثمر	15
إيرادات رأس مال المعرفة = الإيرادات الاعتيادية ÷ الإيرادات المتوقعة للموجودات الدفترية	حساب إيرادات رأس مال المعرفة	كمي	1999	Lev	إيرادات رأس مال المعرفة	16

17	تقدير القيمة	Andricssen & Tiessen	2000	وصفي	تقدير رأس المال الفكري بالاستناد إلي المقدرات الجوهرية	- المهارات والمعرفة الضمنية - القيم والمعايير الجماعية - التكنولوجيا والمعرفة الصريحة - العمليات الرئيسية وعمليات الإدارة
18	تقييم الموجودات الفكرية	Sullivan	2000	وصفي	طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفكرية الفردية	- رأس المال البشري - الموجودات الفكرية - الملكية الفكرية
19	خلق القيمة الكلية	Anderson & Mclean	2000	كمي	دراسة تأثير الأحداث السابقة علي الأنشطة المخططة	- التدفقات النقدية المخططة
20	الموارد والاستثمارات اللاملموسة	Canibano	2000	وصفي	هناك مستويين اثنين لتحديد قيمة رأس المال الفكري هما ( الموارد والاستثمارات اللاملموسة )	- الموجودات الفكرية - المهارات - نشاطات توسيع الموارد - نشاطات التعليم المنظمي ورضا العاملين
21	خارطة رأس المال الفكري	McElroy	2001	وصفي	إن تكوين قيمة السوق تأتي من تأثيرات مالية وفكرية ، وان التأثيرات الفكرية ( رأس المال الفكري ) تكون اكبر في تحقيق الميزة التنافسية ، والجديد في هذا النموذج هو اعتبار رأس المال الاجتماعي جزء من رأس المال الفكري	- رأس مال البشري - رأس المال الاجتماعي - رأس المال الهيكلي
						- إدارة الملكية الفكرية

<p>- الموجودات الفكرية</p> <p>- خلق قيمة رأس المال الفكري</p> <p>- إدارة خلق رأس المال الفكري</p> <p>- استخراج قيمة رأس المال الفكري</p> <p>- إدارة قيمة رأس المال الفكري</p> <p>- إدارة IC الاستراتيجي</p>	<p>إن المعرفة والمهارات والخبرات هي الموجودات الأكثر أهمية في المنظمة</p>	<p>وصفي</p>	<p>2002</p>	<p>الجمعية الكندية للمحاسبين القانونيين</p>	<p>روابط المصروفة</p>	<p>22</p>
<p><math>P_v = B_1v(p_1) + \dots + B_nv(p_n)</math></p> <p>حيث <math>P_v</math> قيمة المحفظة</p> <p><math>n</math> عدد المشاريع</p> <p><math>B_1 \dots B_n</math> متغيرات القرارات (القدرة الفكرية)</p> <p><math>V(p_1) \dots (p_n)</math> قيمة كل مشروع</p>	<p>إن الاعتماد علي المؤشرات المالية فقط في اختيار المشاريع أصبح غير ذي جدوى إن لم تقترن بالمؤشرات الفكرية ، لان المعرفة قوة ، ويتطلب اعتماد هذا النموذج استخدام الحاسوب</p>	<p>كمي</p>	<p>2002</p>	<p>Daniel &amp; Noordhuis</p>	<p>البرمجة الخطية</p>	<p>23</p>

(المصدر : العنزي ، سعد علي و صالح ، احمد علي ، 2009 ، ص 277 - 284.

### علي ضوء معطيات الجدول (2.1.2) يستخلص الآتي :

- 1-أخذت المقاييس اتجاهين (وصفي) و(كمي) وقد بلغ عدد النماذج الوصفية (17) من أصل (26) تشكل نسبة (65%) وهي نسبة عالية تقارب الثلثين ، مقابل (9) نماذج كمية وتشكل نسبة (35%).
- 2-استحوذت النماذج الوصفية علي النسبة الأكبر بسبب خصائص المعرفة البشرية التي تتصف بكونها غير مادية ولا ملموسة ، ومن ثم تكون غير قابلة للقياس المباشر ، لأنها غير متوافقة مع بنود المعاملات المالية والمحاسبية اليومية التي يتم تضمينها في التقارير المالية والمحاسبية .
- 3-ألزمت النماذج المطروحة الباحثين والدارسين ومديري المنظمات بمراجعة افتراضها وتحليل محتواها الفكري من اجل اختيار النموذج الملائم الذي يتوافق مع افتراضات الدراسة أو المنظمة .



## 11.1.2: بناء رأس المال :

يبحث هذا الفرع في محاولة تشخيص آليات بناء رأس المال الفكري والذي يتفق مع مجموعة من الباحثين علي انه يتمثل في آليتين وهما آلية الاستقطاب والية الصناعة .

- استقطاب رأس المال الفكري :

يكشف (Biesalsi) أن من أسباب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري بقوله في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية ، والتوجه نحو خدمة الزبون ، التنافسية الشديدة ، أخذت معظم المنظمات تولي اهتماماً بالغاً لموضوع استقطاب رأس المال الموارد الكفؤة لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلي التوجه نحو عامل النجاح (العنزي وصالح 2009) ويشار الي عملية استقطاب رأس المال الفكري بأنها "التدفق في اختيار العناصر المرشحة للشغل لتسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات المنظمة الإبداعية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة وتحديد مواصفاتها وخصائص الأفراد المستهدفين بعناية ويمكن حصر أهم الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في هذا الصدد من خلال : (اسماءزدوري)

- شراء العقول من سوق العمل :

يمثل رأس المال الفكري ميزه تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية في ازدهارها وتطويرها ولذلك يتطلب من إدارة الموارد البشرية او لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة لغرض حزبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الإبداع والابتكار مما يدعم كذلك تعلم المنظمة باستمرار ويعزز مخزونها الفكري .

- شجرة الكفايات : أن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما : المكون المعرفي والمكون السلوكي أما المكون المعرفي فيتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص ، وأما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه وأما شجرة الكفايات ، فتعد احد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح

المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين ، وتسهيل هذه الإستراتيجية في استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب والتي توفر ما يلي : حضور الموارد البشرية في الشبكة ، عرض - الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة ، مكانية المحادثة والتراسل بين المتقدم والمنظمة ، إمكانية المنظمة في تحديد الأشخاص الملائمين بسرعة .

#### - مراجعة منظمات المعرفة والتعلم :

تركز رؤية هذه الإستراتيجية علي المنظمات التعليمية (مدارس ، معاهد ، كليات ، جامعات) تعد مصدرهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم ، وعلي هذا الأساس يري البعض أن زيادة هذه المنظمات تعدي من أولويات الإدارة العليا ، ويطلب التركيز علي الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من التعيين من منظمات أخرى . (العنزي وصالح 2009)

- صناعة رأس المال الفكري : تمثل مسألة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية ، وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية والتي أكدت ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدر للميزة التنظيمية ، والتي تمثل تراكم إمكانية منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها بما يجعلها تتفوق علي المنظمات المنافسة في السوق . وتتطلب هذه العملية استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل والأنظمة المبتكرة ، والتصاميم التنظيمية الملائمة ، ففي السابق استخدمت المنظمات الكبيرة أساليب كثيرة في صنع الأفراد الذين يكونون في إدارة رأس المال الفكري . وفيما يلي استعراض لبعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري

- خريطة المعرفة : وهي خارطة فعلية تحدد مكامن المعرفة التي توجد في المنظمة ، وتعرف خريطة المعرفة علي أنها : تقدم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية الي تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ، من ثم تركز علي نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ومع من ؟ وأين يمكن أن نجدها ؟ وعلي هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف علي محفظة المعرفة فيها ، ومستوي الفجوة بداخلها. وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية علي أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في

الغالب إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث عليه' أن المعرفة الضمنية هي رؤوس الأفراد . لهذا فإن منظمات المعرفة ستحصل علي عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة ، وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلي المعرفة في المنظمة وسهولة الوصول إليها.

- **بناء الأنسجة الفكرية :** تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكاريه تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد ، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكاريه جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.

- **القيادة الذكية :** يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الأذكياء رأس المال الفكري إلي قيادة ذكية لان المدير الذكي يركز اهتمامه علي التعلم التنظيمي ،ويكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما معطيا للأوامر، فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر علي ممارسة أسس التقدير الفعال والمتمثل فيما يلي :

- **الاستمرارية :** لا ينتظر أداء متميز حتى يشيد بموظفيه ، بل يقوم بالتقدير لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلي التفوق والتفوق يؤدي إلي مزيد من التقدير .

- **الفورية :** تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر

- **الإمتاع:** يجعل التقدير ممتعاً وصعب النسيان

- **الشمولية:** يشجع مديرو الأقسام علي تقدير عاملهم ويقدر الصغير قبل الكبير

- **الدستور :** التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية.

## 12.1.2 الخلاصة :

تطرق الباحث في هذا المبحث إلي التعرف على مفهوم وتعريف ونشأة راس المال الفكري، وكذلك الخصائص والأهمية وهيكل وإدارة وتنمية وتطوير وقياس وبناء راس المال الفكري أما المبحث الثاني من هذا الفصل سيتطرق فيه الباحث إلي الميزة التنافسية المستدامة وابعادها متمثلة في المقدرة الجوهرية وثقافة الابداع وتكنولوجيا المعلومات.

## المبحث الثاني

الميزة التنافسية المستدامة ( Advantage Sustainable Competitive ) :

يتناول المتغير التابع تعريف الميزة التنافسية المستدامة ، وابعاد الميزة التنافسية المستدامة

### 1.2.2 تعريف التنافسية :

اختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما اذا ما كان في مؤسسة أو قطاع أو دولة فالتنافس على صعيد مؤسسة تسعى الي كسب حصة في السوق تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل في قطاع في مجموعة من المؤسسات العامة في صناعة معينة وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة لتحقيق معدل متكرر ومستدام لدخل الفرد فيها وبما أن جانب المؤسسة هو ما يهتما في هذه الدراسة سنحاول التركيز عليه .

عموما لا يوجد تعريف محدد للتنافسية لذلك سنذكر بعض التعاريف كما يلي :

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( ocde ) التنافسية على أنها

1 . المدى الذي من خلاله تنتج المؤسسة في ظل شروط السوق الحرة والعدالة منتجات وخدمات تنافس في

الأسواق العالمية وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها بالأجل الطويل

2 . هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها

3 . هي قدرة المؤسسة على بيع وتسويق السلع والخدمات على نحو مريح في الأسواق المفتوحة وذلك على

نحو مستمر

4. هي تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمتنافسين

وهذا باحتساب الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة .

### 2.2.2 التنافسية والميزة التنافسية.

يري ( porter ) أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما المؤسسة فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة

التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها حيث يمكن ان تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار التنافسية

في منافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج

كما ينظر للميزة التنافسية على انها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمني الحصول عليها من المنتج مثل ا لجودة العالية وتنقسم الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس فيها غيرها بطريقة أكثر فعالية وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها في كفاءتها البشرية فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة إذن فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد لمؤسسة ما.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الفرق بين التنافسية والميزة التنافسية هو أن التنافسية تتعلق بالأداء الاقتصادي ككل وتتمثل في الموارد والإمكانيات التي تشكل مصدر للمؤسسة حيث تمكنها من المنافسين أما الميزة التنافسية فتتمثل في عنصر النفوذ والتفوق على المنافسين كما يمكن القول أن التنافسية هي قاعدة أو مصدر للميزة التنافسية إذا تم استغلاله بشكل جيد

مؤشرات قياس التنافسية

تصنف مؤشرات قياس التنافسية الي صنفين هما

1 . المقاييس النوعية : تركز هذه المقاييس على درجة رضي الزبون على منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين

الآخرين ويمكن تصنيف هذه المقاييس إلى

النوعية المتوقعة :

وهي تلك الدرجة من ا لنوعية التي يرغب الزبون في وجودها في المنتج وهذا النوع يصعب تحقيقه في

غالب الأحيان للتباين بين حاجات ورغبات الزبائن

النوعية المدركة :

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه للمنتج وقد تكون درجتها أكبر أو أقل مما

يتوقعه وهذا ما عكس درجة رضاء الزبون من عدمها .

النوعية القياسية : وهي تمثل مستوى النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تنطبق على المواصفات الاساسية المحددة من قبلها مسبقا والخطط لها

-المقاييس الكمية : إن ربحية وتكلفة الصنع والانتاجية والحصة السوقية تمثل عليها مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة وهي المؤشرات التي تبين المقدرة التنافسية .

-الربحية : يشكل الربح مؤشرات كافية على التنافسية الحالية ومقياسا لها فهو يعتبر مؤشر لأداء استخراج التقنيات الحديثة واستغلال المواد بشكل افضل

-تكلفة الصنع : تعد مؤشرا رئيسيا وكافيا على المنافسة بين المؤسسة في قطاع نشاط متجانس الانتاج وحسب نموذج ( Austin ) للمنافسة تكون المؤسسة غير تنافسية اذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق .

-الانتاجية الكلية للعوامل يعبر هذا المؤشر على آلية قياس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الانتاج إلى منتجات

-الحصة السوقية :هو مؤشر يستخرج للتمييز بين المؤسسات الرابحة والخاسرة فهو مؤشر لقياس نصيب المؤسسة من المبيعات الكلية في السوق وبالتالي يبين وضعيتها التنافسية .

### 3.2.2 مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي :

يعرف (c.zepriet) التفوق التنافسي بأنه القدرة على التقديم أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين وعلى المدى الزمني البعيد في الإطار نفسه حدد (Ulrich slake) أن التفوق التنافسي يتحقق من خلال عنصرين أولهما القيمة المدركة للعميل والثاني التفرد في الأداء .

كما عرف ( pitted les ) التفوق التنافسي أنه استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تختلف القيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم .

### 4.2.2 مصادر التفوق التنافسي:

#### 1 . المتغيرات الفنية والتقنية :

أساليب الأعمال أو انجاز الأعمال والانتاج للمنتجات المادية وغير المادية مثل اضافة سلع وخدمات جديدة

اضافية اساليب جديدة في الانتاج والتسويق وايجاد بدائل للمواد الخام واستخدامها وايجاد سلع بديلة للسلع  
المختلفة

## 2 . استراتيجية الدخول والخروج من السوق :

فبعض المؤسسات تدخل مبكرة لأجل كسب أكبر ما يمكن من الإيرادات مستغلة انفرادها بتفريخ منتج لم  
يصل المنافسين إلى تقليد بعد ويعني بعض المؤسسات تدخل متأخرة إلى السوق بهدف الاستفادة من نفقات  
الاعلان عن المنتج التي ينفقها الآخرون بحيث يكون أو يصبح المنتج معروف ثم تدخل إلى السوق لتجني  
الثمار من خلال قيامها بالإضافة والتطور للمنتج والخدمات القديمة

## 3 . القدرات الاستراتيجية :

امتلاك المؤسسة لقدرات وكفاءات استراتيجية من خلال ا لمحافظة عليها وتطويرها يساعد على دعم قدراتها  
التنافسية أمام المنافسين ويفتح الأبواب أمامها لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ولدى ابرازها  
الفرص السوقية

## 4 . موارد المؤسسة :

خاصة اذا امتلكت المؤسسة مواد قيمة ومنفردة وصعبة ومكلفة عند تقليدها ولعل أهمها عمال المعرفة بوصفة  
مسئولا للتفوق التنافسي لأنهم يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بأفضل صورة دون أخطاء  
ودون حاجة المؤسسة إلى تدريبهم

## 5 . سلسلة القيمة :

يري porter أن تحليل سلسلة القيمة ومكوناتها احد مصادر التفوق التنافسي إذ ان هذا التحليل يستخدم في  
وصف أنشطة المؤسسة الأساسية وعلاقة التفاعل بينها والتي يمكن استخدامها بوصفها إطار لتحرير نقاط قوة  
المؤسسة وخلق السوق من خلال انجاز الأنشطة بكفاءة أكثر من منافسيها وتقديم قيمة أكبر لعملائها فتتوصل  
منهم على سعر أعلي مما يدفع أولئك المنافسين .

في ظل شروط المنافسة الفائقة لا يكفي لمؤسسة أن تتفوق في مرحلة معينة أو تتميز بحصة سوقية في فترة  
محددة أو تستخرج مصدر واحد للتفوق التنافسي بل عليها الفوز ضد المنافسين في كل سلسلة التنافس وليس

حلقة واحدة من حلقاتها كما ان الامر ليس بخلق عوائق الدخول مجموعة وخاصة التقليدية منها مثل الميز بالتكلفة أو تنويع المنتجات .

## 5.2.2 مقاييس وابعاد التفوق التنافسي:

### اولاً: مقاييس التفوق التنافسي:

ان سعي المؤسسات للحصول على التفوق التنافسي يجب ان يفسر بوجود مقاييس دقيقة لذلك التفوق وهذا الامر لم يحسم بشكل دقيق طالما ان هنالك العديد من الجوانب الإضافية في الموضع ونوعية المنتج ورضا الزبون والإحتفاظ به وهي امور من الصعب اخضاعها لمقياس جاهز مع ذلك فإن هنالك بعض المؤشرات مثل الحصة السوقية ونسبة الربحية وبعض المقاييس الأخرى .

### ثانياً: ابعاد التفوق التنافسي:

يعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات السوق والزبون المستهدف وامكانية اشباع هذه الحاجات بشكل افضل للمنافسين تعمل المؤسسة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات حسب شروط الزبون وقد اتفق العديد من الباحثين والمهنيين بموضع التفوق التنافسي على مجموعة من المؤشرات تعتمد بسابة التفوق التنافسي وهي :

#### 1.التكلفة:

تعد التكلفة العنصر التنافسي الاول الذي تستند عليه العديد من المؤسسات عبر سعيها الى المحافظة او تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم هما تعويض انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر عن طريق حجم المبيعات الكثيره.

#### 2.الجودة:

يسعى الزبون للحصول على سلعة ذات جودة عالية اعتماد على المفاضلة بين السعر والجودة وتسعى المؤسسات الى الفوز بطلبات الزبائن من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين وتعتبر الجودة احد الاسبقيات التنافسية الجوهرية لادارة العمليات.



### 3.المرونة:

تشير الى قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بتتوع عالي مع تحويل عملياتها وبسرعة من الإنتاج .

### 4.السرعة:

يزيد اهمية الوقت للموسسة المنافسة القائمة على اساس الوقت بين المؤسسات فكثير من المؤسسات تسعى الى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على سرعة ايصال السرعة والخدمات اليهم .

### 5.الإبداع:

يمكن للمؤسسة ان تحقق تفوقها من خلال التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها للزبون مع السرعة والتطوير والتحديد فالإبداع هو تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة.

### 6.2.2 مميزات بيئات الاعمال في ظل التنافسية القائمة:

تنشط المؤسسة اليوم مهما كان حجمها في ظل بيئة تتميز بتغيرات نوعية خاصة تلك المتعلقة بالتقنيات الإعلام والاتصال ولأبداع والنفقه الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي ومنتجات جديدة عالية الجودة ومن ثما فان التعامل مع هذه البيئة يتطلب من المؤسسة المحاولة لإستيعاب تغيراتها من جهة اخرى ويعتمد الفهم الصحيح للبيئة بالدرجة الاولى على ادراك العلاقات التبادلية بين البيئة والمؤسسة.

\*وتتصف البيئات ذات التنافسية القائمة حسب (Edwin) كما يلي:

1. تزيد ديناميكية تغير السوق حيث تؤدي بعض القوة الدافعة الى تعزيز هذا التطور.

2. افترض ان السلوكيات المنافسين نتيجة لخلق التوازن والإستمرارية.

3. المزايا التنافسية تتجه نحو الزوال بسرعة.

4. ان النجاح هو في ضمان عدم التراجع او التدهور التنظيمي .

### 7.2.2 الميزة التنافسية Competitive Advantage :

تسعي المنظمات بشكل عام لأن تبقى في مجال عملها ، محاولة تقديم سلعة أو خدمة تتفوق فيها عن منافسيها ، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير ، بل تتعرض الي منافسة شديدة ، في إشارة الى وجود منافسة شديدة وقوية ، ومن اجل تحقيق ذلك فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردھا

عن غيرها من المنظمات في منظور الأخرى في ذلك المجال ( البكري ، 2014 : 168). لذا فان الميزة التنافسية هي مميزات المنظمات في منظور سوق المنتج الذي يجلب اكثر من مركز تنافسي للمنظمة (15: Liu ، 2003) . كما إن الميزة التنافسية على مستوى المنظمة تدل علي قدرتها على انتاج السلع أو الخدمات بجودة عالية أو بكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين محلياً أو دولياً (التميمي والخشالي ، 2004: 160). وعرفت أيضاً بأنها أية ميزة متحققة من قبل الشركة هي أعلي مما يقدمه المنافسون الى الزبائن وذات قيمة ، وقد يكون ذلك التمايز من خلال السعر الأوطئ أو الخدمة المضافة (18 : 2011 ، Ehmak ) . ويرى (118: 2007 ، Evans ، et al ) بأن الميزة التنافسية هي اعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولوياتها زهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال تحديد الإدارة العليا لحاجات ورغبات الزبون وكيفية ايصالها له في الوقت المناسب ، اضافة الى أخذها بنظر الاعتبار معدل القدرات التشغيلية .

## 8.2.2 ابعاد الميزة التنافسية:

### 1.السرعة:

يتعلق هذا البعد بالقدرة على الاستمرارية الذي تمتلكه المؤسسة في الاستجابة لمختلف المتغيرات البيئية فسرعة الاستجابة تعكس الدرجة التي يمكن للمؤسسة ان تتخذ فيها اجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم نتج جديد.

ووظيفة هذا البعد جعل المؤسسة في حالة حركة دائمة وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيهه للافراد للاداء الافضل كما ان سرعة الاستجابة تعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية .

### 2.الثبات والإتساق:

يتعلق هذا البعد من الاستمرارية الذي تمكنه المؤسسة في ظل الاستجابة لمختلف المتغيرات البيئية ويعد هذا عاملاً حاسماً في النجاح او الفشل خاصة حين تتحدث عن مؤسسة عالمية اين يجب ان تتحدد كل اجزائها لتعمل في ان واحد باتجاه المتغيرات المختلفة والهدف هنا هو التجاوب وفق شعور ومظهر موحد.

### 3.الفعالية:

ينظر الباحثون في علوم التسيير الى مصطلح الفعالية على انه اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة

هذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الاهداف المسطرة ومن وجهة نظر اخرى

ان الفعالية تعني قدرة المنظمة على التكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها

\*ويري (جمال) ان الفعالية هي مدى اجابة الاعمال بشكل فعال على السؤال

\_\_\_\_\_ يجب على الزبون اختيار مؤسستنا بذات؟

فتحدي يفعل قائماً على كيفية اقناع الزبون لاختيار منتجات معينة وان الاعمال لا تكون متكيفة للاحتفاظ على

مركز تنافسي معين واحد لاسباب ان الفوز يتعلق بكيفية بناء علاقة جديدة مع المستهلك وكونك الاول ماهو

الا جزء من المعادلة فالكثير من المؤسسات تفتخر بانها حققت السبق في الاستجابة لغرض سوقية معينة

لتكتشف في ما بعد انها فقدت الكثير من حصتها السوقية لصالح منافسيها ونلاحظ هذا خاصة في الاسواق

ذات المزاحمة التنافسية العالية ولذلك فان الاستجابة الفعالة في الوقت المناسب لأجراء المنافسين امر بالغ

الاهمية للحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق

#### 9.2.2 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، ويرجع التعدد الي تعدد المداخل

والزوايا كما يلي: (عبود نجم2005)

فحسب مدخل التركيز علي الكفاءات الجوهرية تأتي الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تمتلكه المنظمات

من موارد بشرية تصل درجه عاليه من المهارات وتصبح كفاءات اساسيه.

وحسب مدخل صعوبه التقليد هي المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمه لأبعد مدي ممكن والتي لا

يمكن تقليدها أو إستنساخها من المنظمات.

وحسب مدخل التركيز علي الزبون فهي تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريده يتفوق بها علي المنافسين من

خلال قيمه الزبون بطريقه مستدامة يمكن المحافظه عليها بإستمرار وعرضها بشكل أفضل عن

الآخرين.(طالب والبناء2012)

حسب مدخل التركيز علي الموارد توصيف للأداء المتفوق المعتمد علي المصادر أو الموارد التي لا يمكن

تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلي نفس الصناعات.(البكري وحمدان2013)

علي ضوء ما تقدم يمكن أن نستنتج أن الميزة التنافسية المستدامة : هي مجموعه من العمليات والأنشطة

والكفاءات التي تمتلكها المنظمة، والتي تقوم بتطبيق إستراتيجيه تقدم قيمه للزبون لا يستطيع أحد المنافسين

إستساخها أو الإستفاده منها،وتساهم في تحقيقها

الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage :

تعتبر الاستدامة من الأولويات الرئيسة في الاستراتيجية المتعمدة من قبل اغلب المنظمات في القرن الواحد

والعشرون ، لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها بيئة

الأعمال في عالمنا المعاصر (البكري ، 2014 : 164). لذا فإن صفة الاستدامة ( Sustainable ) تعبر

عن الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمنظمة من اجل الحفاظ علي قدرتها

التنافسية (الطائي والسبعواوي ، 2012 : 298 ). والشركات يمكن أن تطور رؤية مستدامة ، التي تخدمها

كدليل للمستقبل ، وتعرض لها كيف يمكن لمنتجات الشركة وخدماتها ، والعمليات ، والسياسات من أن تتطور

وماهي التكنولوجيا الحديثة المتطورة والتي يجب أن تحقق ذلك . واصبح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يحتل مكانة هامة في الكثير من الأدبيات ذات علاقة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي ، والتي تشير الي ان

اغلب المنظمات تسعى لتحقيق المتطلبات الاساسية من اجل تحقيق الاستدامة لميزتها التنافسية (الحدراوي ،

2015 ، 230 ). لذا يمكن الإشارة الى الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ

بالاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة (Asli ، 2011: 53). ويري ( Hoffman ، 2008 ، 10 ) .

أن الميزة التنافسية المستدامة هي المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة

الفريدة التي توفر الثقة المالية ، والأداء العالي للمنظمة ، ويتم بناؤها عن طريق دمج المهارات والموارد

الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة دائمة ، ولا يمكن للمنافسين من تقليدها أو محاكاتها . في حين عرف (

33 : 2006 ، Chutkaew ). الميزة التنافسية المستدامة بأنها هدف للاستراتيجية باستدامتها من خلال

المحافظة عليها ومنع تقليدها . وبناءً علي ذلك فإن الميزة التنافسية اصبحت من الاستراتيجيات المهمة في

حياة المنظمات الرائدة ، حيث نعبر السبيل الى التطور والتميز من خلال الاستخدام الناجح لموارد المنظمة لبناء مزايا تنافسية وتحسينها باستمرار لضمان الاستدامة ، واصبح الجوهر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة هو الزبون والمعرفة المتجددة (اسحق ، 2013 : 68). والتحدي الذي يواجه الشركات المعاصرة هو كيفية استدامة الميزة التنافسية على المدى الطويل في ظل بيئة محيطة تمتاز بمنافسة عالية في نفس مجال الصناعة وتقلب لرغبات الزبائن .

## 10.2.2 أهمية الميزة التنافسية المستدامة :

تجسد أهميتها فيما يلي :

- 1/تعتبر سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيامها بتنمية معرفتها التنافسية
- 2/ تعتبر معيار لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة و متوفره يصعب تقليدها
- 3/ تعتبر هدفا اساسيا و ضروريا تسعى اليه جميع المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز من خلال استغلال الموارد والامكانيات وارضاء الزبائن والتعرف علي حاجاتهم و رغباتهم بطريقه يصعب علي الاخرين تقليدها .
- 4/ تحدد مدي توفر عناصر النجاح الاساسيه مقارنة بالمنافسين من خلال تبنيها لاستراتيجيات تتوافر علي نقاط قوة متوفرة في المنظمه .

## 11.2.2 مصادر الميزة التنافسيه المستدامة:

ان أهم خصائص الميزه التنافسيه هو ان تمتلك المنظمة القابليه علي استغلال امكانيه مواردها علي نحو كفو وفاعل لتطوير و ادامة اي مزايا تنافسيه ممكنه بالتالي فأن مصادر الميزه التنافسيه المستدامة ستكون داخليه و خارجيه كما يلي :

### أولا:المصادر الداخليه:

تتكون من الموارد الجوهرية والمهارات و المقدرات الداعمه لها ومن امثلتها الموارد الماديه المتكونه من

الموارد الرأسمالية التي تنعكس ايجابا بفائده اكتساب الميزه التنافسيه المستدامه من حيث موقعها و عمرها و مقدرتها ، بالتالي بالنسبه لموارد البشريه التي تعد من اهم مصادر الميزه التنافسيه والتي تتمثل بمورد العمالة التي تقيم بعدد و انواع مهارتها المختلفه و قابليتها علي التكيف و التعلم و تطوير خبراتها بنفس الوتيرة ، تأتي اهميه الموارد البشريه المتمثل باستخدامات الاموال و كيفيه ادارتها بما يخدم توجه المنظمة للتنافس .

### ثانيا: المصادر الخارجية:

عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة والتي تنشي قيمة للمشتري اما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال او عن طريق تحسين أداء الاستعمال ويمكن للميزة التنافسية الخارجية ان تعطي المؤسسة قوة اكبر في السوق بحيث انها تتمكن من فرض أسعار اعلي مقارنة بالمنافسين الاخرين ، لكن في المقابل تكون منتجاتها ذات نوعية متميزة ونجد ان الاستراتيجية المبنية علي اساس الميزة التنافسية الخارجية تكون استراتيجية.

وتأتي ميزة التميز عند قدرة المؤسسة علي تقديم منتج متميز وفريد بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة اعلي، مميزات خاصة للمنتج ،خدمات مابعد البيع ) (زبير 2014 م).

### 12.2.2 ابعاد الميزة التنافسية المستدامة : Sustainable Competitive Advantage:Dimensions

هنالك ابعاد يمكن الاستدلال بها علي الميزة التنافسية المستدامة التي تعمل كمعيار للتفاضل بين المتنافسين .لذا تم تناول الابعاد الأكثر تمثيلا من حيث طبيعة عمل الشركة المبحوثة حيث تم تناول بعض الابعاد التي وددت في الدراسات السابقة لتكون متلائمة مع متطلبات البحث الحالي وواقع حال الشركة المبحوثة . والابعاد هي:

#### 1.12.2.2 المقدرة الجوهرية Core Capability

##### 1.12.2.2.1 مفهوم المقدرات الجوهرية :-

إن المقدرة الجوهرية ( Core Competence ) هي نشاط الأعمال الذي تتفوق من خلاله المنظمة على منافسيها وهذا النشاط يرتبط بالبحث والتطوير أو بالبراعة التكنولوجية أو الخدمة المثالية للزبائن ( 62 : Daft ، 2010 ) . وهي تعد جذور التنافس المنظمة وتمثل التطور العميق في تاريخ المنظمة لتفسير ميزتها

التنافسية ( Warn et al. ، 2005 : 276 ) ، إذ إنها تتجسد في خصائص عمال المعرفة أو الذين يعرفون ب ( مهنيو المعرفة Knowledge Professionals ) هؤلاء الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع و هم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا ( Knowwhat ) وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف ( Know how ) وهذه الفئة هي التي تمثل المقدرة الجوهرية وهي جوهر راس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة لأن رمزها المتجدد في إدارة المعرفة هو توليد و انشاء المعرفة ( نجم ، 2008 : 156 ) . بفعل التغيرات العميقة داخل المنظمة وخارجها وتنامي المنافسة في الأسواق أصبحت المعرفة تشكل القدرة الجوهرية الأكثر أهمية في المنظمة ومصدر للميزة التنافسية والتميز على المنافسين . وهذا ما يمثل الدلالة الاستراتيجية للمعرفة كمورد أساسي من موارد المنظمة التي تعد الركيزة الأساس في بناء المقدرات الجوهرية . إذ يرى ( Thompson ) أن المقدرات الجوهرية في المنظمة جميعها قائمة على المعرفة وتستقر في أفرادها ورأسمالها الفكري ( Thomsmeal ، 2016 : 86 ) . الذي يمكن أن يعرف بأنه مخزون وتدفقات المعرفة المتاحة للمنظمة ، ويمكن وصفه مورداً من الموارد غير الملموسة على النحو الذي يربطه بالأفراد والتي تتشكل مع الموارد المادية ( الأموال والأصول المادية ) القيمة السوقية أو الاجمالية للأعمال ( 69 : Amstrong & Taylor ، 2014 ) . وبذلك فإن المقدرات الجوهرية هي مزيج من المهارات و اسس المعرفة المتكاملة لدي المجموعة أو فريق العمل التي تنتج القدرة على تنفيذ العمليات وفق المعايير العالمية القياسية ( Coyne et al. ، 1997 : 43 ) . والمنظمات الرائدة تعلم بصورة أكثر من السابق إن معرفة عاملها هي الموجودات الأساس التي تعد أثمن من الموجودات المادية التي يمكن إحلالها بسهولة في الوقت الحاضر ( Alter ، 2002 : 96 ) . وبشكل عام فإن المقدرات الجوهرية تعتمد على المعرفة المكتسبة على مدى سنوات عديدة من الخبرة الميدانية العملية . وهذه المعرفة العملية عادة ما تكتمل بمجهود البحوث المتواصلة والتزام العاملين ( Laucion & Laundon ، 2014 : 137 ) . وعرفها ( Silber & Kearny ) بأنها المهارات و المعرفة التنظيمية التي بدونها لا تكون المنظمة موجودة والتي تجعل المنظمة تعمل بشكل افضل من أي منظمة اخرى و بالتالي تجعلها فريدة ( Silber & Keanny ) ، 2010 : 112 )

هي القابليات والموارد والمهارات الخاصة بالمنظمة التي يمكن من خلالها الاستثمار الأمثل لها والتنسيق فيما بينها للحصول علي التفرد والتميز عن المنافسين علي المدى البعيد(الطائي،2015:52).

وتعرف أيضا الموارد والقوي الفريدة التي تاخذها المنظمة بالاعتبار عند صياغتها (krajes&etal31:2010)

وهي مجموعة الموجودات الملموسة وغير الملموسة ذات الخصائص النادرة التي تتميز بها المنظمة علي المنافسين الاخرين في أداء أنشطتها ومهامها المختلفة فضلا عن تعزيز ميزتها التنافسية (عباس، 2013) اشار اليها(Lin&etal،2012) بانها دمج القدرات والمعرفة التراكمية مثل التقنيات والإدارة وغير ذلك والتي تكون مهمة للشركات لكسب الميزة التنافسية.

تعرف المقدرة الجوهرية او كما يسميها البعض القابلية الجوهرية علي انها(تركيبية او مجموعة من المهارات الفارقة والأصول الملموسة او الغير ملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيا الفائقة المستوى والروتينات التي تشكل الأساس للتنافس لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة (الطالب،البناء،ص2012،260)).

تعرف المقدره الجوهرية علي انها تركيبه او مجموعه من المهارات الفارقة والاصول الملموسه او الغير ملموسه التي تتميز بطابع خاص والتكنولوجيا الفائقة المستوى والروتينات التي تشكل حجر الاساس للتنافس وتحقيق ميزه تنافسيه متواصله .

**خصائص المقدرات :-** تعددت الخصائص والصفات التي أشار إليها الباحثون و التي تتمتع بها المقدرات

الجوهرية ، إذ حند ( 120 : 2001 ، 123 : 2000 ، Marrillant & Tarpe ) ، ( Hitt et al ) عددا

من الخصائص و هي كما يأتي :

1- مهمة لبقاء المنظمة للمدنيين القصير والبعيد .

2- غير واضحة للمنافسين .

3- تمتاز بالصعوبة عند تقليدها -



4- فريدة وخاصة بالمنظمة

5- ناتجة عن مزج المهارات الفردية والموارد والعمليات

6- أكبر من المقدرة الفردية

7- ضرورة لتطوير المنتجات الأساسية وفي اغلب الأحيان للمنتجات النهائية

8- حيوية لتنفيذ الغاية الاستراتيجية ( القصد الاستراتيجي للمشروع وهي اساسية للخيارات الاستراتيجية

للمنظمة

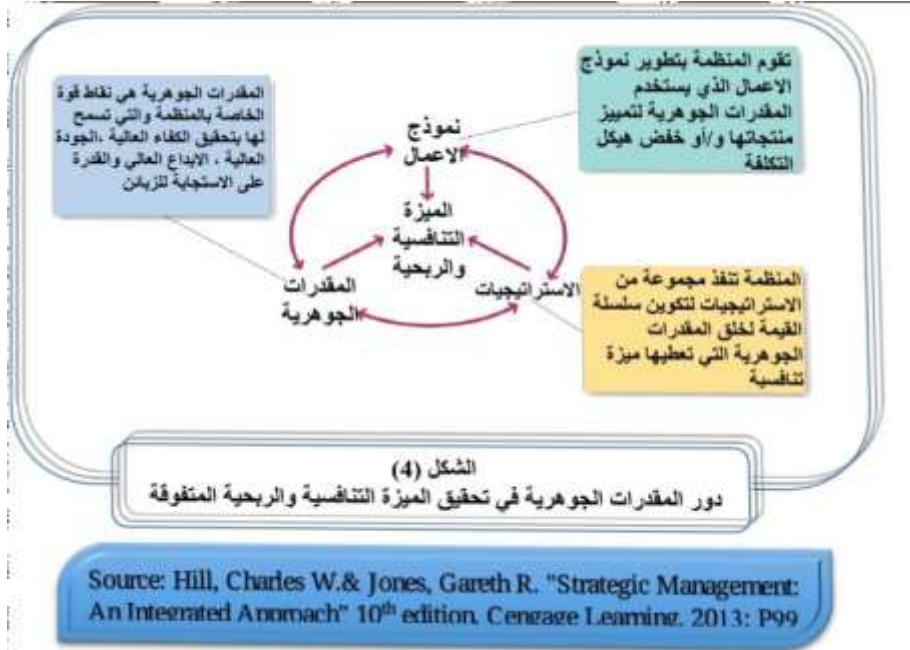
9- ممكنة تسويقية وتجارية وقد حدد ( White ) مجموعة من الميزات التي تحدد قوة المقدرات الجوهرية

اهمية المقدرات الجوهرية :-

مما لا شك فيه أن للمقدرات الجوهرية أهمية كبيرة للمنظمة ، وتأتي هذه الأهمية لما توفره ، أو تمنحه للمنظمة من مميزات و فوائد عديدة ، من أبرزها أ . انها أساس في تحقيق الميزة التنافسية : ينبغي على المقدرات الجوهرية ان تكون صعبة التقليد على المنافسين ( 79 : 2005 ، Brown et al. ) . فالموارد الثمينة من المرجح أن تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة إذا كانت نادرة ؛ أي أن المنافسين يواجهون حواجز وصعوبات في التقليد مما يؤدي إلى صعوبة تقليدها ( Hill & Jones ، 2013 ؛ & ) . وسيكون من الصعب ذلك إذا كانت هذه المقدرات تشكل تنسيقات معقدة من التقنيات الفردية ومهارات الإنتاج ( 295 : 1996 ، Brw ) . إذ تظهر أهميتها في المساهمة في خلق القوة في المجال التنافسي الرئيس ( 222 : 2003 Pealte II & Robinson ) . كما إن المقدرات الجوهرية تمكن المنظمة من بناء ميزتها التنافسية من خلال أربعة عوامل رئيسة هي ( الكفاءة ، الجودة ، الابداع والاستجابة للزبائن ) اللازمة لدعم استراتيجيات الكلفة المنخفضة ، التمايز ، التركيز . وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وتوليد الربحية العالية ( ) :

( Hill & Jones ، 09

والشكل ( 2-2-1 ) يوضح ذلك



ب . هي قضية استراتيجية حيوية لكبار المدراء التنفيذيين : إذ حدد ( Prahalad & Hamel ) ما يتوجب

على هؤلاء المدراء في تحديده غرس ، واستثمار القدرات الجوهرية لدى العاملين ( Brow ، 1906 : 295 )

( . كما ترى العديد من المنظمات أن الابداع والابتكار وحده غير كافي ويتوجب على المقدرات الجوهرية أن

تعبّر عن سمة خاصة بثقافة المنظمة ( Gibson et al. ، 115 : 2012 ) . فضلا عن ذلك ، فالمقدرات

الجوهرية لا تمثل القدرات الفنية فقط ، إذ تتطلب أيضا المعرفة والابتكار وفهم طرق التصميم والاستخدام

ومعرفة بيئة العمل ، وهذا يعني أيضاً فهم كيفية استثمار نمط الحياة المعرفية . إذ إن الأهم من ذلك هو

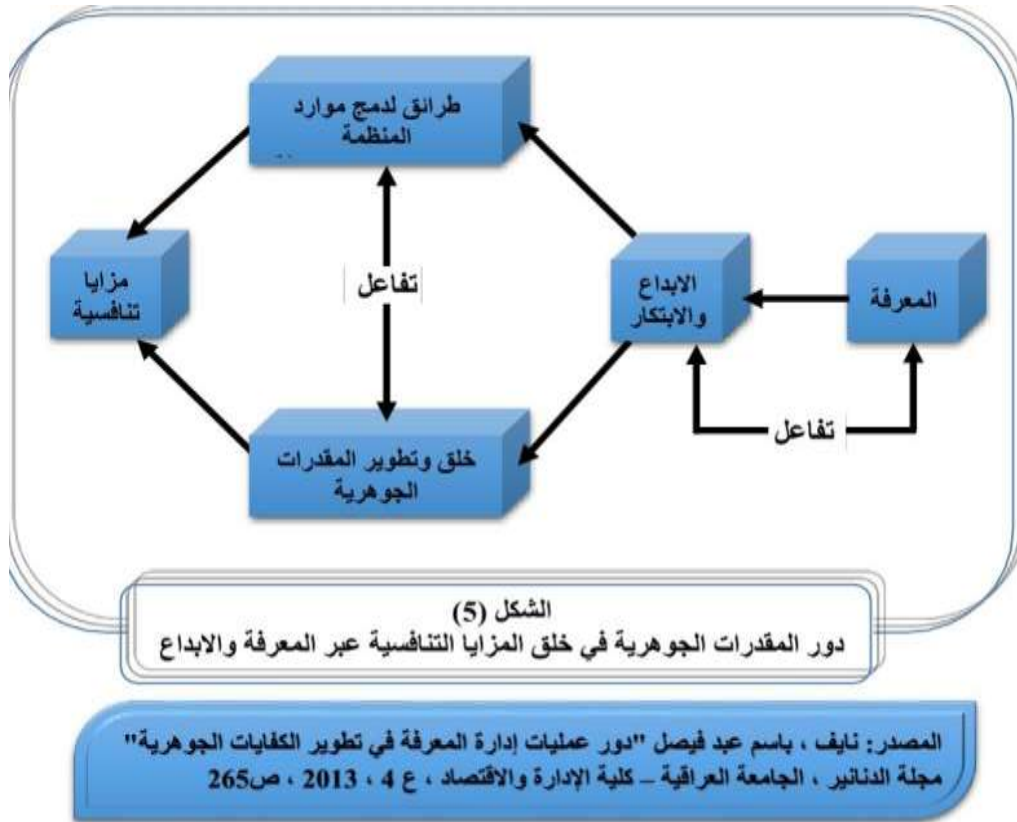
التجميع الإبداعي للتقنيات المتعددة و معرفة الزبائن ، وتحقيق التفاعل بين المعرفة و الابتكار وإدارتها بشكل

متناسق. المزايا التنافسية للمنظمة ( Prallaladi ، 1993 ؛ 45 ) . ويرى ( Zack ) أن المنظمات التي

تمتلك المعرفة لها القدرة على تحقيق الاندماج والتجانس بين مواردها ( معرفتها ) و مقدراتها الجوهرية

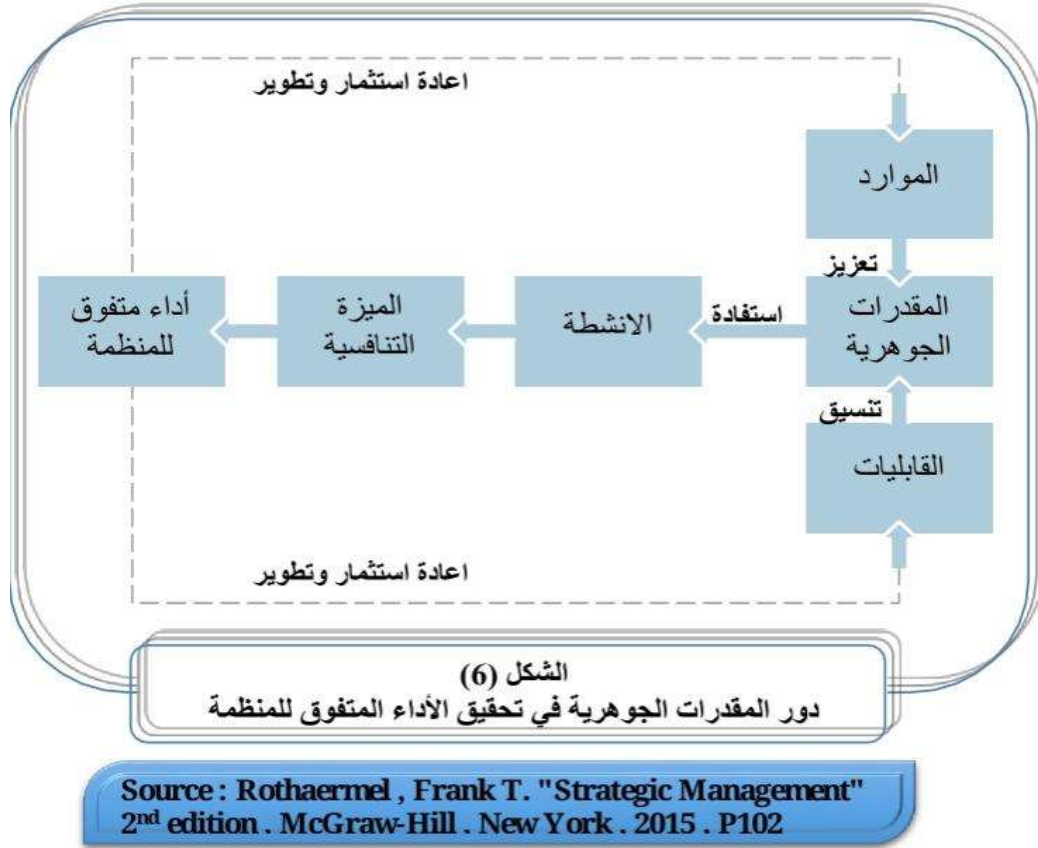
لتحقيق المزايا التنافسية ( نايف ، 2013 : 265 ) ،

و الشكل ( 5 ) يوضح

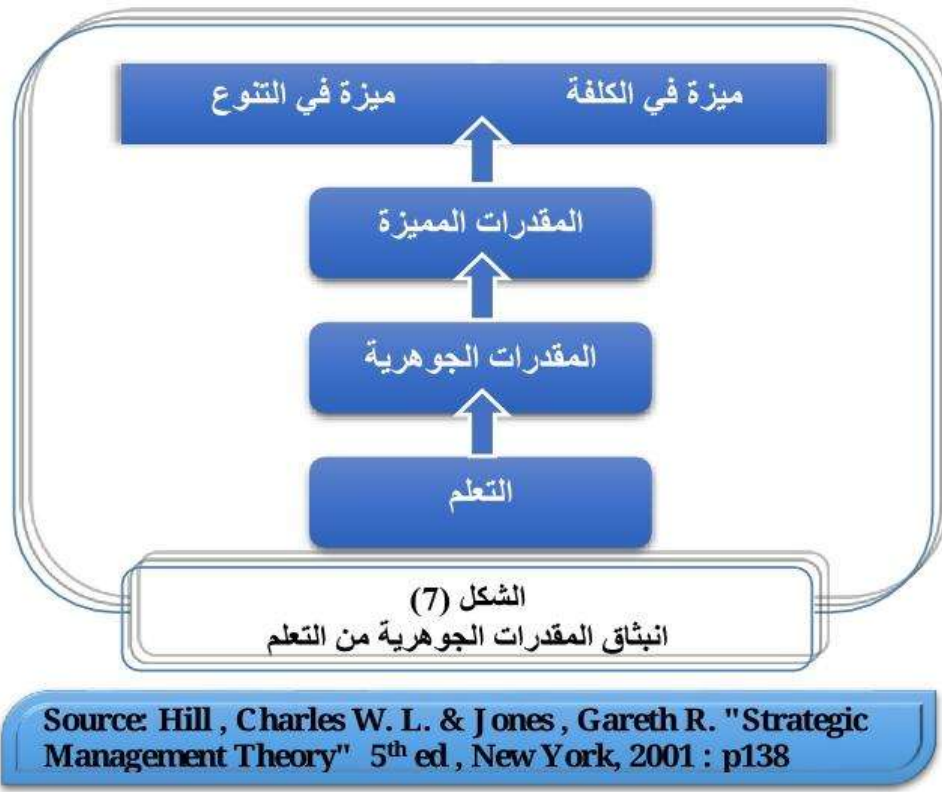


ت- هي أداة للحصول على الأداء المتفوق للمنظمات ، المقدرات الجوهرية تحقق مستوى أداء عالي مقارنة مع المنافسين ( أو المنظمات المماثلة في القطاع العام من خلال دعم القيمة في ميزات المنتج أو الخدمة والتي يمكن مشاهدتها من خلال عيون الزبائن أو أصحاب المصالح ( Johnson et al. ، 2008 : 103 ) .

والمنظمات التي تركز على المقدرات الجوهرية هي الأكثر فعالية من حيث الاستثمار العالي لممارسات العمل المشترك ( Robbins & Judge , 2013 : 495 ) و الشكل ( 6 ) يوضح دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة من خلال دمج الموارد والقابليات المتاحة للمنظمة ، التي بدورها توفر الدعم للأنشطة الرئيسة التي تقود إلى الميزة التنافسية ، الذي يتضح في التفاعل بين الموارد والقابليات ، فالموارد تعزز المقدرات الجوهرية ، في حين ان القابليات تسمح للمدراء بتنظيم مقدراتهم الجوهرية والتي بمجموعها تشكل تعزيز الأنشطة ، وتشير الاسهم العائدة من تحقيق الأداء المتفوق في السوق والذي يولد ارباح ( ارباح محتجزة ) يمكن للمنظمة من استثمارها في صقل وتطوير الموارد والقدرات في سعيها لتحقيق والحفاظ على تناسب استراتيجي ضمن بيئة ديناميكية ( حركية ) ( Rothierrel ، 2015 : 102 )



د . المقدرات الجوهرية تكشف التعلم في المنظمة ويجب أن تكون جزءا من التعلم التنظيمي فيها ( 80 ؛ Brwi et al. ، 2005 ) . فالتعلم التنظيمي يعني عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة و الفهم الأفضل ( Galvin ، 2000 : 139 ) . وهو سمة تسعى إليها جميع المنظمات ولكن بعضها افضل من بعض في عملية التعلم سواء في سرعة التعلم أو سرعة تحويله إلى قيمة حقيقية في المنظمة ( أنجم ، 2008 : 255 ) . كما أن المقدرات الجوهرية تتخلل المنظمة وهي تمثل التعلم الضمني فيها ( Praltala ، 45 : 1993 ) فهي تمثل قاعدة المعرفة التي تتواجد في جميع انحاء المنظمة والتي تقدم لها الميزة التنافسية ( 40 : 2010 ، McShare & Von GlinOW ) . ومع التعلم التنظيمي فان انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة في المنظمة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك وهذه جميعها تعطي التعلم السمة الحيوية وهذا ما يؤكد ( Serge ) حين يرى أنه من خلال التعلم لا يتم اكتساب معلومات جديدة وانما هو توسيع القدرة على انجاز الأهداف ( أنجم ، 8 ) ( ) ( 2 : 239 ) . في حين يرى ( Michal & Philip ، 1997 : 248 ) أن المقدرات الجوهرية تنبثق من خلال التعلم المتراكم للمنظمة والتي يمكن أن تساعد في تحقيق التفوق على المنافسين



وهو ما أشار إليه (Hill & Jones) في الشكل ( 7 ) الذي يوضح انبثاق المقدرات الجوهرية من عمليات التعلم في المنظمة

ج- المقدره الجوهرية توفر الفرص بدلا من القيود المنظمة ، فهي تمثل قدرة العمليات التي تمكن المنظمة لتكون رشيقه وقادرة على استثمار هذه المقدرات في عدد من التطبيقات الصناعية المختلفة ( 80 : 2005 ، Bmwn et al. ) . استشهد الكتاب حول ذلك من حيث اختيار المنتج الأساسي للمنظمة وكيف أن هذا من شأنه أن يسمح لها بالمنافسة في العديد من المجالات ، وأن التركيز على النشاط الأساس يصبح في الواقع وسيلة لتطوير هذه المقدره إلى عدد من التطبيقات الممكنة ( Bmwn ، 1996 : 295 ) . إذ إن المقدرات الجوهرية تتكون في تصورات الزبائن أو المساهمين ( أصحاب المصالح ) حول الموقع التنافسي الأفضل الذي تحققه المنظمة بين المنافسين . ( Cushun & King ، 2001 : 15 ) . كما ان المقدرات الجوهرية تساعد المنظمة على تحديد الاستراتيجية المناسبة وبنائها و أكد ذلك ( Hill & Jorts ) من أن بناء الاستراتيجيات وصياغتها يعتمد على نقاط القوة الداخلية للمنظمة ، والتي تتمثل بمواردها النادرة ومقدراتها الجوهرية ، وأن العلاقة بين صياغة شكل الاستراتيجية للمنظمة ومقدراتها الجوهرية ومواردها هي علاقة

متبادلة ذات اتجاهين ( Hill & Jors ، 2001 : 139 ) . والشكل ( 8 ) يوضح هذه العلاقة بين تشكيل

وبناء استراتيجية المنظمة من خلال مقدراتها الجوهرية

. المقاييس الأربعة في تحديد اطار عمل المقدرات - :

تباينت آراء الباحثين في تحديد المقاييس التي يتم من خلالها تحليل الموارد التي تمتلكها المنظمة التي تقودها إلى تحقيق الميزة التنافسية ، فقد اطلق عليها البعض مصطلح ( VRIO ) والمتكونة من ( القيمة Value ، القدرة Rae المحاكاة أو التقليد Imitate التنظيم ) ( Bamey & Rothaermel ، 2015 : 105 ) ، ( Organization ) ( Hesterly ، 2015 : 103 ) ، & ، ( Wheleen & Hunger ، 2012 ، 138 ) ، بينما تباينت آراء اخرين في تحديد هذه المقاييس وحسب وجهة نظرهم فأن المقاييس الأربعة يمكن تحديدها من خلال المصطلح ( VRIN ) التي تتكون من القيمة Value ، القدرة Rare ، المحاكاة أو التقليد Imitate غير قابلة للاستبدال ( Nort Hitt et al . ، 2011 : 82 ) ، ( Thompson et al . ، 2016 : 87 ) ( substitutable ) . وسوف يتم استخدام مصطلح ( VRIN ) لتمثيل هذه المعايير وكالاتي :

**1) المقدرات القيمة Vadice** هي تلك المقدرات التي تخلق قيمة المنظمة عن طريق استثمار الفرص ، أو تحديد التهديدات في البيئة الخارجية و تسمح المقدرات القيمة المنظمة ، بصياغة أو تنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق القيمة لزبائن معينين ( Hitt et al. ، 2011 : 82 ) . ومن خلال ذلك يتم طرح التساؤلات على المنظمة من أجل معرفة ما اذا كانت المقدرات المملوكة ذات قيمة أو لا وهي : ( هل تستطيع موارد المنظمة استثمار الفرص الخارجية وتجنب التهديدات ؟ ) ، اذا كان جواب المنظمة نعم " هذا يعني أن الموارد والقدرات ذات قيمة و يمكن اعتبارها مصدر قوة ، واذا كان الجواب عكس ذلك فإنها مقدرات ضعيفة لا يمكن للمنظمة استثمارها ( BalTey & Hesterly ، 2015 : 89 )

**2) المقدرات النادرة Ramity** وتشير إلى تلك المقدرات التي يمتلكها القليل مهما كان عند المنافسين في السوق ، ويبحث المديرين عن عدد المنظمات التي تمتلك مقدرات ثمينة تكون مصدرا للميزة التنافسية ؛ لأن هذه المقدرات قد لا تكون مصدر ميزة لمنظمات أخرى . إذ إن الميزة التنافسية تكون فقط عندما تطور

وتستغل القابليات المختلفة عن تلك التي تتقاسمها المنظمات . وعند امتلاك مقدرات متشابهة فان المنظمات سوف تنفذ استراتيجيات متشابهة ( Davici & David ، 2015 : 192 ) . ولكي تكون الموارد مقدرات جوهرية ومصدر للميزة التنافسية يجب ان تكون غير متوفرة لباقي المنظمات ولا يمكنها امتلاكها و بالتالي فإن هذا يضمن امتلاك المنظمة مقدرة جوهرية تتفرد بها عن باقي المنظمات في حالة حصولها على مثل هذه الموارد . تكون الاستراتيجيات تتطلب مزيج من الموارد والقابليات لا تمتلكها باقي المنظمات المنافسة والا لن تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية حتى لو كانت هذه الموارد ثمينة ( Dess et al. ، 2007 : 95 ) . ولمعرفة ندرة المقدرات يتم طرح التساؤل الأتي ( هل الموارد الحالية يتحكم بها عدد محدود من المنظمات المنافسة ؟ إذا كان جواب المنظمات " نعم " يمكن وصفها مقدرات ثمينة ونادرة . ( Barrey & Hestedly ، 89 : 2015 ) .

### 3 ( التقليد ( مكافئة للتقليد ) Costly to Imitae

وتعني تلك المقدرات التي لا تستطيع المنظمات استعمالها وتطويرها بسهولة ، بسبب الحالة التاريخية الفريدة التي تمتلكها المنظمة دون غيرها ، وبسبب عدم قدرة المنافسين على الفهم الكامل لكيفية استعمال المنظمة لقدراتها في تحقيق الميزة التنافسية ، وكذلك بسبب التعقيد الاجتماعي الذي يتضمن العلاقات الشخصية ، والثقة ، والصدقة بين المديرين ، والعاملين والمجهزين و الزبائن ( Hitt et al. ، 2001 : 115 ) . وهذه المقدرات لا تستطيع المنظمات استخدامها وتطويرها بسهولة للأسباب الأتية . الثقافة والتاريخ Culture and History : المقدرات هي جزء من الثقافة التنظيمية الأغلب المنظمات ، بالرغم من أن بعض المدراء لا يدركون ذلك حتى لو كانت واضحة فالتكامل بين الفعاليات التنظيمية يكون طبيعيا لان الأفراد يعرفون بأنهم جزء اساس ويتوجب عليهم ضمان تحقيق الأنشطة بأفضل وجه ( Joluson et al. ، 2008 : 105 ) • التعقيد Complexity : من أجل وضع الحواجز امام تقليد المقدرات يجب أن تمتاز بالتعقيد إذ ينبغي أن تكون سلسلة من العمليات المترابطة و المتكاملة التي تعمل سويا من أجل تقديم قيمة إلى الزبون ( 103 : 2008 ، Johnson et al. ) . • السبب المبهم ( غموض المسبب ) Cassd Ambiguit : السبب الآخر في صعوبة تقليد المقدرات هو عدم فهم المنافسين للعلاقة والأثر الخاص المقدرات الجوهرية في دعم الميزة التنافسية مما

يسود حالة عدم الفهم لديهم في محاولة اكتشاف أي المقدرات المحددة التي قادتها لتحقيق الميزة التنافسية (

2003 : 129 ، Pearte & Rohirstri ) ، وهذا الغموض ناتج من غموض خصائص المقدرات أو

غموض الروابط بين العمليات والأنشطة والموارد ( Johnson et al . ، 2008 : 106 )

4 ( غير قابلة للإحلال أو التبديل NotSubtitle وتعني هل هذه المقدرات محصنة ( مؤمنة ) من تهديدات

الإحلال من مختلف أنواع الموارد والقابليات . فإذا كانت المقدرات ذات قيمة تنافسية و نادرة ومكلفة للتقليد

، ربما تخسر قدرتها في الحصول على الميزة التنافسية إذا امتلك المنافسون ما يعادلها من موارد بديلة (

88 : 2016 ، Thompson et al . )

نماذج المقدرات الجوهرية-:

1- Delta cigail ( Hax & Wilde II ) :-

تعد نماذج المقدرات الجوهرية الأساس في تكوين القاعدة المعرفية لتحديد طبيعة ومتطلبات بناء المقدرات

الجوهرية في المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطاتها ، وقدم العديد من الكتاب والباحثين نماذج

مستعدة للمقدرات الجوهرية في المنظمات ، استند بعضها إلى تحليل الموارد والقابليات في المنظمة ، والآخر

إلى تحليلات سلسلة القيمة بعدها اداة رئيسة في خلق المقدره وبنائها ، وأشار بعض الكتاب إلى تحليل البيئة

لمعرفة مواضع القوة والضعف ومقارنتها بما هو موجود داخل المنظمة ، وسنورد عددا من النماذج وكالاتي

يتعلق هذا الأنموذج في استخدام الموارد والمقدرات الذي يهدف إلى تطوير الاستراتيجيات الأساسية للمنظمة

من خلال ثلاث مداخل تتطلب موارد و مقدرات مختلفة كما تظهر في الشكل ( 11 ) ويتلخص هذا الأنموذج

في المداخل الأتية:-

أ . أفضل منتج : يتعلق هذا المدخل بالشكل الكلاسيكي للمنافسة ، الذي يهدف لجذب الزبائن بتقديم أدنى

الأسعار أو مميزات فريدة في المنتج و / أو الخدمة غير متوفرة لدى المنافسين ، وقد ساهم ( Porter ) في

تطوير هذا المدخل بشكل واسع من خلال ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التميز والتركيز

ب- أفضل خدمة الزبائن : هي عكس الوضعية السابقة إذ تقوم المنظمة بتركيز جهودها على زبائنها حتى

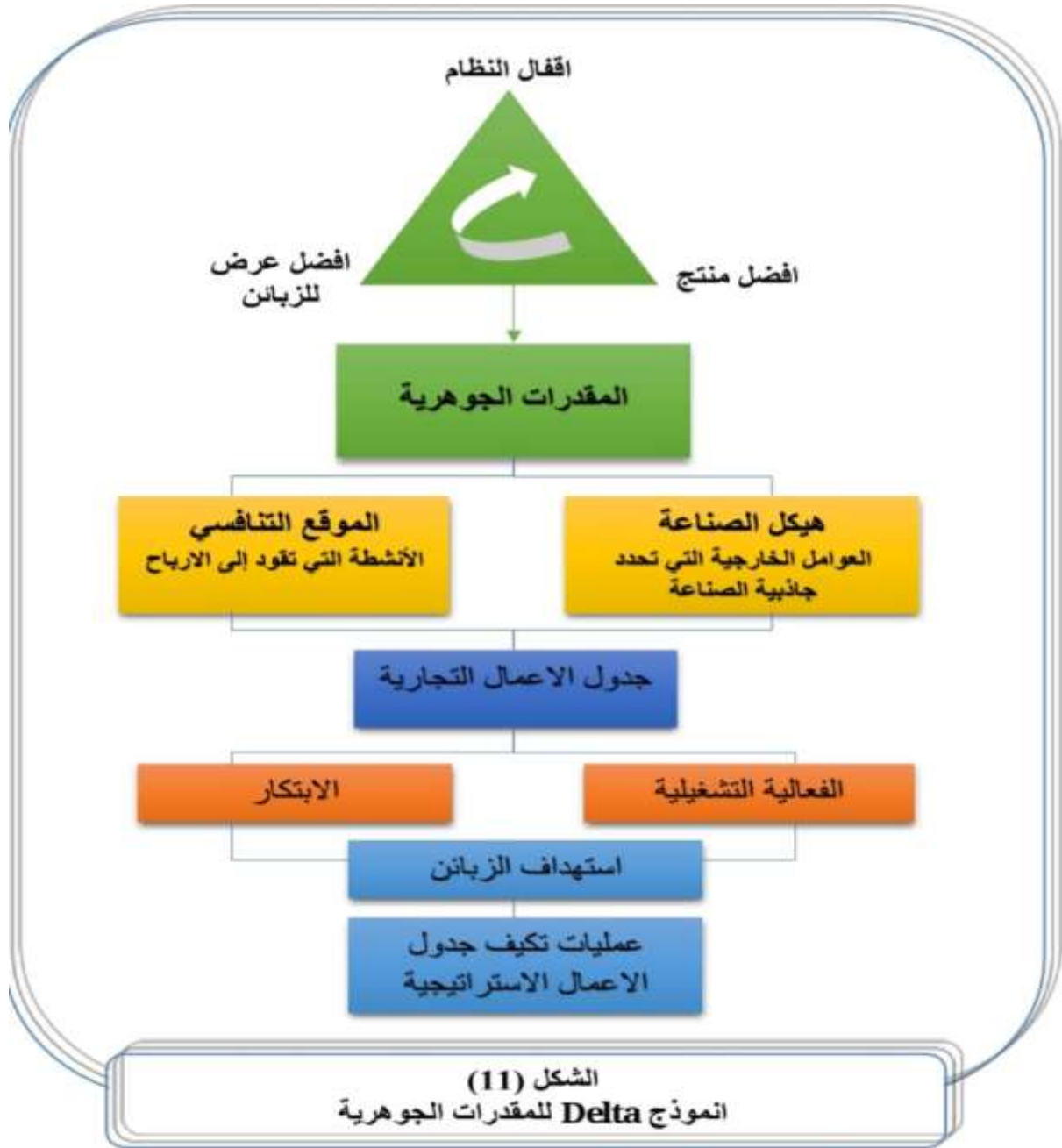
تتمكن من معرفتهم بشكل أفضل وتطوير كيفية التعامل لتقوي العلاقة معهم وتعظم درجة وفائهم وولائهم لها



. اج- اغلاق النظام : هي وضعية طموحة إذ تأخذ المنظمة موقع مثالي في محيطها الواسع إذ يتواجد الموردین و الزبائن ، بالخصوص موردي المنتجات والخدمات المكملة ، من اجل مراقبة نظام العمل الكلي ، بحيث تمنع أي منافس من الدخول في هذه الشبكة الواسعة

من خلال تقديم عروض نموذجية لا يستطيع المنافس أن يقدم مثلها وأيضا عدم قدرة الزبون من أن يبدلها بعروض أخرى ، وكذلك لجميع مكونات هذه الشبكة ، أي الاغلاق التام ( Hax & Wilde ، 2003 : 36 )

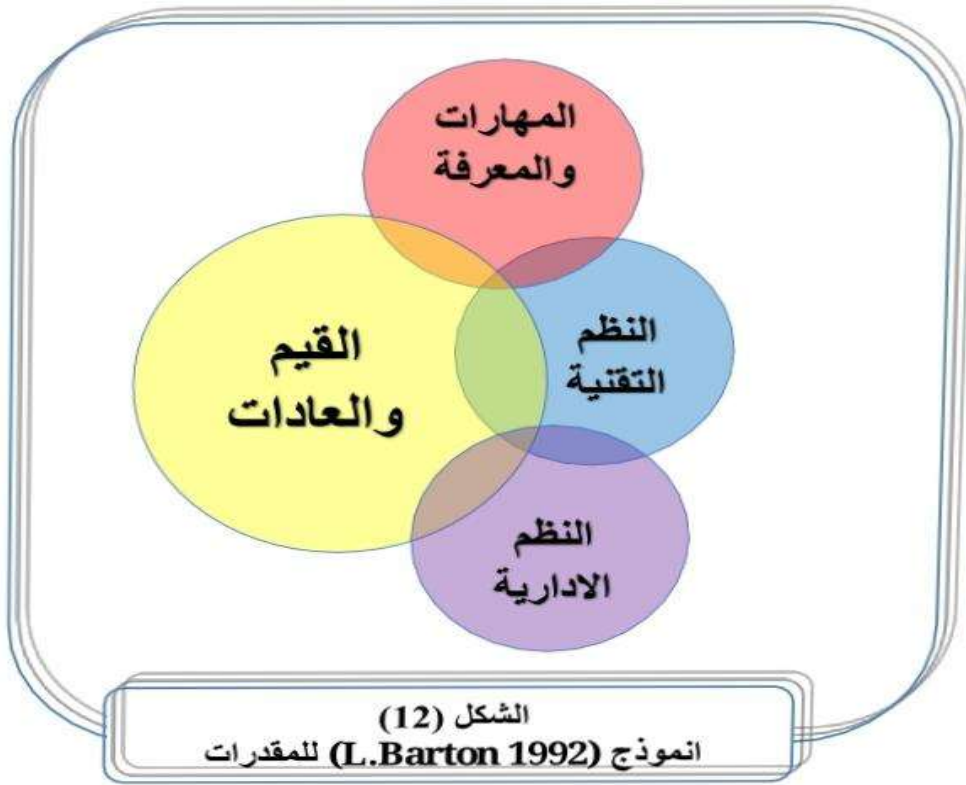
(11)



Source : Hax , Arnolddo & Wilde II , Dean "The Delta Model – a New Framework Of Strategy" J ournal of Strategic Management Education 1(1), 2003 : P 16

## 1- أنموذج ( L.Barton 1992 )

المقدرة الجوهرية لإدارة المعرفة الشكل ( 12 ) يوضح الأنموذج الذي قدمه العالم L.Barton ( للمقدرات الجوهرية على تخصيص مفهوم لها . من خلال ربط أربعة أبعاد رئيسة يمثل كل واحد منها مقدرة جوهرية مهمة وذلك من خلال تشخيص تحليلي يظهر النسيج المترابط للمنظمة ، والذي يمكن أن تحصل عليه بالتقاء أربع مقدرات جوهرية رئيسة وهي : ( Balton ، 1992 : 113-114 ) . معرفة الموظف ومهاراته ، وهي جزء لا يتجزأ من بقية الأنظمة التقنية ، والمتمثلة بعمليات خلق المعرفة والرقابة ، التي تتحقق من خلال . الأنظمة الإدارية . القيم والمعايير والمرتبطة بمختلف أنواع المعرفة ( الضمنية والصريحة و عمليات خلق المعرفة و الرقابة



اعداد الباحث بتصريف عن ( Barton , 1992 : 114 )

Source : Barton , Dororthy Leonard " Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development" , Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992 , P : 114

## 2- أنموذج ( Stocumet d. ) :-

قدم الباحثون ( Stocum , Jackson & Hellriegel ) أنموذج المقدرات الإدارية والذي يتكون من ست مقدرات أساسية تتفرع إلى مقدرات فرعية . ومن ثم تشكل بمجملها الفاعلية الإدارية ، وقد قسم الباحثون هذه المقدرات الست الرئيسة إلى مكوناتها الفرعية وكالاتي : ( Slocum et al. ، 46 : 2008 )

أ- مقدرة التواصل تتكون من الاتصال الرسمي ، الاتصال غير الرسمي ، والتفاوض ) .

ب - مقدرة التخطيط والإدارة وتتكون من ( جمع المعلومات ، التحليل ، حل المشاكل ، تخطيط المشروع وتنظيمه ، إدارة الوقت ، إدارة التمويل والموازنة ) .

ت . مقدرة العمل الجماعي وتشمل ( تصميم الفرق ، وخلق البيئة الداعمة ، وإدارة ديناميكية الفريق ) .

ث- مقدرة الفعل الاستراتيجي وتضم ( فهم الصناعة ، وفهم المنظمة ، والمبادرة بالفعل الاستراتيجي ) .

ج - مقدرة الثقافات المتعددة و تشمل ( فهم ثقافة المعرفة ، والحساسية تجاه ثقافة الانفتاح ) .

ح- مقدرة إدارة الذات وتتضمن ( النزاهة والسلوك الثقافي ، توجيه الذات ، موازنة العمل ومتطلبات الحياة ، تطوير الوعي الذاتي ) .

والشكل يوضح هذا الأنموذج



Source : Slocum, John W. , Jackson Susan E. , Hellriegel Don " Competency-Based Management " , South-Western Cengage Learning , Mason , 2008 , P : 5

ابعاد المقدرات الجوهرية: - بناء على ما تقدم فقد اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد الآتية:-

1- الرؤية المشتركة Shamed Vision.

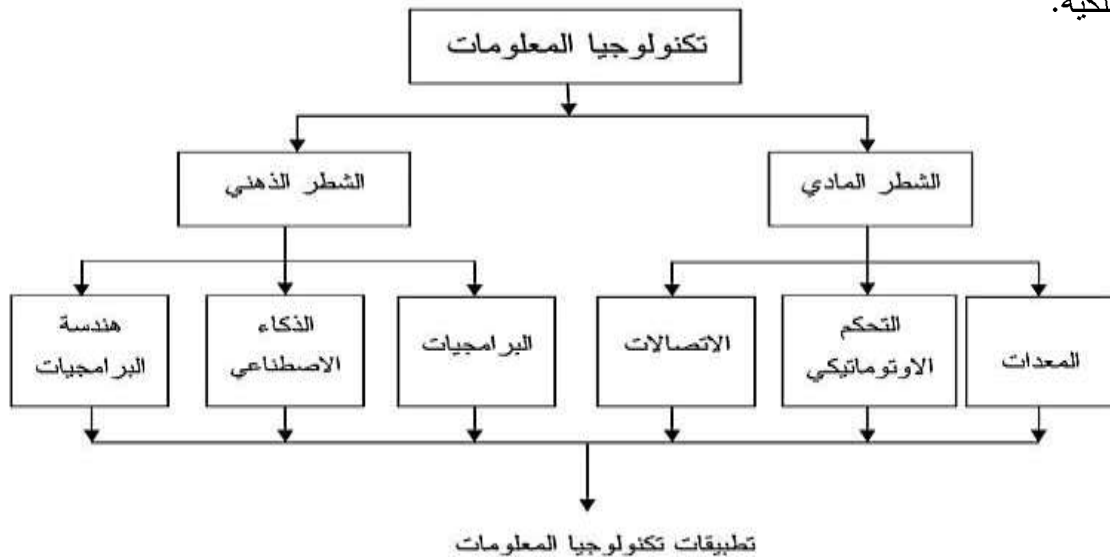
2- التعاون cooperation

3- التمكين Empowerment

4- تركيز الخدمة Service For

## 12.2.2. 2. تكنولوجيا المعلومات: Information technology

تعريف تكنولوجيا المعلومات يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها مجموعة من الأدوات والمنهجيات والعمليات والمعدات التي تستخدم لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها، ومن الأمثلة على هذه الأدوات: الترميز، والبرمجة، والتخزين، والاسترجاع، والتحليل، ومراقبة النظم، وتحويل البيانات، كما تشمل تكنولوجيا المعلومات: التشغيل الآلي للمكاتب، والاتصالات، والوسائط المتعددة، كما تعتبر تكنولوجيا المعلومات الأداة التي يمكن من خلالها تخزين ومعالجة المعلومات داخل النظام، بالإضافة إلى اشتغالها على كل ما يتعلق بالحاسوب، والشبكات، والبرمجيات، ومواقع الويب، وقواعد البيانات، والاتصالات السلكية واللاسلكية.



الشكل (٥)

مفهوم تكنولوجيا المعلومات

## وظائف تكنولوجيا المعلومات

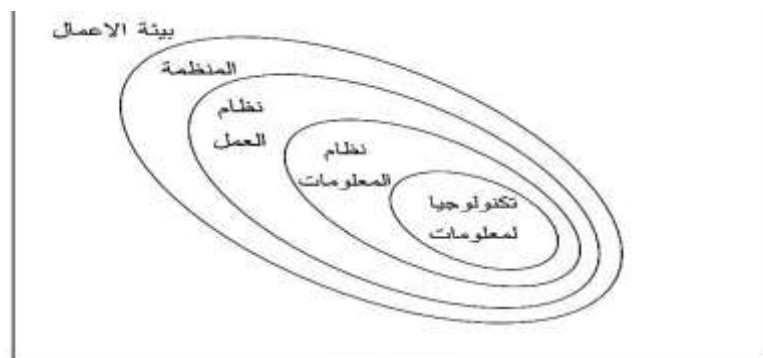
يتوافر المئات والآلاف من الوظائف التي تقع تحت مسمى تكنولوجيا المعلومات، ومن الأمثلة عليها ما يأتي:

- مدير: تعتبر وظيفة مدير تقنية المعلومات من أكثر الوظائف طلباً؛ نظراً لازدياد الشركات التي تعتمد بشكل متزايد على أنظمة المعلومات والتكنولوجيا، ويمكن لمديري تكنولوجيا المعلومات الحصول على مناصب مسؤولي المعلومات، بالإضافة إلى إشرافهم على جميع الاحتياجات التكنولوجية على نطاق الشركة.
- محلل: يُعرف المحلل باسم المطور، أي الشخص الذي يقوم بتصميم نظم المعلومات، ومعرفة كيفية ترقية البرمجيات وكيفية عمل الأجهزة.

- مهندس: يستطيع مهندس البرمجيات تطوير واختبار وتنفيذ برامج وتطبيقات في النظام، ويجب أن يمتلك العديد من خبرات البرمجة، والإلكترونيات، والرياضيات

### نظم المعلومات -:

تعتبر نظم المعلومات مجموعة متكاملة من مكونات جمع وتخزين وتوفير المعلومات والمعرفة والمنتجات الرقمية، كما تستخدم هذه المنظومة من قبل العديد من الشركات والمنظمات من أجل المساعدة في تنفيذ وإدارة عملياتها والتفاعل بين العملاء والتنافس في السوق، وعمليات الحسابات المالية، وإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى استخدامها للوصول إلى الإنترنت، كما تُستخدم نظم المعلومات من قبل الحكومات المختلفة من أجل توفير خدمات للمواطنين، بالإضافة إلى أنها تستخدم في تسليم السلع الرقمية، مثل: الكتب الإلكترونية، والبرمجيات، والألعاب، والشبكات الاجتماعية، كما تستخدم نظم المعلومات من قبل الأفراد، للتواصل على شبكات التواصل الاجتماعي، والخدمات المصرفية، والتسوق، والترفيه وغيرها



الشكل (٦)

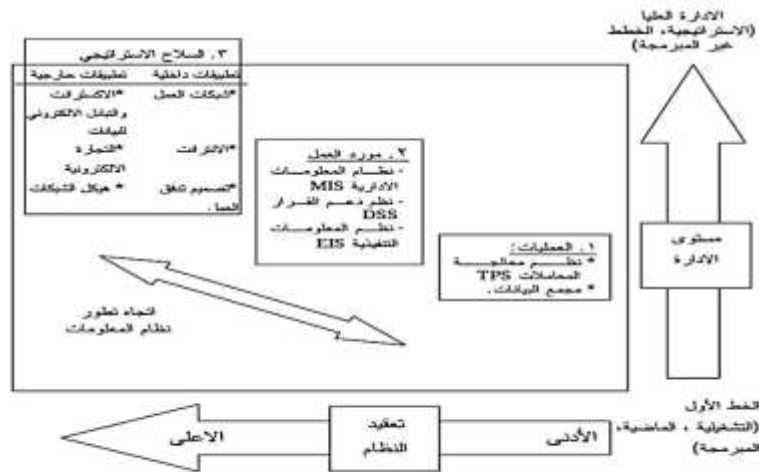
تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات

المصدر: Alter- 1999- P: 43

## تكنولوجيا المعلومات Information technology

تعتبر تكنولوجيا المعلومات واحدة من أهم الأدوات التي يستخدمها المديرين لمواجهة التحديات سواءً في التجهيزات المادية لإتمام نشاط المدخلات، والمعالجة، والمخرجات أو برمجيات الحاسب التي تراقب وتعمل علي تعاون المكونات المادية في نظام المعلومات (النجار، 2008) . وعرفتها مجموعه تكنولوجيا المعلومات الأمريكية (ITAA) هي دراسه وتصميم وتطوير أنظمه المعلومات خصوصا المرتبطه ببرامج هارديوير الكمبيوترات. حيث تهتم تكنولوجيا المعلومات باستخدام أحدث التقنيات في تحويل و تخزين و حمايه و معالجه وأمان المعلومات و الشبكات وأدارة قواعد المعطيات وبناء الحلول البرمجييه الذكية للشبكات (wikepidea.org). فالبرمجيات الحديثة والمعدات التكنولوجية هي افضل محفز للابداع كما ان المزايا التنافسية لا تتبع من إقتناء التكنولوجيا فقط، وإنما من كيفية استخدام هذه التكنولوجيا آخذين بعين الاعتبار ان الابداع في العمليات الادارية والمنظمات لايمكن نسخه بسهولة من منظمة لاخري، ففوة المنظمات في عصرنا الحالي تقاس بقدراتها التكنولوجية ومدى مساهمتها في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات(الطاهروالخفاف2013).

ويوضح لنا الشكل (٩) الاستخدامات التطبيقية لتكنولوجيا المعلومات



الشكل (٩)

## مفهوم الابداع :

الابداع لغة من (بدع) بدع الشيء أو ابتدعه أي انشأه علي غير مثال سابق . يعتبر الابداع من الامور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى الي تحقيق الازدهار في ظل بيئات مضطربة (متغيرة) وهذا وقد ازدادت أهمية الابداع عند المنظمات في ظل التطوير الهائل وزيادة حدة المنافسة (مفلح وحرير) والبديع: يعني المتحدث العجيب ، وابدعت الشيء اخترعته مثال والبديع من اسماء الله تعالي لابداعة الاشياء وإحداثها إياها وهو البديع الاول قبل كل شيء كما قال سبحانه و تعالي (بديع السموات والأرض،(سورة البقرة )) فهو سبحانه وتعالى الخالق المخترع لا عن مثال سابق. والابداع يعد نشاطاً ذهنياً وسلوكياً واساسياً من سلوكيات الانسان ويمكن لكل شخص ان يكون مبدعاً فالإبداع هو جزء من نسيج كل الفكر البشري ، كما ان الذكاء ليس هو الابداع بالتالي فإنهما نوعان مختلفان من انواع النشاط العقلي للانسان . فالابداع جهد نظامي رشيد ، انه متصل بالإدراك الحسي في نفس الوقت الذي يرتبط بالتصورات والصياغات الجديدة ، أن الذي يراه المبدع ويفهمه لابد وأن يخضع للتحليل المنطقي(الخضر او الظاهر).

فالتفكير الابداعي هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بحساسية فائقة لإدراك المشكلات وقدرة كبيرة علي تحليلها وتقييمها وإدراك نواحي النقص والقصور فيها كما يملك صاحب هذا النوع من التفكير قدره كبيرة علي انتاج الافكار التي تتسم بالتميز والتفرد والجدة ، كما يتميز بالسهولة في انتاج عدد كبير من الافكار في وقت قصير وبالمرونة في التحويل من فكرة الي اخري ، ويتسم صاحب هذا النوع من التفكير بقدره كبيره علي التخيل

والتصور ولإنشاء والتركيب والبناء وإيجاد علاقات جديده وتفسيرات متميزه لفهم الواقع والتعبير عنه والتعبير عنه وتغييره الي الافضل ، وتكون نتائجه خلاقة وليست روتينية أو نمطية(لطيف،علي)، لهذا فإن الحدث لا يكفي ، بل قد يكون ضاراً ذا قصد به مجرد الشعور ان الابداع يستوجب الاختيار والتجريب والتقييم وفق ادراك الفرص التي يتحها التغيير .

مما تقدم نلاحظ أن ظاهرة الابداع عملية مركبة تمر بثلاثة مراحل هي :

- الاحساس بان هنالك مشكلة تستوجب الحل.

- القدرة علي التفكير الابداعي وفق تصورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم للمشكلة من بين الإمكانيات

الكثيرة الحل .

- أن يوضع الحل الذي تم اختياره موضع التنفيذ للثبيت من جدواه وفعاليتته .

وعلي مستوى المنظمة فأن عملية الابداع تكون شاملة ويجب ان ينظر إليها علي انها تحدث داخل وخارج المنظمة ، حيث أنه يمكن تطوير الإبداع في البيئة الخارجية للمنظمة من خلال تنمية النشاطات المهنية وانشاء المؤسسات التعليمية التي تدعم الإبداع ، اما داخل المنظمة فيمكن تطوير الابداع من خلال نشر وتعميم الافكار الابداعية عن طريق الاتصال الفعال .

### اهمية الابداع :

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة المضطربة والمعقدة والتي تنشط في اطارها ، ولمواجهة هذه لمشكلات والصعوبات بكفاءة وفعالية ' فأن الأمر يستدعي جهودا وقدرات ابداعية عالية حتي تتمكن المنظمات من ضمان بقائها واستمراريتها وحتى نموها

لقد اصبح الإبداع ميزة تنافسية بالغة الأهمية خصوصاً في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها ظاهرة العولمة ومارفقتها من انفجار في التكنولوجيا المعلوماتية و الاتصالات ، وعولمة للاسواق ، وتغيير في اذواق المستهلكين ، وأصبح نجاح المنظمات يقاس بما تمتلكه من افكار جديدة ومدى قدرتها علي تجسيد الافكار علي ارض الواقع ، لا بما تمتلكه من موارد مادية . (محمودرفيق)

وقد اكد الكثير من الكتاب والباحثين علي حاجة المنظمات للابداع ، باعتبارها مورداً هاماً للمنظمة يجب حسن إدارته بل حتي تدميته وتطويره لاهميته فقد استجابت المنظمات وبطريقة مختلفة من الاهتمام والعناية ، وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة تشجع السلوك والتفكير الابداعي ، فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الابداع مثل وحدات البحث والتطوير ، واخري انفتحت مبالغ باهضة للاهتمام بالمواهب المبدعة .. الخ .

اما فيما يتعلق بالمنظمات السودانية علي اختلاف اشكالها ، في حاجة ماسة للابداع وفي شتي المجالات لتحقيق التقدم والتنمية ، وبالتالي وجب عليها التأكيد علي أهمية الأفكار الابداعية وتهيئة البيئة المناسبة لزرع ثقافة الإبداع علي مستوى الافراد والجماعات وإزالة كل العقبات التي تحول دون تقديم الافكار الجديدة

للارتقاء



## 2-2-3: تعريفات الابداع:

وقد حرص الباحث علي استعراض العديد من التعريفات التي تمثل معظم وجهات الباحثين والكتاب عن الابداع

وايضاً يعرف الابداع في معجم المصطلحات الإدارية بأنه يتمثل في مقدرات الإنسان علي إعادة صياغة خبرات سابقة للوصول الي تصورات مستقبلية حديثة لم تكن معروفة من قبل

اما الابداع في اللغة الانجليزية فهو يعني (innovate) أي احداث أو ايجاد شي جديد وقد عرف الابداع بأنه تطبيق فكره طورت داخل أو من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج ، الوسيلة ، النظام ، العملية ، السياسة ، او برامج الخدمات المهم بشرط ان تكون هذه الفكرة جديده عن تطبيقها وعرفت المنظمة الامريكية للتدريب والتطوير الابداع " عملية انتاج افكار أو اشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طريق جديدة ومفيدة " .

ويعرف خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك ) الابداع بانه

- عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله علي أنه مفيد
- أنه عملية التفكير الذي يتميز بالانحراف بعيدا علي الاتجاه الاصلي السائد، محطماً القالب فيصير معرضاً للخبرة ، ويسمح لشي ما بأن يؤدي الي شي اخر.
- انه ممارسة القدرة علي حل لمشكلات بطريقة اصيلة ومفيدة

يعرف Richard Daft الابداع علي انه القدرة علي جمع او اشتراك المعلومات بطريق تؤدي افكار جديدة، او هو الوصول التوصل الي حل خلاف مشكلة ما ، او فكرة جديده ،أو هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير الي مرحلة الابتكار الاصيل ، وهي عملية تتضمن النظر الي الظاهرة والاشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديده غير مألوفة يتفاعل فيها(مفلح وحريز)

معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين (مصعب 2016)

جدول رقم (2-3)

تعريف الإبداع	أسماء الباحثين
المبادأة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد من التفكير	سمبسون (1922)
قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد و أصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.	روجرز (1954)
هو إنتاج جديد مقبول و نافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن	شـتاين فيري (1960)
عملية إدراك الثغرات و الاختلال في المعلومات و العناصر المفقودة و عدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم، ثم البحث عن الثغرات و اختيار الفروض و الربط بين النتائج و إجراء التعديلات و إعادة الاختيار لهذه الفروض، ثم نشر النتائج و تبادلها.	تورانس (1972)
هو النشاط الفردي أو الجماعي الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة و القيمة، و الجودة و الفائدة من أجل المجتمع.	أوسـكاندرو روشكا
سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة و في نفس الوقت ملائمة	تايلور

## انواع الابداع :

هنالك مجالات وأنواع عديدة من الابداع يمكن تمييزها وفقاً للمعايير المختلفة والعديدة فللابداع مجالات مختلفة فقد يكون إدارياً او فنياً أو علمياً او ادبياً أو قد يكون الابداع متمثلاً في طرح افكار جديدة ومفيدة أو في ايجاد سلعة صناعية جديدة او سلعة استهلاكية تشبع بعض حاجات الناس أو تغيير شكل السلعة أو الخدمة المقدمة أو طريقة أو مواعيد تقديمها أو تنوع استخدامها ، او قد يكون الابداع بالتوصل الي طريقة يقرب فيها الاداري او المشرف بين مروسية ويدفعهم الي العمل بروح الفريق الواحد وبالتضامن مع الهدف المنشود او زيادة تعاون الافراد بعضهم مع بعض

وقد ميز بعض الباحثين الابداع بين نوعين من الابداع هما : الابداع الفني ، والابداع الاداري . اما فيما يتعلق بالابداع الفني فإنه يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي لي تطوير منتجات وخدمات جيدة اما الابداع الإداري فإنه يتضمن الإجراءات والادوار ، والبناء التنظيمي والقواعد واعادة تصميم العمل (الوظيفة) بالاضافة الي النشاطات الإبداعية التي تهدف الي تحسين العلاقات بين الافراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول الي تحقيق الاهداف المعنية بها المنظمة .

وتظهر العلاقة بين هذين النوعين من الإبداع الإداري والإبداع الفني من خلال ما قدمه "إيفان" (Evan) في دراسة حول مفهوم التخلف التنظيمي " في اشارة الي أن الابداع الإداري يسبق غالباً ما ياتي ماخراً عن الابداع الفني أي ان الابداع الفني يسبق الابداع التنظيمي ، وفي دراسات اخري تدعم مفهوم التخلف التنظيمي أوضحت هذه الدراسات أن المكتبات العامة في امريكا تتبني الإبداعات الفنية بشكل اسرع من تبنيها للإبداعات الإدارية ، وان كان كل منهما قد يقود الي الاخر ، وقد ذكر "دامنبور" (damanpor) و دافت (Daft) أن الابداع الإداري يحدث في نطاق النظام الاجتماعي في حين يحدث الابداع الفني في مجال النشاط الاساسي للمنظمة وأن كلاهما يهتم بالاسلوب أو الطريقة اللذين ينظم بهم العمل ، بالاضافة الي جانب الاهتمام بطبيعة التفاعل بين الافراد وعلاقتهم ببعضهم البعض ، وفي الدراسة التي قام بها "دامنبور "

(Damanpor) وتوصل الي نوع ثالث من الابداع اطلق(رضا2003) عليه مصطلح الابداع المساند (Ancillary) وهو الابداع المتصل بعلاقاته بالمنظمة والبيئة التي تعمل بها ، حيث يتجاوز هذا الابداع النشاط أو الانشطة الرئيسية للمنظمة ويضيف أن الابداع الفني ينظر إليه أكثر فاعلية من الابداع المساند و الابداع الاداري وذلك عن الرغم من الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطاً قوياً بالابداع الإداري أكثر من ارتباطه بالابداع الفني، ولاحظ "نيلكن"(Nelkin) ان المظمات غالباً ماتتظر بانبهار وتلهف الي تحقيق الابداع التقني الذي هو جزء من الابداع الفني ، حيث تتصور خطأ ان التغييرات التقنية سوف تؤدي الي حل مشكلاتها التنظيمية مما يشير الي وجود فجوة تنظيمية ناتجة من التفاوت بين الابداع الفني و الابداع الإداري (حيث اصبحت الممارسات والاساليب والنظم الإدارية و التنظيمية مختلفة كثيراً عن الجوانب الفنية ، وتبدو اهمية الابداع الاداري في انة يساعد المنظمة في العمل بصورة افضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي ).

كما انة يؤدي الي تسهيل وتيسير العمليات الابداعية والتي تكمن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وايجاد الحلول الابداعية لمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية والي إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية ويساعدها علي التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطةبها وايجاد اكتشافات ومقترحات وافكار لوضع انظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة . الامر الذي ينجم عن ذلك بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية وتحسين جودة المنتوجات والخدمات التي يقدمها.

## 13.2.2 الخلاصة :

تطرق الباحث في هذا المبحث إلي التعرف على مفهوم وتعريف الميزة التنافسية المستدامة بابعادها \*المقدرة الجوهرية . \*تكنولوجيا المعلومات.\*ثقافة الابداع فتناولت الباحثة تعريف الميزة التنافسية وتصنيف مؤشرات قياسها، مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي ومصادره وابعاده ومميزات بيانات الاعمال في ظل التنافسية

القائمة وابعاد الميزة التنافسية، وتناول مفهوم و تعريف واهمية الميزة التنافسية المستدامة ومصادرها وابعادها.

\*المقدرة الجوهرية تعريفها وخصائصها واهميتها، المقاييس الاربعة في تحديد اطار عمل المقدرات ،نماذج المقدرات الجوهرية وابعادها .

\*تكنولوجيا المعلومات. تعريفها ووظائفها .

\*ثقافة الابداع. مفهوم واهمية وتعريف وأنواع الابداع

. أما المبحث الثالث من هذا الفصل سنتطرق فيه الباحثة إلي المرونة الاستراتيجية بأبعادها مرونة السوق ومرونة المنتج الجديد ومرونة التوسع والتوجه التسويقي ببعديه الاستباقي والدفاعي

## المبحث الثالث

### المرونة الإستراتيجية والتوجه التسويقي

#### 1.3.2 تعريف المرونة :

المرونة مقياس لحساسية المتغيرات تجاه التغيير في متغير آخر ، وفي الحالات الأكثر شيوعاً تكون هذه الحساسية هي التغير في السعر نتيجة للتغيرات في العوامل الأخرى . في دنيا المال والأعمال والاقتصاد ، تشير المرونة إلى الدرجة التي يغير بها الأفراد أو المستهلكون أو المنتجون طلبهم تجاه سلعة معينة أو تجاه الكمية المعروضة استجابة لتغيرات السعر أو الدخل أو الندرة في مادة معينة . ويتم استخدام هذه الاستجابة في الغالب لتقييم التغيير في طلب المستهلك نتيجة للتغيير في سعر السلعة أو الخدمة .

يتم تعريف المرونة بأنها قدرة النظام على التأقلم والاستجابة لمقاومات معينة ، كقدرة المجتمعات على استنتاج التحديات ثم التأقلم مع هذه التحديات بنجاح ، وبسبب زيادة الضغط داخل المجتمع ، سواء من الجانب الاجتماعي أو المادي أو الكثير من أمور الحياة لذلك أصبحت المرونة ضرورة حتمية للأفراد والمجتمعات.

تشير المرونة بشكل عام إلى قدرة نظام الرقابة في المنظمة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل من جميع النواحي عن بعد ، والتكيف مع متغيراتها (Sanchez , 1995) .

#### مفهوم المرونة الإستراتيجية :

استخدم مصطلح المرونة الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية وعلى الرغم من ذلك لا يوجد في الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم تعريف جامع يتفق عليه جميع المعنيين في هذا المجال وهو بذلك لا يختلف عن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى لاختلاف آراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم . ويعد Ansoff أول من تناول مفهوم المرونة كخيار استراتيجي حيث افترض أن خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة أطلق عليها الإدارة المفاجئة

EPPINK:-1978-10 المرونة الاستراتيجية هي الاستجابة الاستراتيجية لما هو غير متوقع

لقد عرف Aaker & Mascarenhas المرونة الاستراتيجية علي أنها إمكانية المنظمة علي التكيف

للتغيرات البيئية الجوهرية وغير المتوقعة وسريعة الحدوث الجاصلة في البيئة

87 : Hurry et al 1992 فإن المرونة الاستراتيجية ترتبط باستجابة المنظمة التي تحدد التفاعل مع البيئة

التي تعمل فيها.

يري 1 : 1985 Harrigan المرونة الاستراتيجية علي أنها تحديد إمكانات المنظمة لإعادة ترتيب وضعها

في السوق . وتغيير خطط اللعبة ، أو إلغاء استراتيجياتها الحالية عندما يصبح وضع الزبائن الذين تخدمهم غير جذاب كما هو حالهم في الماضي .

اما 27:2013 yugon et al فيري ان المرونة الاستراتيجية هي تطوير وتعزيز الموارد الاستراتيجية

والامكانيات الديناميكية بطريقه فعاله في الحاضر والمستقبل من اجل تحسين وكفاءه وقدرة المنظمة علي

التكيف للتغيير ومن الملاحظ ان اهم ما يميز التعاريف الواردة في أعلاه .تركيزها علي التغيرات البيئية

التي تفرض علي المنظمة محددات صعبة وطويلة الأمد. وتتطلب الشروع بعملية التكيف الاستراتيجي .

وبناء علي ماتقدم يمكن ان تستنتج ان المرونة الاستراتيجية .

\* خيار استراتيجية يستخدم في الاستجابة للظروف غير المتوقعة.

\*تكيف المنظمة للتغيرات البيئية الحرجة التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.

\*الاستجابة للفرص المتاحة في البيئة التنافسية بما يضمن تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة .

\*الية تمكن المنظمة من التحول من استراتيجية الي اخري وباقل الكلف .

\*تطوير الموارد الاستراتيجية بأسلوب فاعل وبما يضمن تحسين كفاءه وقدرة المنظمة علي التكيف بشكل

مستمر للتغيير . وعليه فان المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثين تعرف علي انها "الخيار

الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من الاستجابة بشكل فاعل لحالات التغيير المتنوعة التي تحصل في البيئة

وبما يساعد علي تحقيق الميزة التنافسية .

## 2.3.2 أهمية المرونة الاستراتيجية :

أصبحت المرونة والقدرات اللازمة للعمل المبدع تحتل أهمية خاصة في بيئة الأعمال التنافسية ، إذ يمكن عن طريقها انجاز الشيء الصحيح في الوقت المناسب وبشكل جيد بدلا من انجاز من الشيء الخاطئ بشكل جيد . او انجاز الشيء الصحيح في الوقت الغير مناسب . وبهذا الصدد فان المتطلبات المتضاربة لبيئة الأعمال الحالية

### تتجلى اهمية المرونة الاستراتيجية في النقاط الآتية:

أ/ المساهمة في زياده امكانيه المنظمه علي الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئه الخارجيه

ب/ توليد الامكانيات اللازمه لتمكين المنظمه من البقاء خلال فتره الازمات.

ت/ تساعد المنظمه علي توحيد ودمج الموارد الداخليه والخارجيه بشكل فاعل وبما يؤدي الي خلق اكبر قيمه والحصول علي عوائد استثنائية .

ث/ خلق نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجه اليها .

ج/ تساعد المنظمه علي التحول من استراتيجيه الي اخري وباقل الخسائر في الوقت والجهد والكلفه او الاداء.

ح/ تمكين المنظمه من الاستجابة للتغيرات التي تطرا علي حاجات ورغبات الزبائن من خلال عمليه التطوير المستمر للمنتجات والخدمات.

## 3.3.2 مداخل المرونة الاستراتيجية (Ratanapornsiri, 2003)

### أ/ المدخل الوظيفي

ينظر الي المرونة الاستراتيجية وفق المدخل الوظيفي علي انها مرونة تصنيعيه وترتبط الافكار التي يستند اليها المدخل الوظيفي بنظام الانتاج الواسع التي تتبته شركه فورد الامريكيه والتي ركزت من خلاله علي معياريه المخرجات والاستفاده من فوائد اقتصاديات الحجم.

وقد تطلب استثمارات ضخمة في تصنيع معدات و مكائن متخصصه الا ان العقبات الاقتصادية والتكنولوجيا



عاقبت قدره الشركة علي عرض مزيج متميز من المنتجات وان الطلب المتزايد علي المنتجات المتميزه مقابل منتجات الانتاج الواسع المتماثله حفز الحاجه الي المرونه مما استلزم الانحراف عن مفهوم الانتاج الواسع .وان التركيز علي المرونه في التصنيع افضي الي طرح العديد من التصنيفات للمرونه من قبل الباحثين حيث اقترح Suarez etal,1995:25-32 ثلاثه انواع للمرونه هي المزيج ، المنتج الجديد، الحجم.

وتقاس مرونه المزيج بعدد المنتجات التي ينتجها النظام في وقت محدد وتقاس مرونه المتحدد الفتره الزمنية.

#### ب/مدخل التغيير التنظيمي :

نتج الجديد من خلال يعكس التغيير التنظيمي تغيرات مقصوده في استراتيجيه وهيكل المنظمه بهدف الاستجابه للتغيرات والتهديدات والفرص البئيه.ويؤكد بعض الباحثين علي التغيرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيميه مع المتغيرات التكنولوجيا ومن اهم م توصل اليه الباحثون هو انه لا يوجد اسلوب امثل لصياغه الهياكل التنظيميه بل ان الحالات المختلفه تتطلب هياكل تنظيميه مختلفه.في حين تمثل مجموعه اخري من الباحثين علي التغيرات الهيكلية التي تحيد مصادر عدم التاكيد البيئي وفقا لواجهه نظرهم ان الهياكل التنظيميه تتكيف بصوره عقلانيه.وعلي الرغم من أن المجموعتين مختلفتين الا انهما يتفقان علي ان اكبر واقوي المنظمات هي التي تمتلك قدره اكبر علي التكيف لظروف التغيير البيئي.

من جانب اخر انتقدت مجموعه ثالثه من الباحثين وجهة النظر السائده حول علاقته المنظمه بالبيئه حيث يري هؤلاء أن تكيف الهياكل التنظيميه للتغيرات البيئيه يحدث علي المستوي الكلي وانه من غير الممكن للمنظمه ان تتكيف بشكل مناسب للتغيير البيئي بمعزل المنظمات الاخرى .

#### ج/مدخل المناورات الاستراتيجية :

لاحظنا من خلال عرض مفهوم المرونه وفق المدخل الوظيفي أن أنصار المدخل قد ناقشوا المرونه من وجهه نظر التصنيع فقط .

أن التركيز علي التصنيع و إهمال المجالات الأخرى قد أضعف من قدرة المدخل المشار إليه من أدراك إحتمايه وجود المرونه في المجالات الأخرى للمنظمه .

بين أن هنالك عدد من المصطلحات يتداخل مع مفهوم المرونة . و أن معاني تلك المصطلحات تختلف بحسب السياق المستخدمة فيه،

• المرونة الاستراتيجية : قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات (قاسم 2015).

\* مرونة السوق: هي قدرة المنظمة العاملة في السوق لي إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت استجابة للمتغيرات البيئية(الشيخ يحيى 2010)

\* ويرى (المعاضدي ومحمد 2011) أنها تشير الي قدرة المنظمة علي التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة دينامية .

#### 4.3.2 اساسيات حول المرونة الاستراتيجية :

إن المرونة الاستراتيجية للمنظومة تتطلب مراحل مختلفة لتحقيقها كما لها عدة تصنيفات وأبعاد ومؤشرات لقياسها وهذا ما سنوضحه من خلال هذا البحث

#### **أولاً: مكونات المرونة الاستراتيجية**

تشمل المرونة الاستراتيجية على أربعة مكونات :

1 . التوقع :

ويتم في هذه المرحلة تحديد دوافع التغيير ثم وضع مجموعة من التصورات المحتملة المستقبلية بينها وذلك لتحديد الاستراتيجية المثلى لكل سيناريو .

2 . الصياغة :

تتمثل في تطوير استراتيجية مثلى لكل سيناريو مع مقارنة الاستراتيجية لتحديد العناصر الأساسية والطارئة لهذه الاستراتيجية

3 . التجميع :

العمل على القدرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية ووضع خيارات حول القدرات اللازمة لوضع استراتيجية للوحدات .

#### 4 . التشغيل :

تحرير الاستراتيجية الأمثل والأنسب وتنفيذها ، مع مراقبة المحيط وتنفيذ الخيارات ذات الصلة بإدماج العناصر الأساسية اللازمة .

أبعاد المرونة الاستراتيجية ومؤشرات قياسها :—

#### 1/ التفكير :

وهذا البعد يعكس قدرة المؤسسة على إجراء التغييرات المطلوبة من قبل غيرها من المتطلبات الأخرى وإن التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل وللسيناريوهات المحتملة الاستفادة من الفرص وتعزيز الفترات الاستراتيجية للمؤسسة .

#### 2 . المهارة :

ويتيح للمؤسسة إمكانية إنشاقق واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكد على الابتكار والاجور فهو يجسد قدرات عملية تجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب .

#### 3 . الاستثمار :

فهو يمكن المؤسسة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الاستراتيجية وذلك من خلال ثقافة تنظيمية معززة بأطر رقابية صحيحة .

كما حدد العالم (yannopoulos – Awwad) ابعاد المرونة كالآتي:

#### 1 . مرونة المهارات :

تشير إلى امتلاك العاملين في المؤسسة المقدرة اللازمة للاستجابة الكاملة للمستجدات والمتطلبات المستجبة التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ عملياتها المختلفة بالسهولة وبأقصى سرعة ممكنة .

#### 2 . مرونة الأنشطة :

وهو قدرة المؤسسة على تكييف أنشطتها عبر مستوياتها المختلفة والتنظيمية ليواكب التغييرات التي تفي منها بنيتها الداخلية والخارجية وبالتالي ضمان المحافظة على موقعها التنافسي واستمرارها في العمل .

كما حدد أيضاً (Bhandaine tall) في ظل دراسة المرونة في البيئة الاقتصادية الي ثلاثة ابعاد هي:

- المرونة في تقديم المنتج

## • المرونة في التكنولوجيا

المرونة في التعامل مع المؤسسات الأخرى

لقد أصبحت مرونة العملية الإنتاجية ضرورة حتمية فرضتها المنافسة الشرسة التي تتصف بها دنيا الأعمال المعاصرة ، وذلك باعتبارها مطلباً أساسياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنشآت الأعمال والمتمثلة في البقاء والنمو.

في ظل استخدام التكنولوجيا الحديثة فإن الطاقة غير المستغلة سوف تنخفض في ظل استخدام الأتمتة (الاتوماتيكية) بجميع أنواعها ، حيث أن استخدام المرونة في التصنيع تعمل على استغلال الطاقة العاطلة ومثال على ذلك في إحدى الشركات المصنع للكابلات الكهربائية وجود آلة كانت تعمل على جدل الالمونيوم غير معزول ويتم عن طريق تعديل بسيط في الآلة بدأت تعمل على جدل معزول وبالتالي انخفاض تكلفة الطاقة العاطلة.

### 5.3.2 تصنيفات المرونة :

قامت بعض الدراسات بتصنيف المرونة إلى مرونة خاصة بعنصر واحد ومرونة خاصة بعدة عناصر لمكونات النظام وذلك كما يلي:

#### 1/ مرونة خاصة فقط بعنصر واحد للنظام :

\*مرونة الآلة : حيث أنها تتصف بالسهولة التي بها تستطيع الآلة أن تنتقل من عملية إلى أخرى ، ويتحقق هذا من خلال تبادل اتوماتيكي للآلة.

\*مرونة التبادل المادي : هي القدرة على نقل ووضع المواد الخام لمختلف الأنواع والأحجام بنظام مناولة المواد الاتوماتيكي من وإلى المرحلة الإنتاجية وهذه المرونة أدت إلى أن عنصر تكلفة المواد تأثر بشكل ملحوظ ، حيث أن تكلفة المواد المباشرة انخفضت نتيجة لإدخال نظم الأتمتة على العملية الصناعية .

#### 2/ مرونة خاصة لعناصر عديدة للنظام(Sanchoy,1996):

#### \*مرونة الآلات: Machine Flexibility

تتمثل مرونة الآلات في مدى قدرة الآلات على إعطاء مرونة أكبر للتعامل مع مختلف العمليات وتنفيذها بدون تكاليف إضافية ، ومرونة التحول من عملية لأخرى بسرعة وفي أقل وقت ممكن ،بالإضافة

إلى سهولة إجراء التعديلات المطلوبة عليها لإنتاج الأجزاء المعقدة ، كما تسمح بالإنتاج على دفعات صغيرة ، وهذا الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض تكلفة وتحسين مستوى جودة المنتج.(Bard,1988)

#### \* مرونة المسار: Routing Flexibility

وتفيد هذه المرونة في إمكانية الاستمرار في إنتاج مجموعة من الأنواع المختلفة للمنتج على عكس الحال عند الاعتماد على طريقة واحدة للأداء ثابتة لا تتغير ، وكما انه في هذه المرونة يمكن تتبع مسارات مختلفة خلال النظام ، وكما تظهر هذه المرونة في حالة تعدد ماكينات مماثلة يمكن استخدامها بالتبادل لأداء العمل وهي هامة جدا وخاصة بالنسبة لأعطال الماكينات (Shewchuk,1999) ، ونتيجة لزيادة عدد الماكينات وإدخال الأتمتة في العملية الصناعية ، أثر ذلك على هيكل التكاليف حيث تحول عنصر الأجور إلى عنصر تكلفة العمل الالكتروني وذلك نتيجة انخفاض العنصر البشري في العملية الصناعية وتحول العديد من التكاليف من مباشرة للعملية الصناعية إلى تكاليف غير مباشرة كما سوف نوضحها فيما بعد.

#### \* مرونة الحجم: Volume Flexibility

تظهر مرونة الحجم من خلال قدرة نظام التصنيع على العمل اقتصاديا بمستويات مختلفة من المنتجات.( Shewchuk,1999) .

6.3.2 ابعاد المرونة الاستراتيجية المستخدمة في الدراسة هي:

1. مرونة السوق 2. مرونة التوسع 3 . مرونة المنتج الجديد .

1.6.3.2: مرونة السوق.

مفاهيم مرونة السوق :

تعريف المرونة :

المرونة لغة تعني مرن يمرن مرانة ومرونة : وهو لين في صلابة. ومرنته : أَلنَّته وصلبته، ومرن الشيء يمرن مروناً إذا استمر ، وهو لين في صلابة ومرنت يد فلان علي العمل أي صلبت واستمرت ، والمرانة :

اللين ، والتمرين والتمرن : اللين من اللين ، والتمرين . والتمرين : التلين . ( ابن منظور، ج 3 ، ص 733)

وتتطلب المرونة أن يجد المديرين الاتزان الصحيح والمناسب بين تخصيص الموارد الضرورية ، للمضي في تنفيذ قرار معين وتجنب استثمار أموال كبيرة في مشاريع محدودة الربح (Shimizu & Hitt, 2004: p44.)

### أنواع المرونة :

هنالك أنواع معينة من المرونة تعد بوصفها مقاييس تؤثر هذه المرونة فقد قدم كل من (Abbott and Banerji, 2003:p8) ثلاثة أنواع فرعية وهي :

1/ مرونة السوق : والتي تشير إلى قدرة الشركة على التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة دينامية.

2/ مرونة الانتاج : والتي تشير إلى قدرة الشركة على الصنع أو التقديم السريع للسلع والخدمات المستمرة تنافسياً في معظم الأسواق الرئيسية في العالم .

3/ المرونة التنافسية : هي قدرة الشركة على التنافس في بيئة مضطربة وغير مستقرة .

### مفهوم السوق :

تعرف السوق ( market ) بأنها الحيز أو المكان الذي يلتقي فيه بائعو السلع أو الخدمات مع مشتريها سواء أكان هذا اللقاء في المكان نفسه أو عبر وسائل الاتصال ، وهذا الحيز يمكن أن يكون قرية أو حياً أو مدينة أو قطراً أو إقليمياً وقد يشمل العالم بأسره.

و في النظرية الكلاسيكية السوق مكان نظري حيث يتقابل العرض مع الطلب وتتحدد الأسعار في ضوء العلاقة بينهما.

السوق هو مكان للاجتماع ، حيث تلتقي عروض الباعة مع طلبات الزبائن أين يتحدد سعر معين لبضاعة معينة.

وسوق سلع الاستهلاك ، ومن حيث الكميات المتداولة في السوق إلى سوق الجملة وسوق التجزئة ،... إلخ .

السوق : هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأسعار والكميات المتبادلة من السلع والخدمات المختلفة . (

خياط ، ص 15 – 17 )

السوق هو وسيلة للمقارنة بين العرض والطلب لتحقيق تبادل الخدمات والسلع أو رأس المال .

العرض : يشير إلى كمية السلع والخدمات التي الباعة هم على استعداد لبيعها بسعر معين .

الطلب : يشير الطلب لكمية من السلع والخدمات أو رأس المال التي يستطيع المشترون و هم على استعداد

لشراؤها بسعر معين ، وفقا لدخلهم و كذا ميولاتهم .

### أقسام السوق :

وتقسم الأسواق إلى أقسام مختلفة وفقاً للأغراض التي تؤديها ، فمن حيث استمرارها قد تكون دائمة كسوق

الأوراق المالية ، أو مؤقتة كأسواق القرض و المعارض ، أو محدودة الزمن (أسواق يومية و أسواق

أسبوعية... إلخ) ، ومن حيث اتساعها قد تكون محلية كأسواق المدن (الأسواق الجوارية) ، أو عالمية كسوق

السكر ، ومن حيث أنواع السلع المتداولة تقسم الأسواق أقساماً شتى لكل سلعة أو لكل مجموعة من السلع

سوقها ، ومن ذلك أسواق العقارات ، وأسواق العملات الأجنبية ، وأسواق المحاصيل الزراعية كالقمح

والأرز ، وأسواق المنتجات الصناعية كالحديد و الصلب والآلات وغيرها. ومن حيث الغرض من استخدام

السلعة إلى سوق سلع الإنتاج وسوق سلع الاستهلاك ، ومن حيث الكميات المتداولة في السوق إلى سوق

الجملة وسوق التجزئة ،.. إلخ

### العوامل لتحديد نطاق ونوع السوق :

1 - عدد البائعين أو المنتجين للسلعة أو الخدمة .

2- عدد المشترين أو المستهلكين للسلعة .

3- درجة تجانس السلعة أو الخدمة المنتجة .

4- طبيعة السلعة ونوعها .

5- مدى الارتباط بين البائع والمشتري وسهولة الاتصال بينهما .

( خياط ، ص 15 – 17 )

**اخترق السوق :**

يعني قيام الشركة ببيع المزيد من منتجاتها الحالية في الأسواق الحالية. وفيما يلي بعض الخيارات المتاحة امام الشركة في هذا الشأن :

\*اقناع المستخدمين الحاليين للمنتج بزيادة معدل الاستخدام (على سبيل المثال ، زيادة استخدام بطاقات الائتمان عن طريق زيادة الحد الأعلى للائتمان او الهدايا التي تقدم بناء على حجم النفاق) .

• اقناع غير المستخدمين للمنتج باستخدامات تشمل تقديم هدايا على فتح الحسابات الجديدة او وضع سياسات تأمينية جديدة .

• جذب العملاء من الشركات المنافسة. فعلى سبيل المثال، يقدم بنك "كاهوت -الذي يمثل بنك "ابي ناشونال" على الانترنت - فرصة للعملاء الجدد تمكنهم من تقليل قيمة فاتورة بطاقة الائتمان الخيرة لهم بنسبة 5% اذا قاموا بتحويل حسابهم اليه. ان الاستراتيجية اختراق السوق -بشكل عام -سوف تكون قابلة للتطبيق فقط عندما لا تكون هناك حالة تشبع في السوق وما زال هناك طلب كبير من جانب العملاء.

**تطوير السوق :**

تستلزم هذه الاستراتيجية قيام الشركة بزيادة نطاق عملها عن طريق الدخول في أسواق جديدة بمنتجاتها الحالية. ويمكن ان يتمثل هذا التوسع في الدخول الى أسواق خارجية جديدة او قطاعات جديدة من السوق الحالية. وجدير بالذكر ان استخدام قنوات توزيع جديدة من شأنه ان يفتح الطريق امام الشركة للدخول في أسواق جديدة، مثل اتاحة الخدمات المصرفية عبر الانترنت. وفي ظل العولمة، فان هناك احتمالية زيادة الفرص المتاحة لتطوير السوق بشكل كبير في بعض قطاعات الخدمات المالية (وليس جميعها). واذا ما نظرنا الى تطوير السوق كاستراتيجية ، فانها تحتاج الى ترويج فعال ومبتكر للمنتجات ، ولكن في الوقت ذاته يمكنها ان تكون استراتيجية مربحة اذا كانت الأسواق تتغير بشكل سريع . فعلى سبيل المثال، تحاول بعض



جمعيات البناء في بريطانيا توسيع نطاق اعمالها الخاصة بتقديم قروض بضمان رهون عقارية في الدول الاوربية ( هيلين مبيك ، ريتشارد مبيك ، 2008 م ، ص 107-105 )

### تعريف مرونة السوق :

مرونة السوق : وتشير إلى قدرة النظام التشغيلي للمصرف على الاستجابة والتكيف مع تغيرات السوق بسهولة

والاستجابة إلى التغيرات بشكل مهم دون التأثير على أعمال المصرف بشكل سلبي مع القدرة على تقليل مرونة

المنافسين في استكشاف الفرص الجديدة ( Gupta . and Somers , 1996; Das , 2001, p ; 239 )

تعرف مرونة السوق إجرائياً بأنها : الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال اجاباتهم عن فقرات بعد مرونة السوق المتضمنة في الدراسة .

### مرونة سوق العمل :

تشير مرونة سوق العمل إلى مدى سرعة استجابة الشركة للظروف المتغيرة في السوق عن طريق إجراء تعديلات على القوى العاملة لديها. يتيح سوق العمل المرن لأصحاب العمل إجراء تغييرات بسبب مشكلات العرض والطلب ، والدورة الاقتصادية ، وظروف السوق الأخرى.

لكن سوق العمل المرنة حقاً لا توجد إلا في حالة وجود عدد قليل من لوائح القوى العاملة. عندما يكون هذا هو الحال ، يكون أصحاب العمل قادرين على تحديد الأجور وفصل الموظفين وتغيير ساعات العمل حسب الرغبة. ويمكن أن تذهب التغييرات في أي من الاتجاهين. يمكن لصاحب العمل الذي يتمتع بمرونة عالية أن يخفض الأجور ويزيد من عدد ساعات العمل التي يتوقع أن يعمل عليها الموظفون لزيادة الإنتاجية. بالمقابل ، عندما يكون الاقتصاد قوياً ، قد يقرر صاحب العمل نفسه إعطاء الموظفين زيادة طفيفة والتقليل من ساعات عملهم .

## المرونة السوقية :

تشير هذه المرونة إلى قدرة المؤسسة لإعادة قياس جهودها التسويقية على موعدها الزمني قصير الأجل وبذلك للاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة .

وقد أشار ( دارين ) إلى أن ما يعبر على قدرة المؤسسة على تصنيع وتعديل منتجاتها وفق الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المؤسسة وتمثل المرنة السوقية حيث تكون الاستجابة كبيرة عندما :

- يكون للزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المؤسسة حاجات مختلفة جدا تليها التعديلات البسيطة

- عندما تتطلب أنظمة الجودة تكيف المنتجات

- عندما تختلف طرق إمداد المنتجات النهائية للزبائن وأساليبها

فالاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات الزبائن مثل تقديم الخدمات ما بعد البيع صيانة المنتجات أو قد يكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للزبائن مصدرها مرونة السوق ويمكن بيان الاستراتيجيات السوقية التي بإمكان المؤسسة أن تتبعها . فالتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يحتاج ذلك إلى تفهيد دقيق لنقاط القوة والضعف التي تحددها المؤسسة لنجاح الاستراتيجية المختارة من خلال مصفوفة كما يلي :

1 - استراتيجية اختراق السوق

وتعني زيادة الحصة السوقية بواسطة بيع أكبر ما يمكن المنتج المالي في الأسواق الحالية

2- استراتيجية تطوير السوق

تشير إلى بيع المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة مثل توسع نشاطات البيع من بلد لآخر

3- استراتيجية تطوير المنتج :

وتتضمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق الحالية

4- استراتيجية التنويع :

وتشير إلى خلص منتجات جديدة في أسواق جديدة يمكن قياس المرونة من خلال الحصة السوقية وسرعة

الاستجابة لطلبات العملاء وتحديد السوق المناسب

### 2.6.3.2 مرونة التوسع

\* مفاهيم التوسع :

تعريف التوسع :

\* التوسع في السوق منخفض الثمن :

قد ترغب الشركة المتوقعة في السوق متوسط الثمن بتقديم خط إنتاج منخفض الثمن لأي سبب من الاسباب الثلاثة التالية :

1/ قد تلحظ الشركة فرصة قوية للنمو في قطاع تجار التجزئة ، على سبيل المثال : متاجر

Wal-Mart و Best buy وغيرها من المتاجر التي ترغب بجذب عدد متنامي من المتسوقين

الباحثين عن بضائع بأسعار قيمة.

2/ قد ترغب الشركة في ربط المنافسين الذين يرغبون بدخول سوق ذو ثمن اعلى ، فإذا ما تمت مهاجمة شركة بمنافس من نفس فئتها ، ففي معظم الحالات يكون دخول السوق المنخفضة كهجوم مرتد من شركة لمنافستها.

3/ قد تجد الشركة أن السوق متوسط الثمن في حالة ركود أو هبوط.

ومن مميزات توسيع خطوط الإنتاج لخط منخفض الثمن هو خلق منافسة بين العلامات التجارية، فهذا مفيد للمستهلك لأن اسعار المنتجات ستصبح منافسة أكثر، وهذا في مفاده نزول الاسعار لتصبح في متناول المستهلك ، فزيادة المنافسة الناجمة عن توسيع خطوط الإنتاج تمكن العلامة التجارية من الانتفاع بمشاركة السوق عبر منافسيها ، وأيضاً ، ستتنتفع العلامة التجارية بزيادة تعرضها لجميع انواع الاسواق من خلال هذه العملية التنافسية.

وتعد صورة العلامة التجارية عامل كبير المساهمة عندما يؤول الامر لتوسيع خطوط الإنتاج ، ومن خلال التوسع في السوق المنخفضة قد تبدو العلامة التجارية اقل فخامة من المعتاد ، ورخيصة ، وأساسية ، وغير متسقة .

كشفت النتائج عندما تنتج علامة تجارية ذو مكانة عالية في السوق منتجا ذو ثمن اقل سعرا لتوسيع خط إنتاجهم ، فهذا يعود على زبائن الشركة بشعور من الخداع حيال هذه الخطوة وعدم الثقة تجاه صورة العلامة التجارية ، فهذا يحدث في حالة امتلاك علامة تجارية راقية لصورة نمطية تصفها كعلامة مميزة وذو جودة عالية ، فبإضافة منتج اقل جودة من سابقه واقل سعرا ، فهذا يستقبل من المستهلكين على هيئة خداع .

و حالما توسع شركة خط إنتاجها بدخول السوق ذو الاقل تكلفة ، فهذا يعني ان المنتج الجديد سيكون من السهل الحصول عليه وبسعر اقل في معظم الاحيان ، ومع حجم المنتج الجديد وسعره ، ففي نهاية المطاف ربما تتشكل صورة اقل فخامة عن العلامة التجارية في اذهان المستهلكين ، فهذا قد يؤثر ايجاباً أو سلباً على العلامة التجارية بالنظر إلى نوع العلامة التجارية وصناعاتها ، وعلى سبيل المثال : متجر Walmart المعروف لدى الجميع بأسعاره صاحبة الثمن المنخفض وتوافرها ، لذلك صورة المستهلك في هذه الحالة لن تتأثر سلبا عندما تتوسع العلامة التجارية في السوق ذو الثمن المنخفض ، بينما إذا ما ارادت برادا البدء ببيع منتج ينتمي إلى السوق منخفض الثمن وبجودة اقل ، فهذا الجانب من البضائع منخفض التكلفة يشكل صورة سلبية عن العلامة التجارية ، وقد يسهم بإحداث ضرر على مكانة الشركة العالية وتميزها وأيضاً فخامتها .

إلا ان عند تقديم منتج ينتمي لعملية التوسع في السوق المنخفضة ، فهذا قد يؤدي إلى اختيار المستهلكين للمنتج الاقل تكلفة والمقدم من العلامة التجارية نفسها عوضاً عن خيار شراء منتجات من خط الإنتاج باهظ الثمن ، فتقديم المنتج منخفض الثمن ربما يؤثر بنحو سلبي على مبيعات المنتجات الفاخرة والأكثر رقي ، لذلك الاحتياج ومشاركة طبقات السوق وتعزيزها فهذا نافع لعملية التوسع في السوق منخفض الثمن ، إلا ان هذا النهج ربما يلحق ضررا على اجمالي ربح العلامة التجارية.

#### \*التوسع في السوق باهظ الثمن

قد ترغب الشركات بدخول السوق من القمة بهدف النمو وزيادة هامش الربح أو ربما ببساطة للتمركز كشركة مصنعة على نحو دائم ، فبناء على ذلك ، انتجت العديد من الشركات إنتاجات مفاجئة تستهدف السوق الفخم ، ومن أمثلة هذه الشركات ستاربكس في مجال الاسم المنسوب لأب ، هاجن داز في صنع المثلجات ،

إيفيان في المياه المعبأة ، وأيضاً تتصدر الشركات اليابانية بتقديم مركبات قيادة على مستوى فخم مثل : تويوتا وتوسعها إلى لكزس ، نيسان إلى انفينيتي، وهوندا إلى اكورا، وعلينا ان نلاحظ ابتكارهم لأسماء علامات تجارية مختلفة كلياً عوضاً عن استخدام أسماءهم الحالية .

ويمكن أن تستفيد العلامات التجارية التي تعمل على توسيع خطوط الإنتاج الخاصة بها بنجاح بالتركيز على النمو الحاصل في الطبقة المتوسطة في المجتمعات ، بحيث انهم أصبحوا أكثر قدرة واستعداداً لاستثمار أموالهم في المنتجات الفاخرة، ويمكن للعلامات التجارية ضبط الأسعار لتتوافق مع التوجهات الاقتصادية ، ولضمان أن السلع الفاخرة لا تفقد الكثير من الطلب من مستهلكيها في شريحة السوق الأكثر شعبية .

والتوسع في السوق باهض الثمن يمكن ان يعود بالنفع على العلامة التجارية عبر توصيل إضافة المنتج الفاخر إلى اسم العلامة التجارية الحالي ، إضافة جودة عالية ، ومنتجات اعلى سعراً ترفع من صورة العلامة التجارية وتخلق مظهراً جديداً في اوساط السوق الاستهلاكي من خلال توصيل صورة للمستهلكين بربط العلامة التجارية بمنتجات مميزة وراقية ، فهذا يسهم بزيادة المبيعات والطلب عندما تصبح المنتجات الفاخرة أكثر شهرة وتفضيلاً. وفي جانب آخر ، المنتجات ذات الثمن الزهيد قد تسهم بتغيير المستهلكين من العلامة التجارية المتخصصة بالتوسع في السوق باهض الثمن ، والطريقة لمحاربة هذه المعضلة هي رفع مستوى جودة البضائع الراقية الخاصة بالعلامة التجارية ، وبالطبع ، استهداف جوانب مرغوبة في السوق تسهم ايضاً اسهام في تهيؤ المستهلكين لشراء منتجات ذات جودة اعلى .

### \*توسع في كلا الجانبين

قد تقرر الشركات التي تخدم في السوق المتوسطة التوسع في كلا الجانبين، وعلى سبيل المثال : قدمت شركة Texas Instruments (TI) أول الآلات الحاسبة لها بسعر متوسط وجودة متوسطة ، وبالتدريج ، أنتجت حاسبات في السوق منخفض الثمن بالتعاون شركة Bowmar ، وأنتجت أيضاً حاسبات في السوق باهض

التمن لمنافسة شركة Hewlett-Packard ، ويعد هذا مثالا ناجحا حاز على عديد الجوائز إلى ان اصبحت شركة Texas Instruments رائدة في مجال الحاسبات اليدوية .

### التوسع المالي :

التوسع المالي (بالإنجليزية البريطانية: Financialisation) هو مصطلح يُستخدم أحيانا في وصف تطور الرأسمالية المالية خلال الفترة ما بين العام 1980 حتى وقتنا الحالي ، ما يؤدي إلى زيادة النسبة المالية بين الدين وأسهم رأس المال وزيادة حصة الدخل الوطني المرتبط بقطاعات أخرى عن طريق السوق المالية.

يصف التوسع المالي العملية الاقتصادية التي تُسهل التبادلات عن طريق وساطة الأدوات المالية. يمكن أن يوفر التوسع المالي تبادل السلع الأصلية والخدمات والمخاطر بسهولة مقابل العملة ، وبالتالي تسهيل أمر ترشيد السلع الأصلية وتدفقات الدخل على المواطنين.

تُركز تعاريف متعددة على مبادئ معينة وتفسيرات سبق استخدامها :

كتبت غريتا كريبنر من جامعة ميشيغان في التوسع المالي بأنه مصطلح يُشير إلى "نمط تراكمي يزيد من نسبة الأرباح عن طريق قنوات مالية بنسبة أكثر مما تقدمه عملياتنا التجارية وإنتاج السلع". في مقدمة كتاب التوسع المالي والاقتصاد العالمي الذي نُشر عام 2005، كتب المدقق جيرالد إيه إيبستاين أن بعض الباحثين قد أصرّوا على استخدام أقل للمصطلح : سيطرة قيمة المساهم كشكل من أشكال حوكمة الشركات ، أو الهيمنة المتصاعدة للأنظمة المالية للسوق الرأسمالية على الأنظمة المالية المعتمدة على المصارف. حدد كل من بيير-فيس غوميز وهاري كورين في كتابهما أصحاب المشاريع والديمقراطية : نظرية سياسية لحوكمة الشركات الذي نُشر عام 2008، توجهاً طويلاً لتطور حوكمة الشركات الضخمة وأوضحا أن التوسع المالي هو خطوة أولية لهذه العملية.

وصف مايكل هادسون التوسع المالي بأنه "سقطة نحو ربا ما قبل الثورة الصناعية واقتصاد الإقطاعية الأوروبية الربيعي" في مقابلة له عام 2003 :

Marois, Thomas (2012). States, Banks and Crisis: Emerging Finance Capitalism in  
(Mexico and Turkey. Edward

### مرونة التوسع: Expansion Flexibility

تصف ما إذا كان النظام قادرا على التوسع من خلال زيادة أو نقص في عدد الآلات ومحطات التركيب ، وتشير أيضا إلى إمكانية توافر المدى أو النطاق الذي يتجه إليه النظام ، حيث يتجه هذا التوسع إلى وجود مجهودات لزيادة طاقة وقدرة المشروع ، وتساعد هذه المرونة في تخفيض وقت التشغيل وهو ما يهدف إليه نظم التصنيع المرن ، وتخفيض تكلفة المنتجات الجديدة ، وذلك عن طريق تغيير المنتجات الموجودة (Matta,2005) ، ونتيجة للتوسع وإدخال تكنولوجيا العمل الالكتروني أصبح هيكل التكاليف يتضمن تكلفة العمل الالكتروني المباشرة من استهلاك خلية العمل الالكتروني وتشغيلها وتكاليف البرنامج والعديد من التكاليف الأخرى . (Shewchuk,1999)

يرى كثير من المديرين أن المرونة ليست غاية في ذاتها ، بل أنها وسيلة لغايات أخرى حيث أن المديرين كان ينظرون إلى المرونة لكي يتم تحسين التصنيع بها حيث أنها عنصر اساسي في العملية الإنتاجية لا بد أن يتم تطويره حتى يتم الوصول إلى أفضل إنتاج. وأشارت إحدى الدراسات . ( Slack,2005 ) أن المستويات العالية من عدم التأكد في السوق معناه أن في المدى القصير يكون التأكد على الاستجابة للتغيرات غير متوقعة في الطلب ( مرونة الحجم -الاستجابة) وطرح منتجات جديدة أو معدلة(مرونة الحجم - الاستجابة) وإعادة ترتيب مواعيد الاستلام(مرونة التسليم- الاستجابة) وفي الأجل الطويل احتمال عدم التأكد في السوق يزيد الاهتمام بمحدودية الإنتاج ( مرونة الحجم) وماذا يمكن إنتاجه باستخدام تكنولوجيا (مرونة الخيط) .

\* مفهوم مرونة المنتج : Flexibility Product

والمرونة هنا تعنى قابلية المنتج على إدخال التعديلات اللازمة للمنتج وذلك بهدف التحسين المستمر ، وذلك بأقل تكلفة ، و اقل وقت ممكن ، وهذا يساعد على الاستجابة السريعة للطلب واحتياجات السوق ذات التصميمات الجديدة ، وفي الوقت المناسب حتى يمكن الحفاظ على طلب دائم مستمر على المنتجات والحفاظ على الحصة السوقية ( عاشور ، 1994).

وهذا يعتمد في مقام الأول على قسم البحث والتطوير ، الذي كان هذا القسم شبه مندثر في ظل النظم التقليدية ، السوق كان يعتمد على إنتاج منتج واحد بمواصفات ثابتة ، لكن مع تطبيق الاتفاقيات الدولية وانفتاح الأسواق أصبحت إدارة البحث والتطوير من الإدارات الهامة القائم على أساسها نظم التصنيع الحديثة ، حيث من خلالها يتم دراسة السوق وأذواق المستهلك ، وبالتالي إنتاج المنتجات بالمواصفات المطلوبة والجودة المطلوبة مما ينعكس الأمر على الحفاظ على الحصة السوقية

\* المرونة الإنتاجية :

تلعب المنتجات دوراً رئيسياً في توجيه مختلف أنشطة المؤسسة حيث تمثل نقطة الارتكاز الرئيسية في توجيه كافة القرارات التسويقية وتنظيم الاتباع المطلوب لاحتياجات الزبائن ومن ثم ضمان استمرارية المؤسسة ونموها وبما أن المنتج يمر بدورة حياة تحديد مدى بقاء في السوق فإن المؤسسة تحتاج إلى المرونة الإنتاجية للتعامل مع الضغوط التنافسية في تفسير الأذواق والرغبات والتقدم التكنولوجي ومعالجة اشكالية قصر حياة المنتج فالمرونة الإنتاجية هي قدرة المؤسسة على انتاج السلع والخدمات أو إدخال خدمات والسلع إلى أسواق جديدة بأسعار تنافسية وفي فترة قصيرة من الزمن كما تميل للتركيز على قدرة المؤسسات على خفض كميات الانتاج من أجل المقابلة لتغيرات الطلب في السوق .

وبالتالي تعتبر المرونة الإنتاجية على قابلية المؤسسة على تغيير عملياتها بطريقة ما وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عمليات من منتجات الخط القديم إلى منتجات جديدة أو تقديم منتجات جديدة في مدة تحيد قصيرة بتكلفة منخفضة ودون تأثير على عمليات الانتاج الأخرى في المؤسسة . وبذلك فإن مرونة



المنتج تمكن المؤسسات من الحكم بتنوع المنتجات وتغيرها بشكل كافي وسريع وبالتالي إعطائهم خيارات استراتيجية تخص المنتج بشكل أكبر للتعامل مع عدم موثقيه البيئة أما مرونة العمليات الانتاجية تعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة وهي التصنيع لمعالجة العمليات من التأثيرات السالبة .

ولأن الطلب متغير يجب أن يقابله استعمال العملية الملائم ومنه تكوين أبعاد المرونة الانتاجية كما يلي :

1 . تعديل المنتجات الحالية

2 . إنتاج منتجات جديدة

3 . تغير مستوى الطاقة

تقاس المرونة الانتاجية بمستوى الآلة ومستوى الانتاج ومستوى المنتج في حد ذاته وذلك من خلال تعديل المنتجات القائمة وتصنيع المنتجات الجديدة وتعديل الطاقة الانتاجية والتحكم بالمخزن والتطور التكنولوجي في العمليات الانتاجية

### 7.3.2 التوجه التسويقي: marketing orientation

عرف (Tuominen, Rajala& Möller, 2013:6) التوجه التسويقي هو سلوك تنظيمي من جهة ، ومن ناحية اخرى التوجه التسويقي هو الثقافة التنظيمية. ويرى (Nguyen,et al,2015) مفهوم التوجه التسويقي عملية تستخدم توليد ونشر معلومات السوق على الشركة يرى الباحثين ذلك التوجه نحو السوق لا يركز فقط على إجراءات التعلم المتعلقة بمعلومات السوق ولكن أيضاً يتعلق بأنواع معلومات السوق. وعرف التوجه التسويقي (ÇÖMEZ& KİTAPÇI,2016:183) "استراتيجية تنافسية تشمل جميع المجالات الوظيفية ومستويات المنظمة وتحتضن المشاركين في الاسواق المختلفة"، وينطوي على الأنشطة الاستراتيجية التي تهدف إلى نهاية العملاء والموزعين والمنافسين والعوامل البيئية. اعتبر (Rocha & Olesen,2013:15) تتكون سلوكيات التوجه التسويقي من ثلاثة جوانب ، توليد المعلومات عن الأسواق والنشر هذه المعلومات إلى الهيئات ذات الصلة داخل الشركة، التنفيذ التطوير والاستجابة المناسبة لتلك المعلومات. اشار (Lykova,2013:14) يشير التوجه التسويقي إلى قدرة المنظمة على التنظيم بشكل منهجي والحصول على

معلومات بشأن بيئة السوقية الخاصة به ، ونشر هذه المعلومات عبر المنظمة والاستجابة لها من خلال اتخاذ إجراءات منسقة.

يرى (Tutar, Nart& Bingöl,2015:711) مفهوم التوجه التسويقي يتكون من ثلاثة مكونات سلوكية مترابطة، توجه العملاء ، توجه المنافسين والتنسيق بين الوظائف. توجه العملاء هو المحدد الرئيسي يركز توجه السوق و توجه العميل على خلق قيمة للعملاء بغض النظر عن القطاع الصناعة والمهنة، توجه المنافسين هو القدرة على التنبؤ بالإمكانيات الحالية للمنافسين ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين في الأجل القصير وكفاءتها واستراتيجياتها على المدى الطويل.اشار(Narver, Slater&Tietje,2014) التوجه التسويقي يتألف من قيمة مهيمنة واحدة: الالتزام من قبل جميع أعضاء المنظمة باستمرار لخلق قيمة متفوقة للعملاء. واستنادا إلى هذه القيمة ، فإن المبدأ المركزي للتوجه التسويقي هو أن كل شخص في المنظمة يفهم وظيفة كل فرد منهما ، ويجب عليها ، أن تساهم بشكل مستمر في المهارات والمعرفة لخلق قيمة عالية للعملاء

### 1.7.3.2 تعريف التوجه :

التوجيه يُعد التوجيه أحد أهم الوظائف الإدارية ؛ حيث يرتبط بشكل أساسيّ بالعاملين في المستوى الإداريّ والذين يُعنون بالتأثير والإشراف والتحفيز والإرشاد بهدف تحقيق أهداف المنظمة ، ويساعد التوجيه في إنجاز العمل بكفاءة وزيادة الإنتاجية من خلال تفعيل الأساليب التنظيمية للوصول إلى الأهداف المرجوة ، كما تعد هذه الوظيفة الموجّه والمحرّك للعاملين في المنظمة .

وغالبا ما يُطلق وصف التأثير على عملية التوجيه ؛ حيث يُعنى التوجيه بتنظيم أدوار محدّدة للموظفين مع التأكّد من قدرتهم على أداء هذه الأدوار والوظائف ، كما تتضمن هذه الوظيفة التفاعل البشريّ بصورة يومية بين كل من الإدارة والموظفين.

ان وظيفة التوجيه في المؤسسة تعتبر من أهم مقومات الوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم فأى سؤال في المؤسسة من أعلاهم إلى أدناهم لا تكتمل مهمته عند وضع الخطط والتنظيمات وتحديد الاختصاصات والواجبات وإنما يتطلب ذلك قيادة الأفراد وتوجيههم وتحفيزهم لانجاز الخطط وتحقيق الأهداف في إطار العلاقات التي يحددها التنظيم الإداري .

( مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية -2009 )

### 2.7.3.2 متغيرات التوجيه :

أساس توجيهاتك لمؤوسيك سيعتبر حول نمطك في القيادة (دكتاتوري ، ديمقراطي ، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات . هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مؤوسيك مثل : مدى خطورة الحالة ، نمطك القيادي ، تحفيز المرؤوسين ، وغيرها .

### 3.7.3.2 إرشادات حول عملية التوجيه الفعال (عناصره) :

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف " للكاتبين "ليستار بيتل" و "جون نيستروم" \* لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك واهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها.

الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تفتضيه الأوامر ، فهو ليس مبنيا على هوى المدير .

\* تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة  
\* انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك.  
معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر

\* لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعهم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته

\* تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

\* أعطهم التفاصيل المهمة فقط بالنسبة للمساعدين القداماء ، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة

\* انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفك أمراً ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .

\* لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبيهم من العمل الصعب أيضا.

\* حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .

\* لا تصدر توجيهات أو أوامر إلا عند الضرورة.

\* احرص أن تحدد بدقة من سيقوم بالعمل ومتى وأين وكيف.

\* تابع تنفيذ الأمر بعد إصداره.

\* كن واضحاً في توجيهاتك وأطلب من المرؤوس شرح ما يفعله وكيف

\* تحدث مباشرة مع الشخص المسؤول ودون وسيط.

( <http://etudiandz.net/vb/showthread.php?t=62854> )

### 8.3.2: التوجه الاستباقي

(Cantaleano, et al, 2018:10)التوجه الاستباقي للسوق يتضمن الجهد المبذول لفهم وتلبية احتياجات

العملاء الكامنة ، على عكس التوجه التسويقي الذي يشير إلى محاولة الشركة لفهم وتلبية احتياجات

ورغبات الزبائن. واكد ( 103 : Ngatno2014 ) التوجه الاستباقي للسوق هو اكتشاف وفهم وتلبية احتياجات العملاء الكامنة. وأشار (Cai et al. 2015:19) يشير التوجه الاستباقي للسوق إلى اكتشاف السلوكيات وفهم احتياجات العملاء الكامنة بشكل استباقي ويتم تحديد الاحتياجات الكامنة حسب الاحتياجات والحلول التي لا يعرفها العميل. هذه الاحتياجات ليست أقل من الاحتياجات "الحقيقية" المعبر عنها ، لكنها ليست ضمن وعي الزبون. ويرى (Guerrero & Ignatius 2017:15) توجه الاستباقي للسوق يهدف إلى البحث عن احتياجات العملاء الكامنة واكتشافها والتي يمكن تلبيتها. وهذا يتيح للشركة توقع رد فعل العملاء على إدخال خدمات جديدة على المدى الطويل، لاكتشاف الاحتياجات الكامنة ، يتعين على الشركات الذهاب إلى أبعد من ذلك في طرق جمع المعلومات من العملاء. اكد (Lykova,2013:18) من ناحية المنظور السلوكية ، وهو الاستشعار إلى الأمام ، والذي يشير إلى اكتساب حالة من المعرفة الفنية"حول السوق ، مما سيسمح بتوليد أفكار جديدة حول التطورات المستقبلية من شأنه تعديل هيكل السوق.

### 1.8.3.2 أهمية التوجه الاستباقي :

وتتبع أهمية التوجه الاستباقي من أن له علاقة بمرحلة تنفيذ العمل الريادي ، فالاستباقية تنقل المفاهيم من الحالة النظرية الي الحالة العلمية لتحقيق المكاسب من خلال إحتلال المنظمة المرتبة الأولى في الاستثمار واستغلال الفرصة الجديدة ، فالمنظمات الإستباقية ترصد إتجاهات السوق ، وتكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون ، وتتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تقود إلي توليد فرصة وإيجاد مسببات عمل جديد ، وتحقيق نمو وتطور غربيين لدي كل من الزبون والمنظمة .

والمنظمة ذات التوجه الإستباقي تسعى لأن تكون قائدة في صناعتها ، وتعمل علي تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها المتاحة ، وتصنف المنظمة التي تتوفر لها سبل الأولوية والحماس نحو الميزة التنافسية ، بأنها ذات توجه إستباقي ، ومثل هذه المنظمة تدفع متخذي القرار والمعنيين العاملين فيها نحو توقع الفرص ، والمشاركة في البحث عن الاسواق حديثة النشأة ، وترتبط الإستباقية بأفعال صاحب الحركة الأولي " First

Mover" في السوق الذي يهدف إلى الحفاظ على الحصة السوقية وحمايتها ، وحماية استثماراته فيها ، بالإضافة إلى إحتفاظه بنظرة مستقبلية .

(جندب عبد الوهاب أحمد ، 2013م ، ص38).

(Quince&Whittaker:2003:p6) وفي ظل تسارع تغيير النشاط الساري في البيئة المحيطة بالمنظمة ، أصبحت الصناعة وأسواقها غير ثابتة وغير مستقرة ، حتي انه لم يعد من السهل على المنظمة الحفاظ على ميزتها التنافسية ومحصلة مثل هذا الوضع دفعت المنظمات نحو إيجاد الحواجز والمعوقات أمام المنافسين لها بطرق مختلفة ، أو القيام بحركة إستراتيجية إستباقية في السوق كي تصبح صاحبة الحركة الأولى ، وذلك لان لصاحب الحركة الأولى نحو السوق منافع كثيرة من أهمها تحقيق إقتصاديات الحجم Economic of Scale وإستثمار منحنى الخبرة Experience Curve وتدعيم ولاء الزبون ، وكل من شأنه أن ينعكس على تخفيض التكاليف، فالخبرة هي مفتاح تحقيق الميزة في التكلفة ، بمعنى إيجاد حلقة إيجابية بين الخبرة المكتسبة للمنظمة وتكلفة الوحدة المنتجة ، ويطلق علي مثل هذا الحال مصطلح تفعيل منحنى الخبرة الذي يفترض أن المنظمة تقوم بنشاطاتها بفاعلية أكبر بمرور الوقت من خلال تطورها لبؤرة الجدارات وتفعيل أنشطتها المختلفة (Johnson&Scholes,2006:p347)

### 9.3.2 مفاهيم التوجه الدفاعي :

#### 1.9.3.2 مفهوم الدفاع :

ويشير إلى سلوك المنظمة الدفاعي ، والتي تتميز بالتركيز علي الكفاءة والجودة وخفض التكاليف ، وتركيز المنظمات من خلال الأسلوب الدفاعي علي المحافظة علي مستواها ضمن القطاع عن طريق المحافظة علي التكاليف الفعالة والكفاءة التي تطبقها بدلاً من تطوير قدراتها والدخول في افكار جديدة قد تزيد من التهديدات وتقلل الفرص ، في الواقع هو الحد عمداً من القدرة علي التكيف .

تسمي هذه الاستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة

وذلك من أجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال ، هذه الاستراتيجية تمثل حلاً ووقتية قصيرة الأجل .

وهذا التوجه يعكس تأكيد المنظمة علي استراتيجيات الدفاع عن جوهر التكنولوجيا ونطاق سوق المنتج ( يقصد بالمنتج هنا أما سلعة أو خدمة ) من خلال استخدام تقنية تقليل الكلفة من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية ( Ward , 1996 : 602 ) .

إن التوجه الدفاعي هو سلوكيات تهدف إلي حماية الوضع التسويقي للمنظمة ( Morgan , 2009 : 12 )

### 10.3.2 الخلاصة :

تطرق الباحث في المبحث الثالث إلي التعرف على مفهوم وتعريف المرونة الاستراتيجية بأبعادها مرونة السوق ومرونة التوسع ومرونة المنتج الجديد .وتناولت فيها الباحث تعريف ومفهوم المرونة واساسياتها ومؤشرات قياسها وتصنيف المرونة ثم ابعادها متمثلة في مرونة السوق وتناولت مفهوم السوق اقسامه وعوامله وتحديد نطاق ونوع السوق واختراق السوق وتطويره وتعريف مرونة السوق ومرونة سوق العمل. وايضا تتطرق الباحث في هذا المبحث الي التوجه التسويقي ببعديه الاستباقي والدفاعي وتطرق الباحث فيه إلي التعرف على مفهوم وتعريف التوجه التسويقي وتعريف التوجيه وارشادات حول التوجيه الفعال وعناصره ثم تناولت التوجه الاستباقي كأحد ابعاد التوجه التسويقي تعريفه واهميته ،ثم التوجه الدفاعي كبعد ثاني تناولت فيه مفهومه وتعريفه .ثم المبحث الخامس العلاقة بين المتغيرات والدراسات السابقة.

## المبحث الرابع

### العلاقة بين متغيرات الدراسة والدراسات السابقة

0.4.2 تمهيد :

لقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بشركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم في ظل التوجه التسويقي كمتغير معدل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم ربطها مع بعضها البعض في شكل علاقات بين المتغيرات، حيث يتكون هذا المبحث من جزئين، الجزء الاول : يتناول العلاقة بين متغيرات الدراسة من الدراسات السابقة، الجزء الثاني : يحتوي على الدراسات السابقة.



## العلاقة بين المتغيرات و الدراسات السابقة :

### 1.4.2:الدراسات السابقة للمتغيرات

قام الباحث بمراجعة والاطلاع على مجموعة من الدراسات والأوراق العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، لا سيما المتعلقة بأبعاد رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة والمرونة الاستراتيجية والتوجه التسويقي، ولم يجد الباحث دراسة تتطابق مع عنوان بحثه فأستتار ببعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية القريبة من موضوع البحث والتي تشابهت في بعض متغيراته، جاءت مرتبة حسب متغيرات الدراسة كما هو موضح أدناه :

### 1.1.4.2 الدراسات المتعلقة رأس المال الفكري :

تعددت الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري في المنشآت المختلفة ، وفي هذه الدراسة سوف نستعرض بعض منها:

❖ دراسة ( Roberto Lima Ruas at al 2016 ) بعنوان الدور الوسيط للقدرات الاستيعابية علي العلاقة بين رأس المال والإبداع : هدفت هذه الدراسة إلي تحليل العلاقة بين القدرات الاستيعابية ورأس المال الفكري واثبات أن القدرات الاستيعابية يمكن أن تعزز العلاقة بين رأس المال الفكري والإمكانيات الإبداعية واستخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي الوصفي وذلك بالتطبيق علي أحد شركات تصنيع الأوراق والكرتون في البرازيل وأثبتت نتائج الدراسة أن العلاقة بين رأس المال الفكري والقدرات الاستيعابية هي المحرك للإبداع في الشركة ، إن العلاقة بين رأس المال الفكري و الإبداع تكون قوية في ظل وجود القدرات الاستيعابية متغير وسيط

❖ دراسة (عبدالسلام العوامرة 2016) بعنوان العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية: هدفت الدراسة إلي قياس مستوى تأثير أبعاد رأس المال الفكري علي القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية وبينت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $a \leq$

0.05) لأبعاد رأس المال الفكري علي القدرات الإبداعية وتبين من نتائج الدراسة تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير لأبعاد الفكري (الاستقطاب ، الصناعة ، التنشيط ، و المحافظة علي رأس المال الفكري.) و أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو رأس المال الفكري تعزي إلي اختلاف سنوات الخبرة في الجامعة و أوصت الدراسة بالعمل علي تبني استراتيجيات محددة وواضحة لتطبيق أبعاد رأس المال الفكري في كلية لعلوم التربوية في الجامعات الأردنية. إجراء مسوحات دورية في كلية العلوم التربوية في الجامعات الأردنية من خلال الوسائل المعروفة من خلال المقابلات الشخصية والاستبيانات لمعرفة مستوى رأس المال الفكري والقدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس

❖ دراسة (Ruzita & Kaveh 2015) بعنوان الأبعاد المتعددة لرأس المال الفكري وأثرها علي الأداء التنظيمي: هدفت هذه الورقة إلي اكتشاف رأس المال الفكري من منظور متعدد الأبعاد وعلاقتها بالأداء التنظيمي ، أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تطوير الإنسان وبناء ثقة في جميع مكونات رأس المال الفكري وتشمل (رأس المال العلائقي ، رأس المال الهيكلي ، ورأس المال البشري ' ورأس المال الاجتماعي )، بالإضافة إلي أن النتائج أظهرت بأن الاستثمار في الإنسان يحقق تحسين في الأداء التنظيمي ، وأوصت الدراسة باستخدام نفس نموذج الدراسة لكن في شركات ذو ثقافة وبيئة وموطن مختلف .

❖ دراسة (جواجرة & المحاسنة 2015 ) بعنوان اثر رأس المال الفكري في أداء الأعمال هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي في أداء الأعمال بأبعاده (الإبداعية، التشغيلية، التفاعل الاجتماعي) من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية . ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم وتطوير استبانته وتم حصر جميع مفردات المجتمع المتمثلة في المديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى، ومن بين حوالي 180 مديراً في هذه المنظمات، تم الوصول إلى 95 منهم بنسبة 52.7 % من مجموع المجتمع، وتم استعادة (89) استبانته بنسبة 93 % من الاستبيانات الموزعة، وبعد تدقيق صلاحية الاستبيانات للتحليل تم استخدام (83) استبانته لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات بنسبة 96.7 % ، ثم تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : أن مستوى رأس المال البشري والاجتماعي في شركات

صناعة الأدوية الأردنية كان مرتفعا ، وكان هنالك تباينٌ بسيط في آراء المستجيبين حول أهمية أبعادهما وخلصت الدراسة إلى أنّ رأس المال البشري والاجتماعي لهما أهمية مرتفعة، وكان رأس المال الاجتماعي له الأثر الأكبر، يليه رأس المال البشري . كما خلصت الدراسة إلى أنّ الأثر الأكبر في أداء الأعمال بالبعد الاجتماعي يليه الإبداعي وأخيراً التشغيلي.

❖ دراسة (ممدوح رفاعي & احمد خير الله 2015) بعنوان اثر تطبيق إستراتيجية رأس المال الفكري علي تحسين كفاءة الموارد البشرية : عالج هذا البحث قضية إدارة رأس المال الفكري وعلاقتها بالقدرات التنافسية للجامعات الحكومية والمتمثلة في تحسين كفاءة الموارد البشرية حيث سعت هذه الدراسة للتعرف على الأبعاد والجوانب المختلفة لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق البقاء والنمو لمنظمات التعليم الحديثة القائمة علي المعرفة والتكنولوجيا والعمل على التوصل إلي إطار مقترح لإدارة وتنمية الأصول الفكرية المتاحة لها بما يساهم في تنمية القدرات الفكرية والإبداعية للعنصر البشري بهذه المنظمات، كما أنّ هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة، وقد بُني هذا المنهج علي الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وقد أتضح أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات الفرعية المستقلة والتي تمثل أبعاد رأس المال الفكري ( رأس المال البشري - رأس المال الهيكلية - رأس المال العلاقتي)، والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء الموارد البشرية في جامعة عين شمس، وعند دراسة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة التي تمثل الأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلية - رأس المال العلاقتي)، والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء الموارد البشرية بالمنظمة، وجد أنّ المتغير المستقلين الأول والثالث هما الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، أما المتغير الثاني المتمثل في رأس المال الهيكلية فوجد أنّ تأثيره غير معنوي على تحسين كفاءة الموارد البشرية في جامعة عين شمس وبالتالي بالجامعات الحكومية .

❖ دراسة (مباركي فتحي 2015) بعنوان دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة: هدفت الدراسة إلي إبراز مفهوم كل من إدارة رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة كمفاهيم حديثة ثم الكشف نظريا عن الدور التدعيمي الذي يلعبه كل من الأبعاد المعتمدة في إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة

المتعلمة والمتمثلة في كل من إدارة رأس المال البشري وإدارة رأس المال الهيكلي وإدارة رأس مال العملاء ، وأيضا هدفت الدراسة إلي التعرف بالمتطلبات الأساسية والمرتكزات التي تساعد في تكوين ملامح المنظمة المتعلمة ، من خلال الاختبارات الإحصائية للفرضية الأولى وجد دور معنوي لإدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة محل الدراسة أي أن المنظمة محل الدراسة تعني أهمية إدارة رأس المال البشري وتعمل علي إدارته عن طريق محاولة تشجيع الأفراد العاملين علي التعلم المستمر من جهة ومن جهة أخرى السعي إلي استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية والحفاظ عليها، أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي أفرت بوجود دور معنوي لإدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة وذلك لان المركز محل تشجيع الإبداع والابتكار وتجسيد البحوث علي أساس الحصول علي براءة الاختراع ،أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة فقد أكدت الاختبارات الإحصائية علي وجود دور معنوي لإدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة ويفسر وجود هذا الدور بتشارك المنظمة مع منظمات أخرى في العمل علي تحقيق بعض الانجازات المهمة علي ضوء النتائج والتحليلات والتفسيرات نستطيع وبالنظر إلي العلاقة المفسرة من خلال الاختصارات الإحصائية بين مختلف الأبعاد المكونة لرأس المال الفكري ومستوي تبني المركز لمتطلبات بناء المنظمة المتعلمة نستطيع استخلاص أن إدارة رأس المال الفكري دور في بناء المنظمة المتعلمة .

❖ دراسة (2015 Hardee Chahal and Purnima Bakshi) بعنوان Examining intellectual capital and competitive advantage relationship Role of innovation and organizational learning هدفت هذه الورقة إلي دراسة تأثير رأس المال الفكري علي الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في ظل وجود الإبداع كمتغير وسيط والتعلم التنظيمي كمتغير معدل وكانت اهم ما توصلت إلي نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير مباشر وايجابي علي الميزة التنافسية تحققت الدراسة أيضا أن الإبداع يوسط تمام العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وان التعلم التنظيمي له اثر مطلق علي هذه العلاقة ، إن المكون الثاني رأس المال الفكري (العلائقي) يساعد في تعزيز قدرات تفاعلية وتعاونية بين الموظفين علي سبيل المثال عند تكون العلاقة بين العملاء والموظفين فعالة وجيدة فإنها يمكن التعامل بكفاءة وفهم احتياجات

العملاء وتقديم منتجات وخدمات وفقاً لذلك وبالتالي خلق وتقديم قيمة تنافسية وحددت الدراسة ان البنوك التي تحافظ علي رأس المال العلائقي يمكنها علي التعرف علي ردود فعل العملاء لمنتجاتها ، وأخيراً كما حددت الدراسة إن المصارف التي تشجع الموظفين علي القدرة الإبداعية من خلال ثقافة الإبداع وتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساعد علي بناء رأس المال الهيكلي في قيمة البنوك وهذه الثقافة الإبداعية تتم من خلال المزيد من التعلم و تشجيع الموظفين علي مشاركة وطرح الأفكار والحلول الإيجابية في العمل التي تساعد في تصميم سياسات مبدعة تجعل المنظمة متفوقة في البيئة التنافسية المتغيرة.

دراسة (Nixon Kamukama& Augustine Ahiauzu&Joseph M. Ntayi) بعنوان Intellectual capital and performance testing interaction Effects 2015 : هدفت هذه الورقة إلي التعرف تأثير التفاعل بين رأس المال الفكري وعناصره وكيف يؤثر علي الأداء المالي في مؤسسات التمويل الأصغر إليوغندية وهدفت الورقة أيضا إلي استكشاف مزيج مناسب لعناصر رأس المال الفكري الذي يعتبر مصدر لخلق القيمة وبالتالي ينعكس في أداء مؤسسات التمويل الأصغر وكانت أهم نتائج الدراسة أن تأثير رأس المال البشري في الأداء يعتمد علي رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات و أشارت نتائج الدراسة إلي انه يوجد علاقة ايجابية بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات والأداء المالي في مجال شركات التمويل الأصغر وبشكل عام تشير نتائج الدراسة أن جميع عناصر رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، ورأس العلاقات ) تؤثر بشكل كبير علي الأداء المالي لشركات التمويل الأصغر في أوغندا (also Nixon 2015 )

❖ دراسة (علي الحاج محمد 2014) بعنوان رأس المال الفكري وأثره علي تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي : تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يتطلع به رأس المال الفكري في المنظمة ويعمل علي تنظيم قيمة المؤسسة ويسهم في تحقيق حالات الإبداع وتعزيزها التي تقضي إلي تحقيق الجودة والتميز المؤسسي وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين المحافظة علي رأس المال البشري وتطويره في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ، هنالك صعوبة في قياس دور رأس المال البشري في المؤسسة في

تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وذلك لأنه يرتبط بموجودات غير ملموسة التي تتمثل في (الخبرات والمهارات والمعارف ..... الخ)، وجود قدرة كبيرة لفهم متطلبات العملاء بصورة واضحة وتلبيتها وذلك لوجود أدوات قياس موثقة توضح رضا العملاء ونظام فعال لشكاوي العملاء يستجيب لكل تلك الشكاوي، وكان أهم توصيات الدراسة هي:

أن الشركات والمؤسسات عليها تحديد رأس مالها الفكري ومكوناته المتمثلة في (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ، رأس مال العملاء) علي أساس سنوي، زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وذلك لكونه مصدر إستراتيجي للشركات المعاصرة والاهتمام بتعيين الأفراد ذوي المواهب والمهارات والمعرفة

❖ دراسة (العنزي & الكعبي 2013) بعنوان دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاميين حيث هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي احتضان البيئة العراقية لهذا المفهوم وإمكانية تطبيقه في ميدان دراسة متخصص فنياً إلا وهي مكاتب المفتشين العاميين و أهم ما توصلت إليه الدراسة : أن مفهوم الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري هما الأكثر شيوعاً واستعمالاً في الفكر الإداري بشكل خاص ، وإن الكثير من الباحثين يتعاملون مع هذين المفهومين كمرادفين ، ولا يمنع ذلك وجود آخرين يحملون وجهات نظر مختلفة ، بسبب خصائص الموارد غير الملموسة من حيث ندرتها وقيمتها العالية وعدم القابلية علي تقليدها يمكن عدها مورداً استراتيجياً للمنظمة ، عدم الاتفاق علي تحديد تصنيف الأصول غير الملموسة وهذا يدل علي عدم وجود تصنيف معين يحظى بالقبول من قبل جميع المهتمين والمفكرين ، أن مفهوم الموارد غير الملموسة هو مفهوم دائم التجديد ، بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بجميع أجزاء المنظمة ، يقاس رأس المال البشري في مكاتب المفتشين المهنيين العاميين بامتلاك الموظفين للخبرة العملية ، وتوافر الإبداع والذكاء الميداني ، ويقاس رأس المال التنظيمي في مكاتب المفتشين العاميين إذا ما استخدمت المعلومات والخبرات المتوافرة بطريقة ناجحة وكان أهم ما أوصت به الدراسة : تعليم الإداريين بمختلف المستويات في مكاتب المفتشين العاميين علي أهمية المشاركة في إدارة وقياس الموارد غير الملموسة وربطها بعوامل النجاح للمكاتب المذكورة من خلال وضع برامج تدريبية متطورة ، ضرورة المحافظة علي الموارد غير الملموسة في مكاتب المفتشين العاميين لأنها تسهم في تدعيم وتحسين أداء المكاتب وتطويرها نحو الأفضل

وذلك من خلال اعتماد أساليب إدارية متطورة وقدرات جوهرية لتحديد المهارات والمعارف الضمنية لدي العاملين فيها.

❖ دراسة (ناصر الشمري 2013) بعنوان اثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية هدفت هذه الدراسة إلي فحص مدي تأثير رأس المال الفكري في أداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية في ضوء البيئة الخارجية للأعمال من خلال معرفة تصورات وأراء المديرين ، واحتمالية استخدامهم لمؤشرات رأس المال الفكري لرفع مستويات الأداء في شركات الاتصالات الكويتية وتعتبر دراسة سببية وقد اعتمدت منهجية تحليلية ، حيث أنها قاست أثر المتغير المستقل رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ورأس مال العلاقات ) في أداء الأعمال لشركات الاتصالات في دولة الكويت وكنتيجة وجدت الدراسة بأن هنالك علاقة قوية وايجابية بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية حيث باستطاعة المديرين إدارة رأس المال الفكري في تلك الشركات م اجل رفع مستوي الأداء في شركاتهم علي المدى البعيد ، كما أظهرت الدراسة أن التأثير الأكبر كان للمكون الأول لرأس المال الفكري الا هو : رأس مال العلاقات ويلية رأس المال البشريثم رأس المال الهيكلية وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة قوية ومؤثرة بين مكونات رأس المال الفكري الثلاثة مع بعضها البعض وقد أوصت الدراسة بالمزيد من الاهتمام برأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة ، من اجل إدارته بشكل ناجح وفعال وبما أن النتائج أظهرت أن الأثر الأكبر كان لرأس المال العلاقات ويليه رأس المال البشري ، فان الشركة عينة البحث تحتاج لبذل المزيد من الجهود لتحسين وتطوير رأس المال الهيكلية ، من اجل رفع مستوياته وبالتالي رفع مستويات الأداء في تلك الشركات.

❖ دراسة (عفاف عبد الحميد 2012) بعنوان رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: يهدف هذا البحث إلي التعرف على مدى توافر رأس المال الفكري ومدى الاهتمام به في شركات الاتصالات، والتعرف على دوره في تنمية القدرات الإبداعية في هذه الشركات ومن ثم تحقيق قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال محاولة تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة وبين الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة ،أهم ما توصلت إليه الدراسة هو إن رأس المال الفكري

هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وتميز المنظمات بصفة خاصة، أن القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة أوضحت النتائج أن أبعاد رأس المال الفكري (التنشيط، والمحافظة، والاهتمام) تميزت بانها ذات تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة، في حين لم تظهر هذه العلاقة الإيجابية في بعدي (الاستقطاب والصناعة)

❖ دراسة (Mariya ، Elena ، Anna 2012) بعنوان نموذج نقل وتقويم رأس المال الفكري: الهدف من الدراسة وهو إيجاد نموذج تطوير وتحليل لرأس المال الفكري للشركات ، توصلت الورقة إلي أن رأس المال الفكري لدية ردود أفعال مع القيم الإدارية ،وعمليات تقييم العاملين لديها رد فعل مباشر مع أداء المنظمات بإضافة إلي بناء وتطوير نموذج متطور واستخدامه في تحليل رأس المال الفكري وتوصلت الورقة أيضا إلي أن تقييم رأس المال الفكري من حيث المدخلات والمخرجات وفر نظرة شاملة للموارد الفكرية والاستثمارية ، وتوصلت نتائج الدراسة أيضا إلي أن نموذج تقييم ونقل رأس المال الفكري يعتبر أداء لاتخاذ القرارات الاستثمارية

❖ دراسة (شادي الصراصرة وأكرم النجداوي 2012) بعنوان اثر رأس المال الفكري علي إدارة الجودة الشاملة :استهدفت هذه الدراسة التعرف علي رأس المال الفكري علي إدارة الجودة الشاملة ، وهي دراسة ميدانية علي الشركات الدوائية المدرجة في سوق عمان المالي وأهم نتائج التي توصلت لها الدراسة ان رأس المال الفكري يعتبر من أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم بشكل كبير في توليد إيرادات المنظمة ، وبأنه يوجد تأثير لمكوناته (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني) علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية ، كما تبين وجود تأثير معنوي لرأس المال البشري بشكل ملحوظ علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية ، وبأنه يوجد تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً عند دراسة تأثير مكونات رأس المال الفكري ، وهذا يوضح أن الاهتمام برأس المال الهيكلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو اقل اهتمام بالوعين الآخرين ، وقت تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها



ضرورة قيام الشركات ببنمية أصولها غير الملموسة وضرورة الاهتمام بدراسة السوق والتغير في حاجات الزبائن ، ضرورة العمل علي إنشاء نظم معلومات تهدف إلي تسهيل عملية إدارة العلاقات مع العملاء لتتبع حاجات العملاء وقياس الإشباع وحفظ الولاء والحصول علي الميزة التنافسية في السوق.

❖ دراسة (Abdel-Aziz Ahmad 2010) بعنوان اثر رأس المال الفكري في أداء الأعمال في قطاع الصناعات الدوائية في الاردن ، والغرض من الدراسة هو اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ورأس المال العلائقي) علي أداء الأعمال داخل القطاعات الصناعات الدوائية في الأردن ،وتوصلت الدراسة إلي أن هنالك علاقة ارتباط ما بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال ' وأيضاً توصلت الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين أبعاد رأس المال الفكري ، وثبتت الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي علي الإبداع والابتكار والتعلم والتعليم و المهارات والخبرة ، وان رأس المال الهيكلية له تأثير إيجابي علي النظام والبرامج والبحوث والتطوير وتأثير سلبي علي حقوق الملكية وأيضاً توصلت الدراسة إلي أن الشركات التي تستخدم رأس المال الفكري بشكل فعال يؤثر إيجابي علي أداء أعمالها .

❖ دراسة (لطيف عطية 2008) بعنوان رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والعلاقة والأثر سعت هذه الدراسة إلي تحديد اثر رأس المال الفكري في إدارة المعرفة لعينة من المصارف الحكومية في محافظة الديوانية وتحديد مستوي فاعلية متغيرات إدارة المعرفة ومتغيرات رأس المال الفكري في المصارف المبحوثة والتعرف علي طبيعة رأس المال رأس المال الفكري في بيئة المصارف محل الدراسة حيث خلصت نتائج الدراسة إلي أن هنالك اهتمام كبير م قبل المصارف عينة البحث بالعاملين الذين يمتلكون المعرفة من اجل تحقيق الأداء المتميز ، تشير النتائج التي تم التوصل إليها إلي ن إدارة المصارف عينة الدراسة تحرص علي مساهمة العاملين في برامج متنوعة من التدريب لاكتسابهم مهارات معينة في مجال عملهم ، واهم ما أوصت به الدراسة بإعطاء أولوية في التخصصات التعليمية والتدريبية التي يتم التأهيل عليها للنوعيات التي أثبتت جدواها في عملية التوظيف ، تشجيع التعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية المتخصصة في الاستفادة من إمكانياتها وخبراتها في تصميم وتنفيذ برامج متطورة للتدريب تتواكب مع المستجدات العالمية ،يوصي الباحث بإجراء تقييم دوري للمعرفة لدي الأفراد كلا علي انفراد وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقية

،ضرورة وضع إستراتيجية تتضمن تحديد احتياجات المصرف من رأس المال الفكري من العاملين ذوي الكفاءة العالية مع ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار الخبرة من لديهم عمل متميز .

❖ دراسة (عباس جواد & خولة محمد ، بدون تاريخ) بعنوان اثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي وتسعي هذه الدراسة إلي تحديد طبيعة رأس المال الفكري في الجامعات المبحوثة ، وتزويد الإدارة العليا في الجامعات المبحوثة بتصور عملي يمكن من خلاله تطوير الأساليب الإدارية المعتمدة من قبلها لتطوير خبرات ومهارات وإمكانات العاملين فيها وتعزيز الإبداع لمنظمي وبما يحقق ما تصبوا إليه في المجالات العلمية والتربوية ،أظهرت نتائج البحث ضعف اهتمام إدارة الجامعات بجذب الأفراد المتميزين واستقطابهم للعمل فيها ، حيث احتل هذا العنصر المرتبة الأخيرة مما يعني أن إدارة الجامعة تميل كثيرا لصناعة رأس مالها الفكري من داخل المنظمة وتنشيطه والمحافظة عليه ليأتي بعد ذلك اثر رصيدها من خلال تغذيتها بعناصر من خارج المنظمة ، كشفت النتائج الإحصائية أن رأس المال الفكري له اثر ذو دلالة إحصائية في الإبداع المنظمي تفاوت ترتيب القوة التأثيرية لعناصر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي وفقا لقيمة التفسير (R2) وقيم المعامل المعياري للانحدار وأن أكثر العناصر تأثيرا في الإبداع المنظمي هما (التنشيط والاهتمام بالزبائن).

#### 2.1.4.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة:

❖ تتعدد الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة(تكنولوجيا المعلومات، المقدرة الجوهرية،

ثقافة الابداع) في المنشآت المختلفة ، في هذه الدراسة سوف نستعرض بعض منها :

❖ دراسة (Hardee Chahal and Purnima Bakshi 2015) بعنوان Examining intellectual capital and competitive advantage relationship Role of innovation and organizational learning هدفت هذه الورقة إلي دراسة تأثير رأس المال الفكري علي الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في ظل وجود الإبداع كمتغير وسيط والتعلم التنظيمي كمتغير معدل وكانت اهم ما توصلت إلي نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير مباشر وايجابي علي الميزة التنافسية تحققت الدراسة أيضا أن الإبداع يوسط توسط تمام العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وان التعلم التنظيمي له اثر مطلق علي هذه

العلاقة ، إن المكون الثاني رأس المال الفكري (العلائقي) يساعد في تعزيز قدرات تفاعلية وتعاونية بين الموظفين علي سبيل المثال عند تكون العلاقة بين العملاء والموظفين فعالة وجيدة فإنها يمكن التعامل بكفاءة وفهم احتياجات العملاء وتقديم منتجات وخدمات وفقاً لذلك وبالتالي خلق وتقديم قيمة تنافسية وحددت الدراسة ان البنوك التي تحافظ علي رأس المال العلائقي يمكنها علي التعرف علي ردود فعل العملاء لمنتجاتها ، وأخيراً كما حددت الدراسة إن المصارف التي تشجع الموظفين علي القدرة الإبداعية من خلال ثقافة الإبداع وتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساعد علي بناء رأس المال الهيكلي في قيمة البنوك وهذه الثقافة الإبداعية تتم من خلال المزيد من التعلم و تشجيع الموظفين علي مشاركة وطرح الأفكار والحلول الإيجابية في العمل التي تساعد في تصميم سياسات مبدعة تجعل المنظمة متفوقة في البيئة التنافسية المتغيرة.

❖ دراسة (عفاف عبد الحميد 2012) بعنوان رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى توافر رأس المال الفكري ومدى الاهتمام به في شركات الاتصالات، والتعرف على دوره في تنمية القدرات الإبداعية في هذه الشركات ومن ثم تحقيق قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال محاولة تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة وبين الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة، أهم ما توصلت إليه الدراسة هو إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وتميز المنظمات بصفة خاصة، أن القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة أوضحت النتائج أن أبعاد رأس المال الفكري (التنشيط، والمحافظة، والاهتمام) تميزت بانها ذات تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة، في حين لم تظهر هذه العلاقة الإيجابية في بعدي (الاستقطاب والصناعة)

دراسة (نصر الدين و الزين ،بدون تاريخ) بعنوان: الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: قامت هذه الدراسة على مدى الإعتماد على اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية، حيث تم توزيع استبيان على 160 مؤسسة اقتصادية تنتمي إلى ثمانية فروع وهي: الصناعة الغذائية ، كيمياء وصيدلة ، البناء والنجارة ، الميكانيكا ، إلكترونيات وكهرباء ، صيانة وخدمات ، صناعات حديدية

وتعدّين ، وخلصت الدراسة إلى إن المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو عملية الإبداع كونه يمكن من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة والنظر إلى الإبداع كبعد إستراتيجي لا غنى عنه حتى تستطيع المنظمة امتلاك ميزة تنافسية ذات درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآنية والمستقبلية.

❖ دراسة (الأخضر 2011) بعنوان : دور الإبداع في اكتساب ميزه تنافسية دراسة حالة مؤسسة (EGTT) مركب حمام ربي (سعيدة ) نموذجاً : تهدف هذه الدراسة إلى أبرز أهمية الإبداع الإداري أو دوره في اكتساب المؤسسة ميزه تنافسية ، فقد أصبحت المؤسسات الحديثة علي دراية تامة بأنة لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الريادة دون انتهاج طريق الإبداع ، وتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد ، يركز البحث علي دراسة تطبيقية متمثلة في نموذج كانوا لرضاء الزبون ، ونتجت الدراسة : إذا ما تبنت المؤسسة الإبداع و اعتبرته جوهره أنشطتها ، فأن ضبط سلوكية يعتبر أمر حيوي لنجاح التنظيم ونمو المؤسسات، يعد الإبداع أفضل وسيلة لتحقيق مكانة جيدة في السوق مقارنة مع المنافس وأمثل أداء لضمان صورته جيده للمؤسسة ومنتجاتها ، بناءً علي النتائج السابقة أوصت الدراسة : بمحاولة معرفة العوامل التي تعيق الإبداع الإداري وتلك التي تنمية والاستفادة منها كتغذية عكسية للمؤسسة وجعله كتقافة عامة لها ، محاولة المؤسسة خلق المزيد من الأفكار الإبداعية الجديدة والعمل علي المحافظة عليها عن طريق اللجوء إلي هيئات مختصة في الحافظة علي براءة الاقتراح والملكية الفكرية.

❖ دراسة (الفيومي 2010 ) بعنوان اثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة والخاصة هدفت هذه الدراسة إلي الكشف عن الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري ، ورأس المال التنظيمي ، ورأس لمال العلاقاتي ، ورأس المال المعلوماتي ) في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة ،ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته شملت (71) فقره وذلك لجمع المعلومات الاولية من عينة

الدراسة ، وكانت أهم نتائج الدراسة : وجود أثر ذي دلالة معنوية للأصول غير الملموسة بمكوناتها المختلفة رأس المال البشري ، ورأس المال التنظيمي ، ورأس لمال العلاقتي ، ورأس المال المعلوماتي علي معايير إدارة الجودة الشاملة عند مستوي دلالة (0.05) ، وجود اثر ذي دلالة معنوية لمعايير إداره الجوده الشاملة علي تحقيق الميزه التنافسية (التميز وسرعة الاستجابة ) في الجامعات الرسمية والخاصة عند مسوي دلالة (0,05) ، واهم ما أوصت به الدراسة : الاهتمام برأس المال التنظيمي ورأس المال العلاقتي في الجامعات الخاصة ورأس المال العلاقتي في الجامعات الرسمية لما لهما من أهمية في تحسين أداء الجامعات وتميزها علي لمدي البعيد، إجراء دراسة لتشخيص فاعلية الأصول غير الملموسة في الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة

❖ دراسة (فايز النجار & نازم ملكاوي 2010) بعنوان نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية : هدفت الدراسة إلي معرفه تأثير نظم المعلومات بأنواعها المختلفة في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية في حين تمثلت مستويات الإبداع الإداري في الإبداع علي مستوي الفردي ، الإبداع علي مستوي الجماعات ، الإبداع علي مستوي المنظمات وقد شكلت عينة الدراسة (14) شركة تأمين تتمثل في (50%) من مجتمع الدراسة والبالغة عددهم (28) شركة تأمين مدرجة في شركة بورصة عمان ، سوق الأوراق المالية وتوصلت الدراسة إلي الاستنتاجات التالية : تبين أن مستويات الإبداع جميعها في شركات التأمين الأردنية قد تأثرت بأنواع نظم المعلومات المختلفة وعلية نقبل وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عندي مستوي منوية ( $p \leq 0.01$ ) لنظم المعلومات المختلفة في مستويات الإبداع في شركات التأمين الأردنية، قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها : تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في شركه التأمين الأردنية لتشجيع العاملين علي الإبداع في العمل ، مع ضرورة تبني استراتيجيات لرعاية المبدعين ، ترسيخ القناعة لدي الإدارة العليا في شركة التأمين الأردنية ، بضرورة الاهتمام بالنظم التي تحقق الإبداع عي مستوي المنظمة ولاسيما الإستراتيجية منها والعمل علي تحقيق التكامل بين الإبداع علي المستوي الفردي والإبداع علي الجماعات لضمان الوصول إلي الإبداع علي مستوي المنظمة

❖ دراسة: (محمود الروسان & محمود العجلوني 2010) بعنوان أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الاهتمام الذي تولية المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري وذلك من حيث عملية الصناعة الاستقطاب، المحافظة الاهتمام بالزبائن وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية لدي العاملين بالمصارف ، وتوصلت الدراسة إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري ما زال بحدود متواضعة ، وان هنالك تأثير إيجابياً لرأس المال الفكري مع القدرات الإبداعية أوضحت الدراسة أن أبعاد رأس المال الفكري ( الصناعة ، التنشيط و المحافظة ) تميزت بإيجابية أثرها في تنمية القدرات الإبداعية لدي الأفراد العاملين في المصارف الأردنية وكانت أهم توصيات الدراسة بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات استثماراً يسهم في تعظيم الموجودات المادية وإعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي.

❖ دراسة (فلاق و بن نافلة،2010) بعنوان: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) هدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي. وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لمدة الخدمة والمسمى الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبية).

❖ دراسة (2010 Yang & Hsu) بعنوان : تخطيط العمليات التنظيمية ، الثقافة والإبداع: هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين تخطيط العمليات التنظيمية والثقافة والإبداع على أساس الدراسات السابقة ، وتم تكوين نموذج لثلاثة أنواع من تخطيط العمليات (الهيكلي ،تقنية المعلومات والتخطيط الإستراتيجي ،والثقافة

التكيفية ذو التأثير الإيجابي التي لها أثر في تسهيل عملية إنتاج الإبداع، تم توزيع 175 استبيان للشركات التكنولوجية المتطورة في تايوان، أوضحت النتائج أن هنالك تأثير إيجابي للتخطيط الهيكلي والإستراتيجي على الثقافة ولكن تخطيط تقنية المعلومات لم تظهر نفس الأثر ، وبينت الدراسة أيضاً أن الثقافة التكيفية لها تأثير مباشر على عملية الإبداع وبالتالي تأثر على بصورة غير مباشرة على عملية إنتاج الإبداع من خلال عملية الإبداع

❖ تناولت دراسة : ( العجلة 2009 ) موضوع الإبداع الإداري وعلاقة بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية علي وزارات قطاع غزة : هدفت الدراسة إلي معرفة واقع الإبداع الإداري بأداء المديرين العاملين بوزارات غزة ' اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة ، وتم توزيعها علي عينة الدراسة علي أساس طبقي ، تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة (82%) من حجم الأصلي ، كان أهم ما نتجت عنه الدراسة أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية ، وأن المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي وكانت أهم توصيات الدراسة : إنشاء إدارة خاصة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) ، العمل علي إتباع اللامركزية وتفويض السلطة و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ، وضع إستراتيجية مبنية علي معايير دقيقة للكشف عن المبدعين و الموهوبين .

❖ دراسة (عبد الرحمن، 2008) بعنوان : واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية الإبداع ومكانته في مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر :وقد تم إختيار عينة مكونة من (10) مؤسسات تعمل في مجال إنتاج منتجات عديدة مثل : اللبن والجبن ،المشروبات الغازية ،المفروشات ،صحن الغلال...الخ، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هنالك إهتمام من الدولة بسن القوانين التي تدعم ترقية الأداء بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة ،وإن العديد من وكالات دعم الشباب تسعى للإستفادة من مشاريع التطوير الأوربية ومشاريع الأمم المتحدة للتنمية ،وأن الإبداعات الذاتية يتم تمويلها عن طريق البنوك. وأوصت الدراسة بتوصيات عديدة أهمها :

ضرورة تخصيص الحكومة لنسبة من الميزانية لتشجيع الإبداع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، بالإضافة إلى التدريب على الابتكار وتحفيز المبدعين.

❖ دراسة (إبراهيم، بدون تاريخ) بعنوان: إدارة الإبداع وتحديات العولمة (منظور نفسي-سلوكي) ، تركز هذه الدراسة على نقاط رئيسة ترتبط بتنمية مفاهيم إدارية جديدة تتناسب مع العولمة بما في ذلك التركيز على دور العلوم النفسية والسلوكية في تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسات الإنتاجية والاجتماعية والعلمية. وقد تطلب ذلك الاستناد على منهج دراسة نماذج من البحوث والإستراتيجيات الإدارية التي لجأت لها المؤسسات الكبرى في العالم لتحقيق أهدافها الإبداع وقدراتها على الابتكار والتجديد مثل: "مايكروسوفت" و" فيوجي و ثري إم (3M) ، وهيويت-باكارد (Hewelt Packard)، وإنويت (Intuit) ، و كانون Cannon ، إل جور (W. L Gore) ، و أي بي إم (IBM) ومن خلال ذلك أمكن التعرف على مفهوم الإدارة الإبداعية ، والخصائص المطلوبة في النظم الإدارية لتحقيق مناخ إبداعي، بالتركيز على نظم العلاقات الاجتماعية في داخل المؤسسات الاجتماعية، ونظم التوظيف التي تتبعها، وما تتبناه من مفاهيم وتصورات إدارية خاطئة عن الإبداع والابتكار. ثم أخيرا قدمت هذه الدراسة توصياتها بشأن تنمية التوجهات الإبداعية إداريا.

#### 1.4.2. 3 دراسات متعلقة بالمرونة الاستراتيجية:

❖ دراسة (مقراش فوزية 2015) بعنوان أثر الإدارة بالذكاءات علي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة : هدفت هذه الدراسة إلي اختبار اثر الإدارة بالذكاءات علي التوجه الاستراتيجي لشركات الخطوط الجوية الجزائرية ، حيث كانت أبعاد الإدارة بالذكاءات تتمثل في ( الذكاء الاستراتيجي ، الذكاء التنافسي ،الذكاء العاطفي) بينما أبعاد التوجه الاستراتيجي تمثلت في (التوجه نحو العملاء ، التوجه نحو التنافس ، التوجه نحو التعلم ، التوجه نحو الإبداع) ، توصلت نتائج الدراسة الي شركة الخطوط الجوية الجزائرية تمتلك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين ، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر ايجابي علي التوجه الاستراتيجي ،توصلت نتائج الدراسة إلي أن الوعي الاجتماعي لا يؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ويمكن تفسير



ذلك بأنه ينظر إلى التوجه نحو التعلم كأمر شخصي من قبل الموظفين ، أي أن كل موظف يسعى لصقل معارفه وتصحيح أخطائه

دون أن يشارك أي طرف ذلك. وتوصلت النتائج إلى أن المهارة الاجتماعية لا تؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية يمكن تفسير ذلك بأنه توجد حلقة مفقودة بالتوجه نحو التعلم بهذه الشركة وبأنه مبني علي أسس غير سليمة ، إذ يفقد لعنصر مهم وهو التعاون بين أفراد الشركة والتشارك في المعرفة فيما بينهم عن طريق تبادل الأفكار، كما أن النتيجة دليل علي غياب الثقة المتبادلة بين أفراد الشركة وكانت أهم توصيات الدراسة ايضاً أن علي الشركة تقسيم المنافسين وفق مجموعات حسب تشابهها في نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والمهددات التي تشكلها الشركة، علي الشركة تغيير وجهة نظرها حول الذكاء التكنولوجي واستخدام التكنولوجيا في توجهاتها الإستراتيجية.

#### 4. 1.4.2 دراسات متعلقة بالتوجه التسويقي :

❖ دراسة ( 2014 Begona Lloria & Nancy Vargas ) بعنوان علاقة رأس المال الفكري والأداء التنظيمي والتعلم والتمكين كمتغير وسيط : تهدف هذه الدراسة إلي إيجاد العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي من خلال وجود التعلم والتمكين كمتغيرات وسيطة وذلك بالتطبيق علي الشركات الاسبانية العامة في مجال التكنولوجيا تم تطبيق الدراسة علي (236) شركة عاملة في مجال التكنولوجيا في اسبانية حيث كانت أهم نتائج الدراسة هي وجد علاقة وثيقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنظيمي للشركات التكنولوجية الاسبانية من خلال وجود التعلم والتمكين كمتغيرات وسيطة.

❖ دراسة (2013 Hoang Cuu Long) بعنوان العلاقة بين التوجه بالتعلم والتوجه التسويقي والتوجه نحو تنظيم المشاريع علي أداء شركات الاتصالات الفيتنامية :

هدفت هذه الورقة إلي دراسة العلاقة بين التوجه التعليمي والتوجه السوقي والتوجه نحو تنظيم المشاريع وكيف يؤثر ذلك علي أداء شركات الاتصالات الفيتنامية، وكانت أهم نتائج الدراسة هي: وجود علاقة إحصائية بين متغيرات الدراسة التوجه بالتعلم والتوجه التسويقي والتوجه نحو المشاريع ، التوجه التسويقي والتوجه

نحو المشاريع لهم اثر ايجابي علي أداء الشركات واثبت نتائج الدراسة أيضا أن العلاقة بين التوجه بالتعلم والأداء في شركات الاتصالات الفيتنامية لم يؤثر تأثير إحصائي كبير ولكن كان تأثير التوجه بالتعلم مباشر ومهم علي التوجه التسويقي ، وأشارت نتائج الدراسة أن المديرين التنفيذيين وأصحاب شركات الاتصالات في الفيتنام تعترف بأهمية (التوجه التعليمي ، التوجه التسويقي ، التوجه نحو تنظيم المشاريع) وذلك لتحسين قدرة الشركات علي المنافسة .

❖ دراسة ( Rashida Hassan et al 2013 ) بعنوان التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والأداء التنظيمي:

تبحث هذه الورقة العلاقة بين التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي بباكستان وقم تجميع البيانات من خلال استبانته تم توزيعها علي 300 مدير مصرف في أربعة من كبيرة في باكستان وأظهرت نتائج الدراسة أن التوجه التسويقي له أثر ايجابي علي الأداء التنظيمي ، واثبتت الدراسة بأن المصارف المتوجة نحو السوق تعطي أولوية لرضاء عملائها والمحافظة عليهم وذلك عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ، وتوصلت نتائج الدراسة أيضا إلي أن التوجه نحو السوق يساهم بطريقة ايجابية في أداء البنك بنسبة تباين 28% من التباين الكلي لأداء البنك ، شملت النتائج أيضا أن التوجه بالتعلم ضروري للمنظمة من أجل الميزة التنافسية وذلك من خلال التحسين المستمر في المنتجات والخدمات وخلصت الدراسة إلي أن الأولوية للمؤسسات في هذه الفترة هو تعزيز الالتزام بالتعلم من خلال رؤية مشتركة في جميع المستويات الإدارية وإلزام جميع العاملين لتحقيق أهداف الشركة ، كما اثبتت نتائج الدراسة أن التوجه بالتعلم يتوسط بالكامل العلاقة بين التوجه التسويقي وأداء البنوك .

❖ دراسة (2012 Nybakk) بعنوان التوجه بالتعلم والإبداع التكنولوجي في الأداء المالي لشركات التصنيع التقليدية : هدفت هذه إلي التعرف علي علاقة التوجه بالتعلم والإبداع التكنولوجي علي الأداء المالي لشركات

صناعة الأخشاب في النرويج ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستقصائي وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين لشركات صناعة الأخشاب في النرويج ، وكانت أهم ما أظهرته نتائج الدراسة هو أن التوجه بالتعلم يؤثر تأثير ايجابي علي الإبداع في شركات الصناعة الخشبية بالنرويج بالإضافة إلي ذلك اثبتت النتائج أن الإبداع يتوسط العلاقة بين التوجه بالتعلم والأداء المالي ، وأوجدت النتائج

بان الإبداع لديه علاقة ايجابية مستقلة تؤثر علي الأداء المالي وأشارت نتائج الدراسة إلي أن التوجه بالتعلم مهم بنسبة للشركات وذلك لزيادة القدرات الإبداعية والأداء المالي لتلك الشركات.

❖ دراسة (Halit Keskin-2006) بعنوان التوجه السوقي والتوجه بالتعلم والقدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الغرض من هذه الدراسة اختبار العلاقات المرتبطة بين التوجه السوقي والتوجه بالتعلم و الإبداع في الشركات الأعمال التجارية المتوسطة الحجم في تركيا وكشفت النتائج أن الإبداع في الشركة يؤثر ايجابياً علي أداء ، وان التوجه بالتعلم في الشركة يؤثر ايجابياً علي الإبداع ، أن التوجه التسويقي يؤثر بشكل ايجابي علي التوجه بالتعلم في الشركات ، أن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة التوجه التسويقي والإبداع في الشركات

❖ دراسة (Hsin-Ju Tsai &Tien-Shang Lee - 2005) بعنوان اثر نمط عمليات الأعمال التجارية علي التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والإبداع : حيث هدفت هذه الورقة إلي التعرف علي العلاقة التبادلية بين التوجه التسويقي والتوجه التعليمي والإبداع وأثرة في نمط عمليات الأعمال التجارية والتعرف اثر تركيبات البحوث علي أداء الأعمال و قد تم اختيار شركات التصنيع والخدمات في تايوان كعينة للدراسة واقترحت نتائج الفرضيات H1-H3 ان هنالك علاقة ايجابية بين التوجه التسويقي و التوجه التعليمي والإبداع وتشير النتائج إلي وجود ارتباط قوي مع بعضهم البعض ، واقترحت الفرضيات H4-H6 أن التوجه التسويقي والتوجه التعليمي والإبداع يؤثر بشكل كبير علي أداء الأعمال واقترحت نتائج الفرضية H7-H9 أن الشركات ستحقق مستويات اعلي في التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والإبداع وأداء الأعمال عندما يتم تشغيلها في ظل وضع العملية التجارية المناسب الذي يقوم علي التشارك وتبادل أسلوب الإدارة التعاونية و تضمنت الاستنتاجات أيضا أن التوجه التسويقي يولد ويوفر المعلومات الاستجابة والاستنتاجين التي يتم ربطها مع مستويات التوجه التعليمي والإبداع التنظيمي في مجال الأعمال

## 2.4.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة :

### 1.2.4.2 العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة:

رأس المال الفكري هو الذي يتجدد ويتطور باستمرار فهو يوفر للمنظمة مجالاً لتحقيق التميز ويعزز موقعها التنافسي وبالتالي يجب علي المنظمات أن تعمل علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الاهتمام برأس المال الفكري .

تعددت الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة في المنشآت المختلفة ، وفي هذه الدراسة سوف نستعرض بعض منها:

دراسة (حياة،منيرة ،2018) هنالك علاقة ارتباط قوية وتأثير إيجابي بين متغيرات الدراسة رأس المال المعرفي(البشري،الهيكلية ،الزباني) كمطلب أساسي لاستدامة الميزة التنافسية. دراسة Examining intellectual capital and competitive advantage relationship Role of innovation and organizational learning (2015 Hardee Chahal and Purnima Bakshi) بعنوان هذه الورقة إلي دراسة تأثير رأس المال الفكري علي الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في ظل وجود الإبداع كمتغير وسيط والتعلم التنظيمي كمتغير معدل وكانت اهم ما توصلت إلي نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير مباشر وإيجابي علي الميزة التنافسية تحققت الدراسة أيضا أن الإبداع يوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وان التعلم التنظيمي له اثر مطلق علي هذه العلاقة ، كما حددت الدراسة إن المصارف التي تشجع الموظفين علي القدرة الإبداعية من خلال ثقافة الإبداع وتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساعد علي بناء رأس المال الهيكلية في قيمة البنوك وهذه الثقافة الإبداعية تتم من خلال المزيد من التعلم و تشجيع الموظفين علي مشاركة وطرح الأفكار والحلول الايجابية في العمل التي تساعد في تصميم سياسات مبدعة تجعل المنظمة متفوقة في البيئة التنافسية المتغيرة.

دراسة (علي الحاج محمد 2014) بعنوان رأس المال الفكري وأثره علي تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي : وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين المحافظة علي رأس المال البشري وتطويره

في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ، هنالك صعوبة في قياس دور رأس المال البشري في المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وذلك لأنه يرتبط بموجودات غير ملموسة التي تتمثل في (الخبرات والمهارات والمعارف ..... الخ)، وجود قدرة كبيرة لفهم متطلبات العملاء بصورة واضحة وتليبيتها وذلك لوجود أدوات قياس موثقة توضح رضاء العملاء ونظام فعال لشكاوي العملاء يستجيب لكل تلك الشكاوي، وكان أهم

دراسة (عفاف عبد الحميد 2012) بعنوان رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.أهم ما توصلت إليه الدراسة هو إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وتميز المنظمات بصفة خاصة، أن القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة أوضحت النتائج أن أبعاد رأس المال الفكري (التنشيط، والمحافظة، والاهتمام) تميزت بانها ذات تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة، في حين لم تظهر هذه العلاقة الإيجابية في بعدي (الاستقطاب والصناعة)

دراسة (Mariya ، Elena ، Anna 2012 ) بعنوان نموذج نقل وتقويم رأس المال الفكري: وتوصلت نتائج الدراسة أيضا إلي أن نموذج تقييم ونقل رأس المال الفكري يعتبر أداء لاتخاذ القرارات الاستثمارية. دراسة (شادي الصراصرة وأكرم النجداوي 2012) بعنوان اثر رأس المال الفكري علي إدارة الجودة الشاملة : وأهم نتائج التي توصلت لها الدراسة ان رأس المال الفكري يعتبر من أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم بشكل كبير في توليد إيرادات المنظمة ، وبأنه يوجد تأثير لمكوناته (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ورأس المال الزبوني) علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية ، كما تبين وجود تأثير معنوي لرأس المال البشري بشكل ملحوظ علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية ، وبأنه يوجد تأثير معنوي لرأس المال الهيكلية علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً عند دراسة تأثير مكونات رأس المال

الفكري ، وهذا يوضح أن الاهتمام برأس المال الهيكلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو أقل اهتمام  
بالنوعين الآخرين .

دراسة (Abdel-Aziz Ahmad 2010) بعنوان اثر رأس المال الفكري في أداء الأعمال في قطاع  
الصناعات الدوائية في الاردن .وتوصلت الدراسة إلي أن هنالك علاقة ارتباط ما بين رأس الفكري وأداء  
الأعمال ' وأيضاً توصلت الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين أبعاد رأس المال الفكري ، وثبتت الدراسة أن  
رأس المال الفكري له تأثير ايجابي علي الإبداع والابتكار والتعلم والتعليم و المهارات والخبرة ، وان رأس  
المال الهيكلي له تأثير ايجابي علي النظام والبرامج والبحوث والتطوير وتأثير سلبي علي حقوق الملكية  
وأيضاً توصلت الدراسة إلي أن الشركات التي تستخدم رأس المال الفكري بشكل فعال يؤثر ايجابي علي أداء  
أعمالها .

ودراسة (الفيومي 2010 ) بعنوان اثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير  
إدارة الجودة والخاصة .كانت أهم نتائج الدراسة : وجود أثر ذي دلالة معنوية للأصول غير الملموسة  
بمكوناتها المختلفة رأس المال البشري ، ورأس المال التنظيمي ، ورأس المال العلاقتي ، ورأس المال  
المعلوماتي علي معايير إدارة الجودة الشاملة، وجود اثر ذي دلالة معنوية لمعايير إداره الجوده الشاملة علي  
تحقيق الميزه التنافسية (التميز وسرعة الاستجابة ) في الجامعات الرسمية والخاصة ،

❖ دراسة (لطيف عطية 2008) بعنوان رأس المال الفكري وإدارة المعرفة العلاقة والأثر حيث خلصت  
نتائج الدراسة إلي أن هنالك اهتمام كبير م قبل المصارف عينة البحث بالعاملين الذين يمتلكون المعرفة من  
اجل تحقيق الأداء المتميز ، تشير النتائج التي تم التوصل إليها إلي ن إدارة المصارف عينة الدراسة تحرص  
علي مساهمة العاملين في برامج متنوعة من التدريب لاكتسابهم مهارات معينة في مجال عملهم ،

دراسة (عباس جواد & خولة محمد ، بدون تاريخ) بعنوان اثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي  
أظهرت نتائج البحث ضعف اهتمام إدارة الجامعات بجذب الأفراد المتميزين واستقطابهم للعمل فيها ، حيث  
احتل هذا العنصر المرتبة الأخيرة مما يعني أن إدارة الجامعة تميل كثيراً لصناعة رأس مالها الفكري من

داخل المنظمة وتنشيطه والمحافظة عليه ليأتي بعد ذلك اثر رصيدها من خلال تغذيتها بعناصر من خارج المنظمة ، كشفت النتائج الإحصائية أن رأس المال الفكري له اثر ذو دلالة إحصائية في الإبداع المنظمي تفاوت ترتيب القوة التأثيرية لعناصر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي وفقا لقيمة التفسير (R2) وقيم المعامل المعياري للانحدار وأن أكثر العناصر تأثيرا في الإبداع المنظمي هما (التنشيط والاهتمام بالزبائن). دراسة (نصر الدين و الزين ،بدون تاريخ) بعنوان: الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: وخلصت الدراسة إلى إن المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو عملية الإبداع كونه يمكن من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة والنظر إلى الإبداع كبعد إستراتيجي لا غنى عنه حتى تستطيع المنظمة امتلاك ميزة تنافسية ذات درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآنية والمستقبلية.

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة تهدف هذه الدراسة لسد الفجوة الاولى المتمثلة في دراسة راس المال الفكري وربطها بالميزة التنافسية المستدامة وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة حيث انه من النادر وجود دراسة مشابه تربط بين تلك المتغيرات بشكل مباشر .

#### 2.2.4.2 العلاقة بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية:

وفي ظل الاقتصاد الجديد لم تعد المنظمات تهتم بأصولها المادية والمتمثلة في المباني والآلات والأموال فقط ولكنها أصبحت تهتم بنفس القدر أو بقدر اكبر بأصولها غير المادية المتمثلة في رأس المال الفكري والتي تعد ثروة حقيقية للمنظمة ومصدر تعتمد عليه في بقائها ومنافستها في السوق .

(دراسة عبداوي وحجازي 2017)تناولت مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في

خلق قيمة للزبون وتوصلت الدراسة ان المرونة الاستراتيجية تساهم في خلق قيمة الزبون من خلال

المرونة الإنتاجية، السوقية ،راس المال البشري).

دراسة (ممدوح رفاعي & احمد خير الله 2015) بعنوان اثر تطبيق إستراتيجية رأس المال الفكري علي تحسين كفاءة الموارد البشرية : وقد أتضح أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات الفرعية المستقلة والتي تمثل أبعاد رأس المال الفكري ( رأس المال البشري - رأس المال الهيكلية - رأس المال العلاقتي)، والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء الموارد البشرية في جامعة عين شمس، وعند دراسة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة التي تمثل الأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلية رأس المال العلاقتي)، والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء الموارد البشرية بالمنظمة، وجد أن المتغير المستقلين الأول والثالث هما الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، أما المتغير الثاني المتمثل في رأس المال الهيكلية فوجد أن تأثيره غير معنوي على تحسين كفاءة الموارد البشرية في جامعة عين شمس وبالتالي بالجامعات الحكومية .

دراسة (مقراش فوزية 2015) بعنوان أثر الإدارة بالذكاءات علي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة : توصلت نتائج الدراسة الي شركة الخطوط الجوية الجزائرية تمتلك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين ، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر ايجابي علي التوجه الاستراتيجي ،توصلت نتائج الدراسة إلي أن الوعي الاجتماعي لا يؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ويمكن تفسير ذلك بأنه ينظر إلي التوجه نحو التعلم كأمر شخصي من قبل الموظفين ، أي أن كل موظف يسعى لصقل معارفه وتصحيح أخطائه

دون أن يشارك أي طرف ذلك. وتوصلت النتائج إلي أن المهارة الاجتماعية لا تؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية يمكن تفسير ذلك بأنه توجد حلقة مفقودة بالتوجه نحو التعلم بهذه الشركة وبأنه مبني علي أسس غير سليمة ، إذ يفقد لعنصر مهم وهو التعاون بين أفراد الشركة والتشارك في المعرفة فيما بينهم عن طريق تبادل الأفكار، كما أن النتيجة دليل علي غياب الثقة المتبادلة بين أفراد الشركة. (دراسة yasir 2000) بينت نتائجها ان التميز في الإنتاج والتواجد في السوق والعلاقات الكاملة مع



الزبائن والموردين والقدرة علي تخفيض اسعار المنتجات بالإضافة الي تقديم خدمات متميزة مدركة من الزبائن تودي الي تحقيق الميزة التنافسية

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة تهدف هذه الدراسة لسد الفجوة الثانية المتمثلة في دراسة راس المال الفكري وربطها بالمرونة الاستراتيجية وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة حيث انه من النادر وجود دراسة مشابه تربط بين تلك المتغيرات بشكل مباشر .

#### 3.2.4.2 العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة:

وتحتل المرونة أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح ،فعن طريق المرونة الاستراتيجية تستطيع المنظمة تكيف استراتيجياتها او تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة علي الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصة في أسواق منتجات المنظمات المنافسة لها .ونتيجة لذلك ظهرت توجهات وتطبيقات جديدة تهتم بالتركيز علي المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة منظمات الاعمال بشكل اسهل واسرع لكل حالات التغيير التي تحصل في المشهد التنافسي .

وتناول (حسين 2018)العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده الداخلية ( التفكير الإبداعي، التفكير النظمي، الرؤيا) والمقدرات الجوهرية من خلال أبعادها( المرونة الاستراتيجية، تطوير الخدمات، قيمة الزبون) والميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأبعادها( الأبداع، الجودة، التميز).

دراسة (نصر الدين و الزين ،بدون تاريخ) بعنوان: الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: وخلصت الدراسة إلى إن المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغيير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو عملية الإبداع كونه يمكن من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة والنظر إلى الإبداع كبعد إستراتيجي لا غنى

عنه حتى تستطيع المنظمة امتلاك ميزة تنافسية ذات درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآنية والمستقبلية.

دراسة (إبراهيم، بدون تاريخ) بعنوان: إدارة الإبداع وتحديات العولمة (منظور نفسي-سلوكي) ، تركز هذه الدراسة على نقاط رئيسة ترتبط بتنمية مفاهيم إدارية جديدة تتناسب مع العولمة بما في ذلك التركيز على دور العلوم النفسية والسلوكية في تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسات الإنتاجية والاجتماعية والعلمية.

دراسة (2010 Yang & Hsu) بعنوان : تخطيط العمليات التنظيمية ، الثقافة والإبداع: هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين تخطيط العمليات التنظيمية والثقافة والإبداع على أساس الدراسات السابقة ، وتم تكوين نموذج لثلاثة أنواع من تخطيط العمليات (الهيكليّة، تقنية المعلومات والتخطيط الإستراتيجي ، والثقافة التكيفية ذو التأثير الإيجابي التي لها أثر في تسهيل عملية إنتاج الإبداع، تم توزيع 175 استبيان للشركات التكنولوجية المتطورة في تايوان، أوضحت النتائج أن هنالك تأثير إيجابي للتخطيط الهيكلي والإستراتيجي على الثقافة ولكن تخطيط تقنية المعلومات لم تظهر نفس الأثر ، وبينت الدراسة أيضاً أن الثقافة التكيفية لها تأثير مباشر على عملية الإبداع وبالتالي تأثر بصورة غير مباشرة على عملية إنتاج الإبداع من خلال عملية الإبداع

دراسة (فايز النجار & نازم ملكاوي 2010) بعنوان نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية : وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية : تبين أن مستويات الإبداع جميعها في شركات التأمين الأردنية قد تأثرت بأنواع نظم المعلومات المختلفة وعلية نقبل وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات المختلفة في مستويات الإبداع في شركات التأمين الأردنية، من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة تهدف هذه الدراسة لسد الفجوة الثالثة المتمثلة في دراسة المرونة الاستراتيجية وربطها بالميزة التنافسية المستدامة وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة حيث انه من النادر وجود دراسة مشابهة تربط بين تلك المتغيرات بشكل مباشر .

#### 4.2.4.2 الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية

المستدامة:

(دراسة عبداوي وحجازي 2017) تناولت مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون وتوصلت الدراسة ان المرونة الاستراتيجية تساهم في خلق قيمة الزبون من خلال المرونة الإنتاجية، السوقية، رأس المال البشري).

دراسة (مقراش فوزية 2015) بعنوان أثر الإدارة بالذكاءات علي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة : توصلت نتائج الدراسة الي أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تمتلك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين ، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر ايجابي علي التوجه الاستراتيجي ،توصلت نتائج الدراسة إلي أن الوعي الاجتماعي لا يؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ويمكن تفسير ذلك بأنه ينظر إلي التوجه نحو التعلم كأمر شخصي من قبل الموظفين ، أي أن كل موظف يسعى لصقل معارفه وتصحيح أخطائه دون أن يشارك أي طرف ذلك.

#### ❖ 5.2.4.2 الدور المعدل للتوجه التسويقي في العلاقة بين رأس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية:

وفي ظل الاقتصاد الجديد لم تعد المنظمات تهتم بأصولها المادية والمتمثلة في المباني والآلات والأموال فقط ولكنها أصبحت تهتم بنفس القدر أو بقدر اكبر بأصولها غير المادية المتمثلة في رأس المال الفكري والتي تعد ثروة حقيقية للمنظمة ومصدر تعتمد عليه في بقائها ومنافستها في السوق .

يُعتبر التوجه بالسوق مورد داخلي هام و اساسي يكتسب المنظمة ميزة تنافسية تساعد علي الاستمرار . وتناول (بلل، وادم ،بشر 2019م) الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالتسويق الكلي والمرونة الاستراتيجية واخذ التوجه بالتسويق الكلي مستقل

حيث تناولت بعض الدراسات التوجه بالسوق الإستباقي والتفاعلي كما في دراسة Aljanabi & Noor, 2015, Tomuois et al, 2013, Nuansate & Mokhtar, 2013 ) Timcollman& Timothyly, 2005 (،

(Metin & Ozden, 2013)تناولت الدراسة السوق الهجومي والدفاعي

(Ibidunni & Inelo, 2015) وجود علاقة ايجابية قوية بين التوجه بالسوق والمرونة الإستراتيجية وجودة الأداء السوقي،.

إشارة دراسة(فرج الله وبلل 2017)ان التوجه بالسوق يلعب دورا وسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتج .وايضا دراسة(عمر ومحمد2017)هنالك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمتغيرات التوجه بالسوق والتوجه الريادي في الميزة التنافسية وتناولت دراسة (الشريف وربيع2017)المرونة الاستراتيجية كمدخل للابداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات.

دراسة ( 2014 Begona Lloria & Nancy Vargas ) بعنوان علاقة رأس المال الفكري والأداء التنظيمي والتعلم والتمكين كمتغير وسيط : حيث كانت أهم نتائج الدراسة هي وجد علاقة وثيقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنظيمي للشركات التكنولوجية الاسبانية من خلال وجود التعلم والتمكين كمتغيرات وسيطة.

دراسة (2013 Hoang Cuu Long) بعنوان العلاقة بين التوجه بالتعلم والتوجه التسويقي والتوجه نحو تنظيم المشاريع علي أداء شركات الاتصالات الفيتنامية : وكانت أهم نتائج الدراسة هي: وجود علاقة إحصائية بين متغيرات الدراسة التوجه بالتعلم والتوجه التسويقي والتوجه نحو المشاريع ، التوجه التسويقي والتوجه نحو المشاريع لهم اثر ايجابي علي أداء الشركات واثبت نتائج الدراسة أيضا أن العلاقة بين التوجه بالتعلم والأداء في شركات الاتصالات الفيتنامية لم يؤثر تأثير إحصائي كبير ولكن كان تأثير التوجه بالتعلم مباشر ومهم علي التوجه التسويقي ، وأشارت نتائج الدراسة أن المديرين التنفيذيين وأصحاب شركات

الاتصالات في الفيتنام تعترف بأهمية (التوجه التعليمي ، التوجه التسويقي ، التوجه نحو تنظيم المشاريع) وذلك لتحسين قدرة الشركات علي المنافسة . دراسة ( Rashida Hassan et al 2013 ) بعنوان التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والأداء التنظيمي: تبحث هذه الورقة العلاقة بين التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي بباكستان وأظهرت نتائج الدراسة أن التوجه التسويقي له أثر ايجابي علي الأداء التنظيمي ، واثبتت الدراسة بأن المصارف المتوجة نحو السوق تعطي أولوية لرضاء عملائها والمحافظة عليهم وذلك عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ، وتوصلت نتائج الدراسة أيضا إلي أن التوجه نحو السوق يساهم بطريقة ايجابية في أداء البنك بنسبة تباين 28% من التباين الكلي لأداء البنك ، شملت النتائج أيضا أن التوجه بالتعلم ضروري للمنظمة من أجل الميزة التنافسية وذلك من خلال التحسين المستمر في المنتجات والخدمات وخلصت الدراسة إلي أن الأولوية للمؤسسات في هذه الفترة هو تعزيز الالتزام بالتعلم من خلال رؤية مشتركة في جميع المستويات الإدارية وإلزام جميع العاملين لتحقيق أهداف الشركة ، كما اثبتت نتائج الدراسة أن التوجه بالتعلم يتوسط بالكامل العلاقة بين التوجه التسويقي وأداء البنوك .

❖ دراسة (Nybakk 2012) بعنوان التوجه بالتعلم والإبداع التكنولوجي في الأداء المالي لشركات التصنيع التقليدية : وكانت أهم ما أظهرته نتائج الدراسة هو أن التوجه بالتعلم يؤثر تأثير ايجابي علي الإبداع في شركات الصناعة الخشبية بالنرويج بالإضافة إلي ذلك اثبتت النتائج أن الإبداع يتوسط العلاقة بين التوجه بالتعلم والأداء المالي ، وأوجدت النتائج بان الإبداع لديه علاقة ايجابية مستقلة تؤثر علي الأداء المالي وأشارت نتائج الدراسة إلي أن التوجه بالتعلم مهم بنسبة للشركات وذلك لزيادة القدرات الإبداعية والأداء المالي لتلك الشركات.

دراسة (Halit Keskin-2006) بعنوان التوجه السوقي والتوجه بالتعلم والقدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وكشفت النتائج أن الإبداع في الشركة يؤثر ايجابياً علي أداء ، وان التوجه بالتعلم في

الشركة يؤثر ايجابياً علي الإبداع ، أن التوجه التسويقي يؤثر بشكل ايجابي علي التوجه بالتعلم في الشركات ، أن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة التوجه التسويقي والإبداع في الشركات.

دراسة (Hsin-Ju Tsai &Tien-Shang Lee - 2005) بعنوان اثر نمط عمليات الأعمال التجارية علي التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والإبداع : واقترحت نتائج الفرضيات H1-H3 ان هنالك علاقة ايجابية بين التوجه التسويقي و التوجه التعليمي والإبداع وتشير النتائج إلي وجود ارتباط قوي مع بعضهم البعض ، واقترحت الفرضيات H4-H6 أن التوجه التسويقي والتوجه التعليمي والإبداع يؤثر بشكل كبير علي أداء الأعمال واقترحت نتائج الفرضية H7-H9 أن الشركات ستحقق مستويات اعلي في التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والإبداع وأداء الأعمال عندما يتم تشغيلها في ظل وضع العملية التجارية المناسب الذي يقوم علي التشارك وتبادل أسلوب الإدارة التعاونية

و تضمنت الاستنتاجات أيضا أن التوجه التسويقي يولد ويوفر المعلومات الاستجابة والاستنتاجين التي يتم ربطها مع مستويات التوجه التعليمي والإبداع التنظيمي في مجال الأعمال.

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة تهدف هذه الدراسة لسد الفجوة الاربعة المتمثلة في دراسة الدور المعدل للتوجه التسويقي في العلاقة بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة حيث انه من النادر وجود دراسة مشابهه تربط بين تلك المتغيرات بشكل مباشر .

#### 3.4.2 الخلاصة :

تناول هذا الفصل الذي يمثل الإطار النظري للدراسة شرح ووصف وتحديد العوامل المهمة ذات الصلة بمشكلة الدراسة، والمتمثلة في راس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية المستدامة ، المرونة الاستراتيجية ، التوجه التسويقي، ومفاهيمها وأبعادهما وانواعهم والعوامل المؤثرة عليها، كما تناول الفصل العلاقات المتبادلة بين تلك المتغيرات بطريقة منطقية وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، ويعتبر هذا الفصل الأساس الذي ستبنى عليه الدراسة فبناء على ما ورد فيه يتم تصميم النموذج وتنمية الفروض التي باختبارها سنتمكن من الوصول الي الاجابة على تساؤلات الدراسة وذلك في الفصول القادمة بإذن الله.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 0.3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسة المنهجية المتبعة لبلوغ تلك الأهداف ، وسيتم فيه التطرق الى النظرية التي اعتمدت عليها الدراسة في تفسير النموذج ، حيث اشتمل على نظرية الموارد وتم بناء النموذج اعتماداً على الادبيات السابقة ، وكذلك اشتمل الفصل على تطوير الفرضيات ، والمتغيرات التحكيمية ، كما تم تناول منهج ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات ، بالإضافة الى قياس المتغيرات واختبار صدق ودقة أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .

#### 1.3 نظرية الموارد:

نظرية الموارد والتي تعتبر من النظريات في المجال الإستراتيجي مكملة لمفاهيم إستراتيجية سابقة ، ظهرت نتيجة للتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة التي مر بها العالم ، حيث وجدت المؤسسات نفسها أمام منافسة عالمية شديدة ، فحاولت نظرية الموارد في غضون ذلك تفسير مصادر إكتساب تلك المؤسسات للميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية بدلاً من حصر الاهتمام على هيكلها الصناعي ووضعيتها التنافسية اتجاه منافسيها ، ومع تطور نظرية الموارد ركز روادها على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لان جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين ، وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة وخاصة الكفاءات التنظيمية نظراً لقدرتها على مزج الموارد والإستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها وبالتالي تعتبر هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تتكون من:



1- نظرية المهارات المحورية.

2- نظرية الطاقات الديناميكية.

3- النظرية التطويرية.

4- نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (Wernerfelt,1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج (Poeter) الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويرى كل من (Hamel & Prahalad, 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية.

وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب (Hamel, 2013) في:

1. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد .

2. يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد ( تقنية ، مادية ، بشرية ) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة علي سوق معينة .

3. إختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة إختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد المتاحة .

4. الاستغلال الأمثل للموارد ( الاستغلال الذكي ) يؤدي إلي زيادة الحصص المنتجة .

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضاً يهتم بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ، ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد ، ويهدف إستمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد . وبالتالي تبني إستراتيجية الاهتمام براس المال الفكري قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط .

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح وإتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً ، وجد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له . فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً ( Laroche . H., et Nioche . 1998 )

وعلى أساس التعاريف السابقة ، يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين :

1. موارد مادية : مثل ( تجهيزات الإنتاج ، المباني ، رأس المال ... ) .

ويرى كل من ( Hamel et Prahalad , 1999 ) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الإستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في إمتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن إستمرار الميزة التنافسية .

2. موارد غير مادية : هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل :

- الجودة : وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابياً بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة .

- التكنولوجىا : تعنى جملة التطورات فى المجال التكنولوجى والتحكم فىها .

- المعلومات : تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية لأي منظمة ، وقاعدة إتخاذ معظم قراراتها .

- المعرفة : تشمل المعلومات التقنىة والعلمىة المحصل عليها من خلال البرامج التعليمىة فى الجامعات والمعاهد والمدارس العلىا .

- المهارات : إن الموارد بما فىها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فىما بىنها فى محتوى الأنشطة ( Tarondeau J-C, 2002 ) ، وتعتبر هذه الموارد مكونات لنظام المعلومات الادارى المستخدم فى المنظمات ، وتراكم هذه القدرات ىتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين ، المهارات الفردىة والمهارات الجماعىة .

1. المهارات الفردىة : تتمثل فى الخصائص التي ىتميز بها كل فرد فى المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل ، وهناك مهارات أساسىة تتمثل فى المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالىة فى العمل ، وهي تكتسب بالتدرىس والتطور والمهارات التفاضلىة تتمثل فى كل من إدراك الذات ، الدوافع ، صفات العبقرىة التي تموز بىن أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط L , la gestion des (compétences, 1996) .

2. المهارات الجماعىة : وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بىن مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الإحتكاك الحاصل بىن مؤدىها وهي تسمح بإنشاء موارد جدىة للمنظمة من خلال التطور والتجدىد بفضل المعرفة المتفاعلة فىما بىنها. وىظهر للموارد غير المادىة دور أساسى وهام فى تنافسىة المؤسسات وتحقىق التميز، فهذه الموارد لا ىمكن نسخها أو تقلدىها ، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة ، ومن الضرورى تحدى خصائص الموارد من أجل تحدى تلك التي تأسس الميزة التنافسىة للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فىما ىلى ( Quélin B. 2000 ) :

القيمة : المورد بإمكانه أن يزداد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرص وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن القيمة تكمن حسب رأي ( Leroy. F, 2000 ) في مرونة المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات .

الندرة : المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب على المنافسين الحصول عليه ( مثل شهرة العلامة ) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات .

عدم قابلية التقليد : يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل ( ثقافة المنظمة ، وشهرة العلامة التجارية ) والخاصية الضمنية لها مثل ( مهارات الافراد ) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية .

عدم قابلية الإحلال : المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلى هذه الميزات يرى ( Dunod Paris ,2001 ) أن الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً .

عدم قابلية الحركة : ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة ، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها .

قابلية الدوام : يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل إستفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً يؤدي إلى قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة ( حاتم القراري ، 2013 ) . تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة

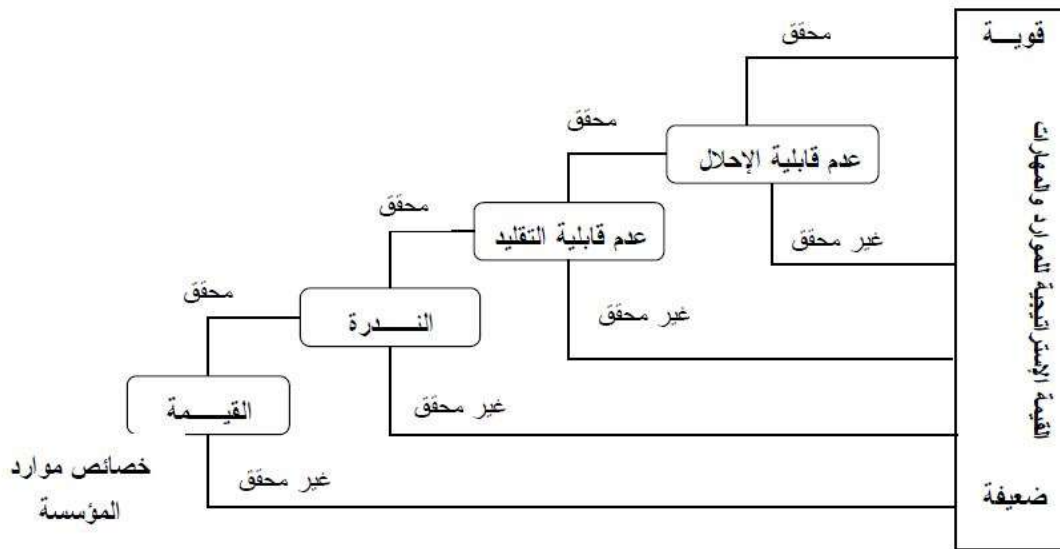
الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها.

وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بهجة، 2010م).

إن هذه الخصائص والميزات كلها يمكن أن تتوفر في التوجه الاستراتيجي لراس المال الفكري (راس مال بشري، راس مال هيكلي، راس مال زبائني) فإن تبنيتها ينعكس إيجاباً على الشركة وراس المال الفكري أهم الموارد غير الملموسة والتي تبني على أساسها ميزة أو مزايا يصعب إمتلاكها وعدم القدرة على تقليدها مما ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد وعدم التقادم مما يوفر القابلية على مواكبة التغيرات المتزايدة وإستيعابها . كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل التالي.

### شكل رقم (1.3)

العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة



المصدر : بلل ،صابون (2017م).

فإن فلسفة نظرية الموارد تكمن في أن الميزة التنافسية وإستمراريتها يرتكز على مزج موارد المؤسسة ( تقنية ، مادية ، بشرية ) وإستغلالها إستغلال ذكي بحيث تميزها عن مثيلاتها في الصناعة أو الخدمة ، وأن الإعتقاد على الموارد الغير ملموسة بالشركة يخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها وإمتلاكها للغير .

### 2.3 نظرية الموارد وعلاقتها بنموذج الدراسة :

من أجل توفير أساس نظري متماسك ولمزيد من التطور والمساهمة في إثراء البحث العلمي، تم استخدام نظرية الموارد والمهارات كمرشد لنموذج الدراسة وهي نظرية تصور المنشأة على انها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنشآت والآخر خاص ويمكنها من إنشاء واستدامة الأفضلية التنافسية والتميز على المنشآت الأخرى، كما إن الفكرة الأساسية لنظرية الموارد تكمن في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها (Prahalad & Hamel, 1990).

إن نظرية الموارد تعتبر أن الشركة عبارة عن مجموعة من الموارد بعضها متاح يمكن لأي شركة إمتلاكه والبعض الآخر يعتبر مورداً خاصاً يمكن لها أن تسخره كمصدر للميزة التنافسية ويميزها عن غيرها من الشركات التي تعمل في نفس المجال ، كما أن الموارد التي تميز تلك الشركة عن غيرها يجب أن تكون نادرة ويصعب الحصول عليها وتقليدها أو استبدالها مما يجعلها عائقاً أمام المنافسين . وركز رواد النظرية على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين ، وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة وخاصة الكفاءات التنظيمية نظراً لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها وبالتالي تعتبر هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية . فان تبني راس المال الفكري كتوجه استراتيجي للتنافس قد يشكل أساساً للميزة التنافسية المستدامة بالشركات ، حيث توصلت عدد من الدراسات الى ان تبني مفهوم راس المال

الفكري يدعم الميزة التنافسية المستدامة كما في دراسة (Hardee Chahal and Purnima Bakshi)

(2015) ودراسة (ممدوح رفاعي & احمد خير الله 2015)

### (3.3) نموذج الدراسة:

إعتماداً على الدراسات السابقة وإنسجاماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة وكذلك الاستناد

على التوصيات الواردة فيها بضرورة دراسة أبعاد أخرى، والإستناد على نظرية الموارد في تفسير تلك

العلاقات، فقد تم بناء نموذج الدراسة حيث يوضح شكل رقم (2.3)

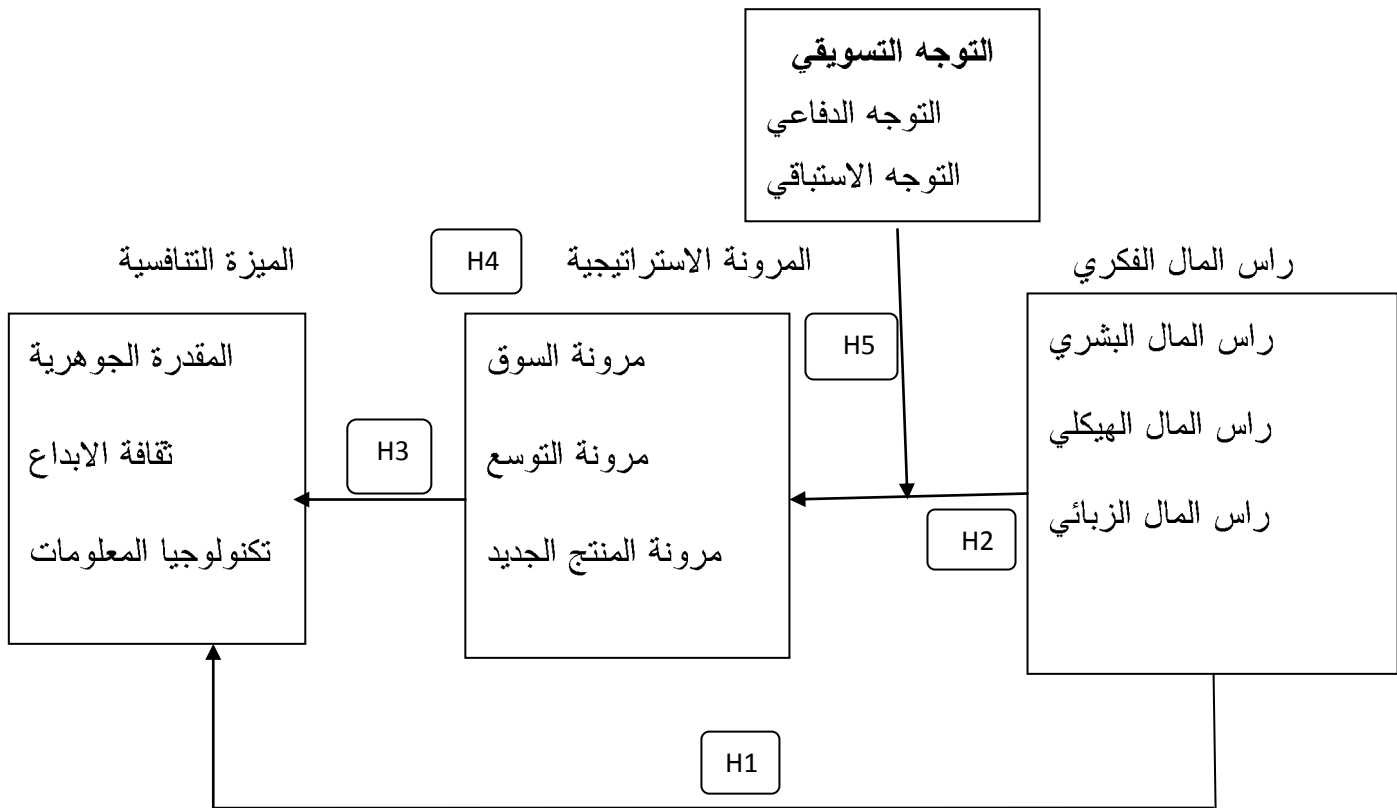
نموذج الدراسة وفيه أبرزت مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية ، بحيث يعطي تصوراً أولاً

عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة .

الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة الأثر

المعدل للتوجه التسويقي

### شكل رقم (2.3)



( المصدر الباحث 2020م )

### 4.3 تطوير فرضيات الدراسة :

إعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، وإطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسة السابقة، تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتأثير المتغير الوسيط والمتغيرات المعدلة في العلاقة بينهما، وفيما يلي سرد لتلك الفرضيات :

#### 1-1.4.3 العلاقة الإيجابية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة .

أشارت نظرية الموارد ألي أن توجه الشركة بالموارد التي تمتلكها الشركة والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها، تؤدي إلي سلوك أو ممارسة ومن ثم يقود ذلك إلي ميزة تنافسية تميز الشركة عن غيرها من المنافسين ، وستظل في مقدمة منافسيها لفترة من الزمن، وهذا مؤشر إلي أن الاهتمام برأس المال الفكري يؤدي إلي مزايا تتميز بها الشركات عن غيرها، حيث أن هنالك عدد من الدراسات تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة ، وتوصلت بعض منها إلي أن هنالك علاقة إيجابية بينهما، كما جاء في دراسة (حياة،منيرة ،2018) هنالك علاقة ارتباط قوية وتأثير إيجابي بين متغيرات الدراسة رأس المال المعرفي(البشري،الهيكلية،الزبانية) كمطلب أساسي لاستدامة الميزة التنافسية و دراسة (الدوري،بوسالم،2011)التي توصلت إلي وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة ، دراسة(كاظم،2008)و(سلمان2009)

(Haji and Ghazali,2012) و (Liag,et,al,2013)

توصلت دراسة (شادي الصراصرة وأكرم النجداوي 2012) بالتطبيق على الشركات الدوائية المدرجة في سوق عمان المالي وأهم نتائج التي توصلت لها الدراسة ان رأس المال الفكري يعتبر من أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم بشكل كبير في توليد إيرادات المنظمة ، وبأنه يوجد تأثير لمكوناته (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ورأس المال الزبوني) علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية وناقشت دراسة (عفاف عبد الحميد 2012) مدي توفر رؤية إستراتيجية لرأس



المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات وتوصلت إلي إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم

الاقتصادي بصفة عامة، وتميز المنظمات بصفة خاصة

وأفادت دراسة ( Abdel-Aziz Ahmad(2010 التي طبقت علي قطاعات الصناعات الدوائية في الأردن توصلت نتائج الي هنالك علاقة ارتباط ما بين رأس الفكري وأداء الأعمال ' و هنالك علاقة إيجابية بين أبعاد رأس المال الفكري واثبتت الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي على الإبداع والابتكار والتعلم والتعليم و المهارات والخبرة.

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة عليه يمكن استنتاج الفرضية الأولى :

1 - هنالك علاقة بين رأس المال الفكري (راس المال البشري ، راس المال الهيكلي، راس المال الزبائني) والميزة التنافسية المستدامة(المقدرة الجوهرية ،تكنولوجيا المعلومات،ثقافة الابداع) .بمؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم .

ومنها تتفرع تسعة فرضيات تختبر الأثر الإحصائي أعلاه جاءت كالآتي :

### جدول رقم (1.3)

#### يوضح تطوير الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة \*

2- 0.1 هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة .

1.1 هنالك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري والمقدرة الجوهرية.

2.1 هناك علاقة إيجابية رأس المال البشري وتكنولوجيا المعلومات.

3.1 هناك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري وثقافة الإبداع .

4.1 هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الهيكلي والمقدرة الجوهرية.

5.1 هناك علاقة إيجابية رأس المال الهيكلي وتكنولوجيا المعلومات.

6.1 هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الهيكلي ثقافة الابداع.

7.1 هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الزبائني المقدرة الجوهرية.

8.1 هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الزبائني تكنولوجيا المعلومات.

9.1 هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الزبائني ثقافة الابداع.

\*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

### 2.4.3. العلاقة الإيجابية بين رأس المال الفكري والمرونة الإستراتيجية.

اشارت الي وجود علاقة إيجابية بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية .

اتفقت مع دراسة (المعاضدي، الطائي، 2011) اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال وتوصلت الدراسة الي ان ممارسات القيادة الاستراتيجية متمثلة في(بناء قدرات دينامية جوهرية، التركيز علي بناء راس المال البشري ،استخدام التقنية الجديدة والفعلية، والانشغال بالاستراتيجيات الثمينة وبناء هيكل وثقافة منظمة جديدة)لها تاثير معنوي في المرونة الاستراتيجية. والموسسة التي تريد البقاء في الميدان يتوجب عليها ان تهتم في بناء وادامة مؤشرات مرونتها وسرعة استجابتها للتغيرات المختلفة بسرعة وتركيز لان ذلك ضمان لمرونتها الاستراتيجية سواء من ناحية طلبات زبائنها او تحركات منافسيها او تغيرات بيئتها.

تناول(البغدادى والجبورى2013)المرونة الاستراتيجية متغير تابع بابعاد (مرونة السوق، الإنتاج، المنافسة، المورد البشري)وتوصل الي وجود علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي المرن والمرونة الاستراتيجية

. وتناولت دراسة (الشريف وربيح2017)المرونة الاستراتيجية كمدخل للابداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات.

وأیضا (دراسة عبد اوي وحجازي 2017)تناولت مساهمة المرونة الاستراتيجية للموسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون وتوصلت الدراسة ان المرونة الاستراتيجية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، السوقية ،راس المال البشري).

مما سبق عليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الثانية .

- هنالك علاقة بين رأس المال الفكري (راس المال البشري ، راس المال الهيكلية، راس المال الزبائنية) والمرونة الاستراتيجية (مرونة السوق ،مرونة المنتج الجديد،مرونة التوسع) .بمؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم .

ومنها تتفرع تسعة فرضيات تختبر الأثر الإحصائي أعلاه جاءت كالآتي :

### جدول رقم (2.3)

يوضح تطوير الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة \*

3-0.2 هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية .

1.2 هنالك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري ومرونة السوق.

2.2 هناك علاقة إيجابية رأس المال البشري ومرونة المنتج الجديد.

3.2 هناك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري مرونة التوسع .

4.2 هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الهيكلية ومرونة السوق.

5.2 هناك علاقة إيجابية رأس المال الهيكلية مرونة المنتج الجديد.

6.2 هناك علاقة إيجابية رأس المال الهيكلية مرونة التوسع

7.2 هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الزبائنية ومرونة السوق.

8.2 هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الزبائنية ومرونة المنتج الجديد.

9.2 هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الزبائنية ومرونة السوق.

\*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

3.4.3. الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة الإيجابية بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية

المستدامة. وتناول (حسين 2018)العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده

الداخلية ( التفكير الإبداعي، التفكير النظمي، الرؤيا) والمقدرات الجوهرية من خلال أبعادها)

المرونة الاستراتيجية، تطوير الخدمات، قيمة الزبون) والميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأبعادها (الأبداع، الجودة، التميز).

دراسة (نصر الدين و الزين ،بدون تاريخ) بعنوان: الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: وخلصت الدراسة إلى إن المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو عملية الإبداع كونه يمكن من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة والنظر إلى الإبداع كبعد إستراتيجي لا غنى عنه حتى تستطيع المنظمة امتلاك ميزة تنافسية ذات درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآنية والمستقبلية.

دراسة (إبراهيم، بدون تاريخ) بعنوان: إدارة الإبداع وتحديات العولمة (منظور نفسي -سلوكي ) ، تركز هذه الدراسة على نقاط رئيسة ترتبط بتنمية مفاهيم إدارية جديدة تتناسب مع العولمة بما في ذلك التركيز على دور العلوم النفسية والسلوكية في تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسات الإنتاجية والاجتماعية والعلمية.

دراسة (2010 Yang & Hsu) بعنوان : تخطيط العمليات التنظيمية ، الثقافة والإبداع: هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين تخطيط العمليات التنظيمية والثقافة والإبداع على أساس الدراسات السابقة ، وتم تكوين نموذج لثلاثة أنواع من تخطيط العمليات (الهيكلي ،تقنية المعلومات والتخطيط الإستراتيجي ،والثقافة التكيفية ذو التأثير الإيجابي التي لها أثر في تسهيل عملية إنتاج الإبداع، تم توزيع 175 استبيان للشركات التكنولوجية المتطورة في تايوان، أوضحت النتائج أن هنالك تأثير إيجابي للتخطيط الهيكلي والإستراتيجي على الثقافة ولكن تخطيط تقنية المعلومات لم تظهر نفس الأثر ، وبينت الدراسة أيضاً أن الثقافة التكيفية لها تأثير مباشر على عملية الإبداع وبالتالي تأثر على بصورة غير مباشرة على عملية إنتاج الإبداع من خلال عملية الإبداع

دراسة (فايز النجار & نازم ملكاوي 2010) بعنوان نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية : وتوصلت الدراسة إلي الاستنتاجات التالية : تبين أن مستويات الإبداع جميعها في شركات التأمين الأردنية قد تأثرت بأنواع نظم المعلومات المختلفة وعلية نقبل وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات المختلفة في مستويات الإبداع في شركات التأمين الأردنية، من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة تهدف هذه الدراسة لسد الفجوة الثالثة المتمثلة في دراسة المرونة الاستراتيجية وربطها بالميزة التنافسية المستدامة وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة حيث انه من النادر وجود دراسة مشابهة تربط بين تلك المتغيرات بشكل مباشر .

مما سبق عليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الثالثة .

- هناك علاقة بين المرونة الاستراتيجية(مرونة السوق ، مرونة المنتج الجديد، مرونة التوسع) والميزة التنافسية المستدامة(المقدرة الجوهرية ،تكنولوجيا المعلومات،ثقافة الابداع) بمؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم .

ومنها تتفرع تسعة فرضيات تختبر الأثر الإحصائي أعلاه جاءت كالآتي :

### جدول رقم (3.3)

#### يوضح تطوير الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة \*

4- 0.3 هناك علاقة ايجابية بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

1.3 هناك علاقة ايجابية بين مرونة السوق والمقدرة الجوهرية.

2.3 هناك علاقة ايجابية ومرونة السوق وتكنولوجيا المعلومات.

3.3 هناك علاقة ايجابية بين مرونة السوق وثقافة الابداع .

4.3 هناك علاقة ايجابية بين مرونة المنتج الجديد والمقدرة الجوهرية .

5.3 هناك علاقة ايجابية مرونة المنتج الجديد وتكنولوجيا المعلومات .

6.3 هناك علاقة ايجابية مرونة المنتج الجديد وثقافة الابداع

7.3 هناك علاقة ايجابية بين مرونة التوسع والمقدرة الجوهرية .

8.3 هناك علاقة ايجابية بين مرونة التوسع وتكنولوجيا المعلومات.

9.3 هناك علاقة ايجابية بين مرونة التوسع وثقافة الابداع.

**\*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)**

**4.4.3 الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة الإيجابية بين رأس المال الفكري والميزة**

**التنافسية المستدامة.** (دراسة عبداوي وحجازي 2017)تناولت مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة

الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون وتوصلت الدراسة ان المرونة الاستراتيجية تساهم في خلق قيمة

الزبون من خلال المرونة الإنتاجية، السوقية، رأس المال البشري).

دراسة (مقراش فوزية 2015) بعنوان أثر الإدارة بالذكاءات علي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة :

توصلت نتائج الدراسة الي شركة الخطوط الجوية الجزائرية تمتلك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي

مرتفعين ، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر ايجابي علي التوجه الاستراتيجي ،توصلت نتائج الدراسة إلي أن

الوعي الاجتماعي لا يؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ويمكن تفسير ذلك بأنه

ينظر إلي التوجه نحو التعلم كأمر شخصي من قبل الموظفين ، أي أن كل موظف يسعى لصقل معارفه

وتصحيح أخطائه دون أن يشارك أي طرف ذلك.

0.4 المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة الايجابية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة .

ومنها تتفرع سبعة وعشرون فرضية تختبر الأثر الإحصائي أعلاه جاءت كالآتي :

### جدول رقم (4.3)

#### يوضح تطوير الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة \*

5- 0.4 مرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة الايجابية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة .

1.4 مرونة السوق تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري والمقدرة الجوهرية.

2.4 مرونة السوق تتوسط العلاقة الإيجابية رأس المال البشري وتكنولوجيا المعلومات.

3.4 مرونة السوق تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري ثقافة الابداع .

4.4 مرونة السوق تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلي والمقدرة الجوهرية.

5.4 مرونة السوق تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلي تكنولوجيا المعلومات.

6.4 مرونة السوق تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلي ثقافة الابداع

7.4 مرونة السوق تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الزبائني والمقدرة الجوهرية .

8.4 مرونة السوق تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الزبائني و تكنولوجيا المعلومات

9.4 مرونة السوق تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلي ثقافة الابداع

10.4 مرونة المنتج الجديد تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري والمقدرة الجوهرية

11.4 مرونة المنتج الجديد تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري و تكنولوجيا المعلومات

12.4 مرونة المنتج الجديد تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري وثقافة الابداع

13.4 مرونة المنتج الجديد تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلي والمقدرة الجوهرية

14.4 مرونة المنتج الجديد تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلي وتكنولوجيا المعلومات

15.4 مرونة المنتج الجديد تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلي وثقافة الابداع

16.4 مرونة المنتج الجديد تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الزبائني والمقدرة الجوهرية

17.4 مرونة المنتج الجديد تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الزبائني وتكنولوجيا المعلومات

18.4 مرونة المنتج الجديد تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الزبائني وثقافة الابداع

19.4 مرونة التوسع تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري والمقدرة الجوهرية

20.4 مرونة التوسع تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري وتكنولوجيا المعلومات

21.4 مرونة التوسع تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري وثقافة الابداع

22.4 مرونة التوسع تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلي والمقدرة الجوهرية

23.4 مرونة التوسع تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلي وتكنولوجيا المعلومات

24.4 مرونة التوسع تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلي وثقافة الابداع

25.4 مرونة التوسع تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الزبائني والمقدرة الجوهرية

26.4 مرونة التوسع تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الزبائني وتكنولوجيا المعلومات

27.4 مرونة التوسع تتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الزبائني وثقافة الابداع

#### \*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

5.4.3 الدور المعدل للتوجه التسويقي في العلاقة الايجابية بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية

حيث تناولت بعض الدراسات التوجه بالسوق الإستباقي والتفاعلي كما في دراسة

( Aljanabi & Noor, 2015, Tomuois et al, 2013, Nuansate & Mokhtar, 2013 )

(Timcollman& Timothy, 2005)

(Metin & Ozden, 2013)تناولت الدراسة السوق الهجومي والدفاعي

(Ibidunni & Inelo, 2015) وجود علاقة ايجابية قوية بين التوجه بالسوق والمرونة الإستراتيجية والأداء

السوقي،.

إشارة دراسة(فرج الله وبلل 2017)ان التوجه بالسوق يلعب دورا وسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة

هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتج .وايضا دراسة(عمر ومحمد2017)هنالك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية

للمتغيرات التوجه بالسوق والتوجه الريادي في الميزة التنافسية

وتناولت دراسة (الشريف وربيع2017)المرونة الاستراتيجية كمدخل للابداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء

المؤسسات.



دراسة ( 2014 Begona Lloria & Nancy Vargas ) بعنوان علاقة رأس المال الفكري والأداء

التنظيمي والتعلم والتمكين كمتغير وسيط : حيث كانت أهم نتائج الدراسة هي وجد علاقة وثيقة بين رأس

المال الفكري وتحسين الأداء التنظيمي للشركات التكنولوجية الإسبانية من خلال وجود التعلم والتمكين

كمتغيرات وسيطة.

دراسة (2013 Hoang Cuu Long) بعنوان العلاقة بين التوجه بالتعلم والتوجه التسويقي والتوجه نحو

تنظيم المشاريع علي أداء شركات الاتصالات الفيتنامية : وكانت أهم نتائج الدراسة هي: وجود علاقة

إحصائية بين متغيرات الدراسة التوجه بالتعلم والتوجه التسويقي والتوجه نحو المشاريع ، التوجه التسويقي

والتوجه نحو المشاريع لهم اثر ايجابي علي أداء الشركات واثبت نتائج الدراسة أيضا أن العلاقة بين التوجه

بالتعلم والأداء في شركات الاتصالات الفيتنامية لم يؤثر تأثير إحصائي كبير ولكن كان تأثير التوجه بالتعلم

مباشر ومهم علي التوجه التسويقي ، وأشارت نتائج الدراسة أن المديرين التنفيذيين وأصحاب شركات

الاتصالات في الفيتنام تعترف بأهمية (التوجه التعليمي ، التوجه التسويقي ، التوجه نحو تنظيم المشاريع)

وذلك لتحسين قدرة الشركات علي المنافسة . دراسة ( Rashida Hassan et al 2013 ) بعنوان التوجه

التسويقي والتوجه بالتعلم والأداء التنظيمي:

تبحث هذه الورقة العلاقة بين التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي

بباكستان وأظهرت نتائج الدراسة أن التوجه التسويقي له أثر ايجابي علي الأداء التنظيمي ، واثبت الدراسة

بأن المصارف المتوجة نحو السوق تعطي أولوية لرضاء عملائها والمحافظة عليهم وذلك عن طريق تقديم

خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ، وتوصلت نتائج الدراسة أيضا إلي أن التوجه نحو السوق يساهم بطريقة

إيجابية في أداء البنك بنسبة تباين 28% من التباين الكلي لأداء البنك ، شملت النتائج أيضا أن التوجه بالتعلم

ضروري للمنظمة من أجل الميزة التنافسية وذلك من خلال التحسين المستمر في المنتجات والخدمات

وخلصت الدراسة إلي أن الأولوية للمؤسسات في هذه الفترة هو تعزيز الالتزام بالتعلم من خلال رؤية

مشتركة في جميع المستويات الإدارية وإلزام جميع العاملين لتحقيق أهداف الشركة ، كما اثبتت نتائج الدراسة أن التوجه بالتعلم يتوسط بالكامل العلاقة بين التوجه التسويقي وأداء البنوك .

❖ دراسة (2012 Nybakk) بعنوان التوجه بالتعلم والإبداع التكنولوجي في الأداء المالي لشركات التصنيع التقليدية : وكانت أهم ما أظهرته نتائج الدراسة هو أن التوجه بالتعلم يؤثر تأثير إيجابي علي الإبداع في شركات الصناعية الخشبية بالنرويج بالإضافة إلي ذلك اثبتت النتائج أن الإبداع يتوسط العلاقة بين التوجه بالتعلم والأداء المالي ، وأوجدت النتائج بان الإبداع لديه علاقة ايجابية مستقلة تؤثر علي الأداء المالي وأشارت نتائج الدراسة إلي أن التوجه بالتعلم مهم بنسبة للشركات وذلك لزيادة القدرات الإبداعية والأداء المالي لتلك الشركات.

دراسة (Halit Keskin-2006) بعنوان التوجه السوقي والتوجه بالتعلم والقدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وكشفت النتائج أن الإبداع في الشركة يؤثر ايجابياً علي أداء ، وان التوجه بالتعلم في الشركة يؤثر ايجابياً علي الإبداع ، أن التوجه التسويقي يؤثر بشكل ايجابي علي التوجه بالتعلم في الشركات ، أن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة التوجه التسويقي والإبداع في الشركات دراسة ( Tien-Shang Lee - 2005 Hsin-Ju Tsai & ) بعنوان اثر نمط عمليات الأعمال التجارية علي التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والإبداع : واقترحت نتائج الفرضيات H1-H3 ان هنالك علاقة ايجابية بين التوجه التسويقي و التوجه التعليمي والإبداع وتشير النتائج إلي وجود ارتباط قوي مع بعضهم البعض ، واقترحت الفرضيات H4-H6 أن التوجه التسويقي والتوجه التعليمي والإبداع يؤثر بشكل كبير علي أداء الأعمال واقترحت نتائج الفرضية H7-H9 أن الشركات ستحقق مستويات اعلي في التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والإبداع وأداء الأعمال عندما يتم تشغيلها في ظل وضع العملية التجارية المناسب الذي يقوم علي التشارك وتبادل أسلوب الإدارة التعاونية

و تضمنت الاستنتاجات أيضا أن التوجه التسويقي يولد ويوفر المعلومات الاستجابة والاستنتاجين التي يتم ربطها مع مستويات التوجه التعليمي والإبداع التنظيمي في مجال الأعمال.

0.5. التوجه التسويقي يعدل العلاقة بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية

ومنها تتفرع سبعة وعشرون فرضية تختبر الأثر الإحصائي أعلاه جاءت كالآتي :

### جدول رقم (5.3)

يوضح تطوير الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة \*

6- 0.5 التوجه التسويقي يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية
1.5 التوجه الاستباقي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري ومرونة السوق.
2.5 التوجه الاستباقي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري ومرونة المنتج الجديد.
3.5 التوجه الاستباقي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري مرونة التوسع .
4.5 التوجه الاستباقي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلية ومرونة السوق.
5.5 التوجه الاستباقي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلية مرونة المنتج الجديد.
6.5 التوجه الاستباقي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلية مرونة التوسع
7.5 التوجه الاستباقي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال الزبائنية ومرونة السوق.
8.5 التوجه الاستباقي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال الزبائنية ومرونة المنتج الجديد.
9.5 التوجه الاستباقي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال الزبائنية ومرونة التوسع.
10.5 التوجه الدفاعي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري ومرونة السوق.
11.5 التوجه الدفاعي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري ومرونة المنتج الجديد.
12.5 التوجه الدفاعي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال البشري مرونة التوسع .
13.5 التوجه الدفاعي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلية ومرونة السوق.
14.5 التوجه الدفاعي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلية مرونة المنتج الجديد.
15.5 التوجه الدفاعي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال الهيكلية مرونة التوسع
16.5 التوجه الدفاعي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال الزبائنية ومرونة السوق.
17.5 التوجه الدفاعي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال الزبائنية ومرونة المنتج الجديد.
18.5 التوجه الدفاعي يعدل العلاقة الإيجابية بين رأس المال الزبائنية ومرونة التوسع.

\*المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

تعد المنهجية هي حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري، تطبيقي، وبين إمكانية تجسده في منظمات الأعمال، لذا قام الباحث بما يلزم من إجراءات منهجية لتحقيق أهداف الدراسة .

حيث أعتمد الباحث على المنهج الوصفي بغرض إنجاز هذا البحث حيث تم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات السابقة والأدبيات المتخصصة في هذا المجال والتي ستثري هذا البحث في جانبه النظري والتطبيقي، وهذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة أم الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة ومن أشكاله المسح، دراسة الحالة، وتحليل الوظائف الدراسة التبعية لمراحل معينة من النمو، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها وتحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن قدراً من التفسير لهذه النتائج، ولذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة. ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة. (السماني2018م)

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة ، ويعرف أيضاً على أنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الافكار العديدة ، إما من اجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها وكون كل ظاهرة او مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها ويجب ان تكون لكل دراسة منهجاً خاصاً يتوافق مع طبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها . فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو وصفية أو انها اجريت لاختبار صحة الفروض وتعتمد طبيعة الدراسة سواء كانت استكشافية أو وصفية أو لاختبار صحة الفروض على مدى تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال ( سيكاران ، 2006م ) . ووفقاً لموضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب إذ يهدف الى فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها ، كما أنه يشتمل على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها ،

ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل إستخلاص النتائج والتحكم فيها وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة .

### 3-6 مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بانه جميع الشركات أو الافراد أو الاشخاص أو الاشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث . حيث يتكون مجتمع الدراسة من عينة من الشركات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم. يتكون مجتمع الدراسة من عينة من مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم والبالغ عددهم(9) قطاعات إضافة لقطاعي (التعليم والصحة) رغم عدم اتفاق بعض آراء المحكمين نسبة لكبر حجم مجتمعهم

### 3-7 الشركات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم :

يعد قطاع الخدمات ركيزة اساسية للاقتصاد الوطني ، كما أنه يلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، اذ تعددت الاستثمارات في هذا القطاع وحقت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع ، كونها تشكل عنصراً من عناصر النشاط الاقتصادي وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة . ويعد القطاع الخدمي من بين قطاعات الاقتصاد السوداني الذي شهدت تطورات نوعية خلال العقدين الماضيين مقارنة بالقطاعات الاخرى .

ويشتمل القطاع الخدمي على عدد من الشركات التي تعمل في مجال تقديم الخدمات والتي يمكن حصرها في الاتي :

شركات الاتصالات ، الفنادق وشركات السياحة ، شركات الخدمات المالية ( المصارف ) شركات التأمين ، شركات الطيران ومؤسسات التعليم والصحة ... الخ ( مجلة النيل الابيض للدراسات والبحوث ، العدد الثالث . 2014م ) .

حيث بلغ مجتمع الدراسة عدد (308) مؤسسة وشركة تفاصيلها كالآتي :

جدول رقم ( 6.3 ) توزيع عينة الدراسة \*

القطاع	إتصالات	تامين	بنوك	طيران	أورا ق مالية	صرافة وتحو يل	جامعات وكليات	مستشفيات	فنادق	إجمالي
العدد	4	13	32	22	40	23+9	+16	75	30	308
							44			

المصدر : (الهيئة القومية للإتصالات، الهيئة القومية للتأمين، بنك السودان المركزي، الهيئة العامة للطيران، سوق الاوراق المالية، الغدارة العامة للتعليم العالي والأهلي) .

3-8 عينة الدراسة:

اولاً : العينة الاستطلاعية تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (60) شركة ، وقد تم توزيع الاستبيان عليها حيث وزعت الاستبانات على الشركات العاملة بولاية الخرطوم بواقع استبانة لكل شركة . وقد اجري عليها التحليل الاحصائي بغرض التحقق من صدق وثبات الاستبانة .

ثانياً : العينة التي أجريت عليها الدراسة تم إختيار مفرداتها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية ( الميسرة ) ، وفي هذا النوع من تصميمات العينة لا توجد فرصة معروفة ومتساوية لكل عنصر من عناصر المجتمع ، بمعنى انه لا يوجد احتمال محدد بأن يكون كل عنصر محدد من عناصر أحد عناصر العينة التي يتم دراستها ( سيكاران ، 2006م ) . أعتمدت الدراسة هذا الاسلوب وذلك لتناسبه مع طبيعة ومجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع عدد 384 استبانة بواقع استبانة لكل شركة يجيب عليها المدير العام للشركة المبحوثة أو من ينوب عنه .

### 3-9 مصادر جمع البيانات:

أعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة وهما .

1. المصادر الثانوية : بشكل اساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة المجالات والمواقع الالكترونية والمقالات والكتب والادبيات السابقة .

2. المصادر الاولية : وتتعلق بالجانب الميداني ، حيث اعتمدت الدراسة على تطوير الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم اهداف الدراسة ، وبعدها يتم تحليل هذه البيانات المجمعَة حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلت اليها .

### 3-10 مقياس الدراسة:

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي : أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وذلك لتناسب هذا الأسلوب مع طبيعة الدراسة ومجتمعها، وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً حيث تم إعطاء أرقام لهذه العبارات في عملية التحليل وذلك كما هو مبين في الجدول المبين أدناه :

### الجدول (7.3)

#### مقياس ليكرت الخماسي\*

الدرجة الاستجابة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80% فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	4	من 70% إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	من 50% إلى أقل من 70%	درجة موافقة مرتفعة متوسطة

لا أوافق	2	من 20% إلى أقل من 50%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

\*المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

من الجدول رقم(7.3) وإستناداً لمقياس الدراسة يصبح الوسط الفرضي للدراسة :

الدرجة الكلية هي مجموع درجات المفردات علي العبارات (1+2+3+4+5) / 3 = 5، وتمثل الوسط

الفرضي للدراسة، وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك علي موافقة أفراد

العينة على العبارة.

### 3-11 وصف أداة الدراسة

أستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة ، وتم تقسيمة من الناحية التنظيمية الى خمسة اقسام ، يحتوي القسم الاول على البيانات الشخصية والمهنية للشركات محل الدراسة ، بينما يحتوي القسم الثاني على العبارات التي تقيس راس المال الفكري للشركات بأبعادها الثلاث البشري،الهيكلية ،الزبائنية أما القسم الثالث من الاستبيان فيحتوي على العبارات التي تقيس المتغير التابع ( الميزة التنافسية المستدامة ) بأبعادها المقدره الجوهرية ،تكنولوجيا المعلومات، ثقافة الابداع . والقسم الرابع لقياس المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية بأبعاده (مرونة السوق، مرونة التوسع، مرونة المنتج الجديد ،القسم الخامس التوجه التسويقي بشقيها الاستباقي والدفاعي وفيما يلي الاقسام الرئيسية لأداة الدراسة .

1. القسم الاول : البيانات العامة وتمثلت في المؤهل العلمي ،الخبرة العملية، ،المسمى الوظيفي الخبرة في مجال النشاط ، ، ، .

2. القسم الثاني : يشتمل هذا القسم على العبارات التي تقيس راس المال الفكري ، ولقياس راس المال الفكري للشركات بثلاث ابعاد. وضع عدد 16 عبارة تم اقتباسها من دراسة



(عبدالهادي2017،وهواري2014واخرون ) . والجدول ( 3-8 ) يوضح العبارات التي تقيس راس المال الفكري بابعاده الثلاث(راس المال البشري، راس المال الهيكلية، راس المال الزبائي).

اولا: راس المال البشري جدول(3-8-1)

العبارة	المصدر
1	تبذل الشركة قصارى جهدها للاحتفاظ بعاملين يتمتعون بمهارات عالية
2	تقوم ادارة الشركة بتنمية رأسمالها البشري من خلال اساليب متعددة كتدريب العاملين باستمرار
3	تستقطب الشركة الافراد ذوي المقدرة الابداعية.
4	تمتلك الشركة اداريين يتمتعون بقدرات فكرية وعقلية تجعلهم متميزين في اداءهم .
5	تعمل الشركة علي رفع مستوى انتاجها من خلال مشاركة العاملين ذوي الاداء المتميز .
6	تعمل الشركة علي تجريب اي منتج جديد وادخال افكار حديثة لمواجهة مشكلات العمل.

ثانيا: راس المال الهيكلية

جدول (3-8-2)

المصدر	العبارة
(عبدالهادي 2017، وهو اري 2014 واخرون	1 تعمل ادارة الشركة علي نقل وتحويل المعارف الفعالة الي برامج تنفيذية ذات كفاءة عالية.
	2 تمتلك الشركة شبكة جيدة من الموزعين .
	3 انظمة المعلومات الادارية في الشركة تتميز بالدقة والحدثة والتوقيت المناسب
	4 تعمل الشركة باستمرار علي حماية العلامة التجارية وترسيخها في اذهان الزبائن
	5 اجراءات الشركة في مجال تقييم نوعية منتجاتها وخدماتها محكمة جدا

ثالثاً: راس المال الزبائني

جدول (3-8-3)

المصدر	العبارة
(عبدالهادي 2017، وهواري 2014 واخرون. وسميروالضمور 2009،، Kotler&Kerry 2006	1 تقدم الشركة أفضل ما يمكن من التعاون مع اطراف اخرى لتحقيق انجاز متميز.
	2 تجري الشركة استطلاع السوق للتعرف علي اراء مستخدمي منتجاتها
	3 تسعى الشركة الي تحقيق ولاء كادرها من خلال الاهتمام بهم كونهم راس مال فكري .
	4 تقوم الشركة بمنح موزعيها الدائمين مزايا اضافية كالتالي تتمثل بالخصومات والبيع بالأجل.
	5 تسعى الشركة باستمرار نحو كسب موزعين محتملين جدد.

3. القسم الثالث: المرونة الاستراتيجية: 16 عبارة يوضحها الجدول (3-9)

1/ مرونة السوق جدول (3-9-1)

المصدر	العبرة	
الشريف وربيعة 2017، عبدالعزيز زعتري 2013، واخرون	الشركة لديها القدرة للتكيف مع التغيرات في بيئة السوق.	1
	الشركة لديها القدرة للتفاعل السريع مع تحركات المنافسين الآخرين.	2
	لدى الشركة القدرة علي استخدام استراتيجيات السوق المتنوعة.	3
	لدى الشركة القدرة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في دورة حياة المنتج.	4
	للشركة القدرة على تلبية التغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها وخدماتها.	5
	2/ مرونة التوسع جدول (3-9-2)	
المصدر	العبرة	
الشريف وربيعة 2017، عبدالعزيز زعتري 2013، واخرون	تعمل الشركة على معالجة الطاقة التشغيلية في التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة	1
	تعمل الشركة على خفض مدة تقديم المنتجات الجديدة	2
	نظام العمل الانتاجي بالشركة يوفر امكانية التوسع في الطاقة الانتاجية.	3
	يمتلك العاملون بالشركة القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل .	4

5	لدي الشركة قسم خاص بالبحث والتطوير	
	3/ مرونة المنتج الجديد جدول (3-9-3)	
	العبرة	المصدر
1	لدي الشركة القدرة علي تقديم منتج جديد وباقل تكاليف.	الشريف وربيح 2017، عبدالعزيز زعتري 2013، واخرون
2	الشركة قادرة علي طرح منتجات جديدة في السوق في وقت قصير.	
3	لدي الشركة منتجات جديدة علي درجة عالية من الابداع.	
4	لدي الشركة منتجات جديدة اغلبها تحسين للمنتجات الموجودة .	
5	اداء نظام الخدمات لدي الشركة لا يتاثر عند تقديم المنتج الجديد من خلاله	
6	تقوم الشركة باعتماد تركيبة خاصة تتفرد بها منتجاتها	

4. القسم الرابع لقياس الميزة التنافسية المستدامة والتي تعني القدرة والإمكانية على تقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة متفوقة للمستفيدين وذلك عن طريق (المقدرة الجوهرية، تكنولوجيا المعلومات وثقافة الابداع) في تقديم الخدمات والمنتجات ( Hamal & Heen ,1994 ) . وضع عدد 19 عبارة لقياس ابعاد الميزة التنافسية المستدامة كما يلي :

ثقافة الإبداع Innovation : فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل ، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات ، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين ( محمد ، 2006 م ) .

المقدرة الجوهرية (3-10)

المصدر	العبارة
حياة ومنيرة 2018م ، الطائي 2016 واخرون	1 يتفاعل العملاء بالعلاقة في المستقبل البعيد والاستمرارية مع الشركة .
	2 علاقة العميل الشخصية بالشركة تعد علاقة موثوقة .
	3 تمتلك الشركة نظام تشجيع علي إستقطاب المقدرات الجوهرية الغير قابلة للتقليد
	4 تقدم الشركة مبادرات ذاتية مقبولة للجميع
	5 يثق العميل في كل ما تقدمه الشركة من منتج أو خدمة.
	6 تهتم الشركة بشكاوي العملاء دائماً.
	ثقافة الابداع
المصدر	العبارة
(خليل 2018، عبدالمحمود 2017 واخرون	1 توفر ادارة الشركة وسائل اتصال مباشرة تدعم الافكار الابداعية.
	2 يتم استقطاب الافكار الابداعية وتطبيقها في الشركة.
	3 توفر الشركات الخدمية الموارد والقدرات التي تطور الاداء وتدعمه وتميزه.
	4 تتوفر في الشركة خبرات خاصة تجعلها في مركز متقدم باستمرار علي منافسيها .
	5 توفر الشركة مزايا يصعب تقليدها واستنساخها من الشركات الأخرى.
	6 يتوفر في الشركة نظام فعال لليقظة التكنولوجية .
	7 تقبل الشركة اقتراحات العاملون الهادفة إلى تطوير وانجاز العمل بدقة .

المصدر	العبارة
حياة ومنييرة 2018م ، الطائي 2016 واخرون	1 تتبادل الشركة المعلومات مع شركائها في الوقت المناسب.
	2 تمتلك شركتنا تكنولوجيا حديثة .
	3 تمتلك شركتنا التكنولوجيا لتعزيز جودة المنتجات في كل الاقسام .
	4 تمتلك شركتنا وسائل تقنية يسهل التعامل معها .
	5 تستخدم شركتنا تقنية المعلومات لتدعيم العمل .

4. القسم الخامس : يشتمل هذا القسم علي العبارات التي تقيس التوجه التسويقي بشقيه الاستباقي

والدفاعي وضع عدد 13 عبارة لقياسهما كما موضح ادناه جدول(3-11)

التوجه الدفاعي جدول (3-11)

المصدر	العبارة
	1 تتمتع شركتنا بميزات خاصة لمواجهة المؤسسات المنافسة .
	2 تعمل الشركة علي الاتصال الدائم مع الزبائن .
	3 تسعى الشركة للمحافظة علي زبائنها باستمرار .
	4 تحافظ الشركة علي حصتها السوقية .
	5 تقدم الشركة منتجات سباقه مقارنة بالمؤسسات النظيرة
	التوجه الاستباقي
المصدر	العبارة
رشيدو الزبادي Hushes&Morgan 2013 2007	1 تسعى الشركة لتحقيق اهدافها الاساسية في ضوء الإمكانيات الحالية .
	2 تنتظر الشركة الي المستقبل كعملية مهمة ومستمرة .
	3 تستجيب الشركة للمواقف التي تواجهها بسرعة.

4	تستخدم الشركة نماذج التنبؤ للتكيف مع المستقبل .
5	تميل الشركة الي العقلانية بتشخيص الفرص.
6	تستغل الشركة الفرص قبل غيرها من المنافسين .
7	تمتلك الشركة كفاءات ذوي مؤهلات عالية لتستجيب بسرعة للفرص الجديدة
8	تستخدم الشركة اسلوب الاستشعار البيئي في ايجاد الفرص الاكثر تأثيرا

عدد فقرات قياس متغيرات الدراسة :

يوضح الجدول ( 3-8 ) أدناه المتغيرات وعدد فقرات الاستبانة التي من خلالها تم قياس متغيرات الدراسة.

### جدول رقم ( 3-8 )

#### متغيرات الدراسة وعدد فقرات الاستبانة

عدد الفقرات	الابعاد	اسم المتغير	نوع المتغير
6	راس المال البشري	راس المال الفكري	المستقل
5	راس المال الهيكلية		
5	راس المال الزبائنية		
6	<u>المقدرة الجوهرية</u> ثقافة الابداع7 تكنولوجيا المعلومات5	الميزة التنافسية المستدامة	التابع
	مرونة السوق5 مرونة التوسع5 مرونة المنتج الجديد6	المرونة الاستراتيجية	الوسيط
	التوجه الدفاعي5 التوجه الاستباقي8	التوجه التسويقي	المعدل

المصدر : إعداد الدارس 2020

### 3-2 تقييم أداة الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة ( الاستبيان ) إعتماًداً على المقاييس التي تم تناولها سابقاً في هذا الفصل . وللتأكد من صلاحية الأداة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

### 3-12-3 صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد أعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الآتي :

### أولاً: اختبار صدق محتوى المقياس :

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم ( 5 ) من المحكمين في مجال الإدارة ، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه ، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملاءمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد أعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له . وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية .

ثانياً : ثبات الاداة : ويشير إلى قدرة الإستبانة في الحصول على نفس النتائج لوق كرر البحث في ظروف صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2003) ، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات واخرون، 2004) ، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة و اجراء دراسة استطلاعية مكونة من 60 استبانة للتأكد من الاعتمادية عن طريق اختبار الفا كرنباخ حيث يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب



قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009).

### 3-13 الاساليب الاحصائية المستخدمة:

أعتمد الدارس في عملية التحليل الإحصائي على برنامج الحزم الاحصائية ( spss ) و (AMOSv25)

لتحليل البيانات ، واختبار جودة المقاييس تم استخدام معامل الفا كرونباخ وهو من اكثر الاختبارات شيوعاً لقياس التناسق بين مكونات المقياس ، واستخدام التحليل العاملي الاستكشافي لاكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات والاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير ، بالإضافة الى التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة . كما استخدم قياس المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة التجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، وتحليل الارتباط بهدف التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات ، واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات ، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا ، تتناسب مع طبيعة الدراسة .

### 3-14 الخلاصة:

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول نظريات الدراسة وتفسيرها للنموذج ، كما تم عرض نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات ، والمتغيرات التحكمية ، ومنهجية الدراسة ، ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات ، وقياس المتغيرات واختبار دقة وثبات الاداة ، والاساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل . أما الفصل الرابع من هذه الدراسة سيتم فيه عرض تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات .

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع

### تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

#### 1.4 المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

##### المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ومن استخدام تحليل المسار في عملية اختبار الفروض.

#### 1.1.4 : تنظيف البيانات Cleaning data

بقدر ما يتعلق الأمر بالتحقق من صحة البيانات المستخدمة في التحليل، قبل تقييم الخصائص السيكومترية للبيانات المختلفة، لذلك من الضروري وصف وفهم الإحصاءات الوصفية للبيانات. حيث ان الهدف الأساسي من استخدام الإحصاء الوصفي للبيانات هو التأكد من دقة عملية إدخال البيانات؛ حيث يقيس الانحراف المعياري استجابات المبحوثين ويكشف مدى تشتت البيانات من عدمها.

#### . البيانات المفقودة Missing data :

الذي يتعامل مع اكتشاف وإزالة الأخطاء والتناقضات التي تتم اثناء ادخال البيانات من أجل تحسين جودة البيانات. والتعامل مع البيانات المفقودة حيث ان فقدان البيانات يعتبر أمر شائع ومتوقع في عملية جمع وإدخال البيانات بسبب قلة التركيز أو سوء فهم المجهين للأسئلة، أو عدم وجود إجابة لتلك الأسئلة. حيث ان عدم التعامل مع هذه البيانات المفقودة يمكن أن يسبب عدة مشاكل.

أي ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة

في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. ولتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل حيث تم استخدام اختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية ومستوي المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، لم تتوفر بيانات مفقودة لذلك لم يتم استخدام اختبار (a Little's MCAR) للتأكد من تأثيرها على نتائج التحليل مستقبلا.

## 2. الاجابات المتماثلة: Unengaged Response

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه لم يتم حذف أي استبيانة يقل انحرافها المعياري عن 5.

## 3. معدل إستجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من المدراء العموم وما ينوب عنهم في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، حيث تم توزيع عدد(384) إستبانة، تمكن الدارس من الحصول علي(346) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة ولم تسترد عدد(38) إستبانة ، حيث بلغت نسبة الإستجابة (88%) ومن ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الإستجابة كما في الجدول التالي:

جدول (1.1.4) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
%100	384	الاستبيانات الموزعة
%91	348	الاستبيانات التي تم إرجاعها
%9	36	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
%6	24	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
%85	324	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

4- مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (3).

جدول رقم (2.1.4) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80% فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا"
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20 إلى أقل من 50%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

## (2). اختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة<sup>(1)</sup>. في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach, Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

### جدول رقم (3.1.4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للابعاد

محاو الدراسة	ألفا كرونباخ
راس المال البشري	0.878
راس المال الهيكلية	0.868
راس المال الزبائي	0.674
مرونة السوق	0.860
مرونة التوسع	0.458

<sup>1</sup> - د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1981) ص 560.

0.079	مرونة المنتج الجديد
0.538	المقدرة الجوهرية
0.083	ثقافة الابداع
0.693	تكنولوجيا المعلومات
0.565	التوجه الدفاعي
0.905	التوجه الاستباقي
0.716	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

من الجدول (3.1.4) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور (الاستبيان) اكبر من (90%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.716) وهو ثبات مرتفع جدا جدا ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**المبحث الثاني**  
**تحليل بيانات الدراسة الأساسية**

**2.4: تحليل البيانات الأولية**

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

جدول رقم (1.2.4) البيانات الشخصية

Percent	Frequency	
62.0	201	ذكر
38.0	123	انثي
46.9	152	اقل من 30
36.4	118	30 و اقل من 40
11.4	37	40 و اقل من 50
4.9	16	50 و اقل من 60
.3	1	60 فاكتر
7.1	23	شهادة ثانوية
11.1	36	دبلوم وسيط
56.5	183	بكالوريوس
19.4	63	ماجستير
5.9	19	دكتوراه
41.7	135	اقل من 5سنة
26.2	85	من 5 و اقل من 10
18.5	60	من 10 و اقل من 15



7.1	23	من 15 و اقل من 20
6.5	21	20 سنة فاكثر
7.1	23	مدير
5.2	17	نائب مدير
12.7	41	رئيس قسم
54.9	178	موظف
20.1	65	اخرى
31.2	101	اقل من 5
18.8	61	من 5 و اقل من 10
12.7	41	من 10 و اقل من 15
5.6	18	من 15 و اقل من 20
31.8	103	20 سنة فاكثر
100.0	324	Total

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميداني 2020.

### جودة القياس

تعتبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران، 2003). حيث استخدم الدارس التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية ، وأدناه تفصيل كل علي حده.

#### 2.2.4 التحليل العاملي الإستكشافي:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات واختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها

عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غرابة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010)كشروط لقبول نتائجها وهي

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتاسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity)عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

#### 1. 2.2.4 التحليل العاملي الاستكشافي راس المال الفكري :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4)-

(2) نتائج عملية التحليل

العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 25عبارة)

الجدول (2.2.4) التحليل العاملي الإستكشافي راس المال الفكري

	Component			العبارات
	1	2	3	
A1	.683			تبذل الشركة قصارى جهدها للاحتفاظ بعاملين يتمتعون بمهارات عالية
A2	.862			تقوم ادارة الشركة بتنمية رأسمالها البشري من خلال اساليب متعددة كتدريب العاملين باستمرار
A3	.843			تستقطب الشركة الافراد ذوي المقدرة الابداعية.
A4	.909			تمتلك الشركة اداريين يتمتعون بقدرات فكرية وعقلية تجعلهم متميزين في اداءهم .
A5	.683			تعمل الشركة علي رفع مستوى انتاجها من خلال مشاركة العاملين ذوي الاداء المتميز .
A6	.521			تعمل الشركة علي تجريب اي منتج جديد وادخال افكار حديثة لمواجهة مشكلات العمل.
B1		.597		تعمل ادارة الشركة علي نقل وتحويل المعارف الفعالة الي برامج تنفيذية ذات كفاءة عالية.
B2		.825		تمتلك الشركة شبكة جيدة من الموزعين .
B3		.925		انظمة المعلومات الادارية في الشركة تتميز بالدقة والحدائة والتوقيت المناسب
B4		.824		تعمل الشركة باستمرار علي حماية العلامة التجارية وترسيخها في اذهان الزبائن .
B5		.678		اجراءات الشركة في مجال تقييم نوعية منتجاتها وخدماتها محكمة جدا
C4			.913	تقوم الشركة بمنح موزعيها الدائمين مزايا اضافية كالتالي تتمثل بالخصومات والبيع بالأجل.
C5			.892	تسعى الشركة باستمرار نحو كسب موزعين محتملين جدد.

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.939) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح

بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (3.2.4) نتائج تحليل العامل الإستكشافي لراس المال الفكري

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.939
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2246.617
	Df
	78
	Sig.
	.000

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس راس المال الفكري ، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير ان راس المال الفكري يتم قياسها من خلال (ثلاثة ابعاد) . وان قيمة متوسط نسبة التباين تساوي (76.599) المفسر للبعد اعلي من القيم التي حددها (عماد اخرون 2019) وهي 0.5 كما هي موضحة في الجدول التالي.

(4.2.4) المفسر للتباين (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	6.867	52.819	52.819	6.867	52.819	52.819	5.882
2	1.049	8.067	60.887	1.049	8.067	60.887	5.663
3	.831	6.390	67.277	.831	6.390	67.277	4.445
4	.648	4.984	72.261				
5	.539	4.146	76.407				
6	.515	3.961	80.367				
7	.453	3.484	83.851				
8	.419	3.220	87.071				
9	.382	2.937	90.008				
10	.355	2.732	92.740				
11	.348	2.680	95.420				
12	.313	2.409	97.829				
13	.282	2.171	100.000				

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020

الجدول ادناه يوضح العبارات التي تم حذفها عند اجراء التحليل العاملي الاستكشافي

#### جدول رقم(5.2.4)

نوع المتغير	اسم المتغير	الابعاد	العبارات المحذوفة
المستقل	راس المال الفكري	راس المال البشري	لا توجد عبارات محذوفة
		راس المال الهيكلي	لا توجد عبارات محذوفة
		راس المال الزبائني	1. تقدم الشركة أفضل ما يمكن من التعاون مع اطراف اخرى لتحقيق انجاز متميز. 2. تجري الشركة استطلاع السوق للتعرف علي اراء مستخدمي منتجاتها 3. تسعى الشركة الي تحقيق ولاء كادرها من خلال الاهتمام بهم كونهم راس مال فكري

#### 2.2.2.4 التحليل العاملي الاستكشافي المرونة الاستراتيجية :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 12عبارة)

#### الجدول(6.2.4) التحليل العاملي الاستكشافي المرونة الاستراتيجية

	Component			
	1	2	3	
D1	.888			الشركة لديها القدرة للتكيف مع التغيرات في بيئة السوق.
D2	.886			الشركة لديها القدرة للتفاعل السريع مع تحركات المنافسين الآخرين
D3	.597			لدي الشركة القدرة علي استخدام استراتيجيات السوق المتنوعة.
D4	.677			لدى الشركة القدرة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في دورة حياة المنتج .
D5	.736			للشركة القدرة على تلبية التغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها وخدماتها .
G1			.854	تعمل الشركة على معالجة الطاقة التشغيلية في التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة
G3			.609	نظام العمل الانتاجي بالشركة يوفر امكانية التوسع في الطاقة الانتاجية.

H2	.615	الشركة قادرة علي طرح منتجات جديدة في السوق في وقت قصير .
H3	.668	لدي الشركة منتجات جديدة علي درجة عالية من الابداع.
H4	.682	لدي الشركة منتجات جديدة اغلبها تحسين للمنتجات الموجودة .
H5	.748	اداء نظام الخدمات لدي الشركة لا يتاثر عند تقديم المنتج الجديد من خلاله

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

#### جدول رقم(7.2.4) العبارات المحذوفة عند التحليل الاستكشافي للمرونة الاستراتيجية

نوع المتغير	اسم المتغير	الابعاد	العبارات المحذوفة
الوسيط	المرونة الاستراتيجية	مرونة السوق	لا توجد عبارات محذوفة
		مرونة التوسع	1.تعمل الشركة على خفض مدة تقديم المنتجات الجديدة 2.يمتلك العاملون بالشركة القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل 3. لدي الشركة قسم خاص بالبحث والتطوير
		مرونة المنتج الجديد	1.لدي الشركة القدرة علي تقديم منتج جديد وباقل تكاليف . 2. تقوم الشركة باعتماد تركيبة خاصة تفرد بها منتجاتها

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.883) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملئما للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي.

#### 8.2.4) نتائج تحليل العامل الإستكشافي للمرونة الإستراتيجية KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.883
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1280.286
	Df	55
	Sig.	.000

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة المرونة الاستراتيجية ، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير ان المرونة الاستراتيجية يتم قياسها من خلال ثلاثة ابعاد فقط. وان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للبعد اعلي من القيم التي حددها ( ) وهي 0.5 كما هي موضحة في الجدول التالي

جدول رقم (9.2.4) المفسر للتباين

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4.622	42.015	42.015	4.622	42.015	42.015	4.205
2	1.084	9.851	51.866	1.084	9.851	51.866	3.258
3	1.067	9.700	61.566	1.067	9.700	61.566	1.573
4	.875	7.955	69.522				
5	.844	7.670	77.192				
6	.585	5.314	82.506				
7	.496	4.506	87.012				
8	.441	4.007	91.019				
9	.358	3.251	94.270				
10	.345	3.140	97.410				
11	.285	2.590	100.000				

#### 3. 2.2.4 التحليل العامل الاستكشافي الميزة التنافسية المستدامة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العامل الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العامل الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 12 عبارة)



الجدول (10.2.4) التحليل العاملي الإستكشافي الميزة التنافسية المستدامة

	Component			
	1	2	3	
K1		.901		يتفاعل العملاء بالعلاقة في المستقبل البعيد والاستمرارية مع الشركة .
K2		.893		علاقة العميل الشخصية بالشركة تعد علاقة موثوقة .
L5			.627	توفر الشركة مزايا يصعب تقليدها واستساخها من الشركات الأخرى.
L6			.837	يتوفر في الشركة نظام فعال لليقظة التكنولوجية .
T1	.657			تتبادل الشركة المعلومات مع شركائها في الوقت المناسب.
T2	.842			تمتلك شركتنا تكنولوجيا حديثة
T3	.862			تمتلك شركتنا التكنولوجيا لتعزيز جودة المنتجات في كل الاقسام
T4	.803			تمتلك شركتنا وسائل تقنية يسهل التعامل معها
T5	.575			تستخدم شركتنا تقنية المعلومات لتدعيم العمل

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020.

جدول رقم (11.2.4) العبارات المحذوفة عند اجراء التحليل الاستكشافي لميزة التنافسية المستدامة

نوع المتغير	اسم المتغير	الابعاد	العبارات المحذوفة
التابع	الميزة التنافسية المستدامة	المقدرة الجوهرية	1.تمتلك الشركة نظام تشجيع علي إستقطاب المقدرات الجوهرية الغير قابلة للتقليد 2. تقدم الشركة مبادرات ذاتية مقبولة للجميع. 3. يتق العميل في كل ما تقدمه الشركة من منتج أو خدمة. 4. تهتم الشركة بشكاوي العملاء دائماً.
		ثقافة الابداع	1. توفر ادارة الشركة وسائل اتصال مباشرة تدعم الافكار الابداعية. 2. يتم استقطاب الافكار الابداعية وتطبيقها في الشركة. 3. توفر الشركات الخدمية الموارد والقدرات التي تطور الاداء وتدعمه وتميزه. 4. تقبل الشركة اقتراحات العاملين الهادفة إلى تطوير وانجاز العمل بدقة
		مرونة المنتج الجديد	لا توجد عبارات محذوفة

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.832) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي.

#### جدول رقم 12.2.4 نتائج تحليل العاملي الاستكشافي للميزة التنافسية المستدامة

##### (KMO and Bartlett's Test)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	904.310
	Df	36
	Sig.	.000

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة الميزة التنافسية المستدامة ، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير ان الميزة التنافسية المستدامة يتم قياسها من خلال ثلاثة ابعاد فقط.

وان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للبعد اعلي من القيم التي حددها ( ) وهي 0.5 كما هي موضحة في الجدول التالي

##### (13.2.4) المفسر للتباين (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3.724	41.382	41.382	3.724	41.382	41.382	3.432
2	1.046	11.627	53.009	1.046	11.627	53.009	2.431
3	.922	10.248	63.257	.922	10.248	63.257	1.664
4	.871	9.675	72.933				
5	.845	9.392	82.325				
6	.522	5.805	88.130				
7	.435	4.835	92.965				
8	.374	4.156	97.122				
9	.259	2.878	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

#### 4.2.2.4 التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه التسويقي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 12 عبارة

#### الجدول (14.2.4) التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه التسويقي

	Component		
	1	2	
S1		.834	تتمتع شركتنا بميزات خاصة لمواجهة المؤسسات المنافسة .
S2		.700	تعمل الشركة علي الاتصال الدائم مع الزبائن
S3		.644	تسعي الشركة للمحافظة علي زبائنها باستمرار
S4		.548	تحافظ الشركة علي حصتها السوقية
R2	.590		تنظر الشركة الي المستقبل كعملية مهمة ومستمرة
R3	.859		تستجيب الشركة للمواقف التي تواجهها بسرعة
R4	.899		تستخدم الشركة نماذج التنبؤ للتكيف مع المستقبل
R5	.903		تميل الشركة الي العقلانية بتشخيص الفرص.
R6	.830		تستغل الشركة الفرص قبل غيرها من المنافسين .
R7	.671		تمتلك الشركة كفاءات ذوي مؤهلات عالية لتستجيب بسرعة للفرص الجديدة
R8	.746		تستخدم الشركة اسلوب الاستشعار البيئي في ايجاد الفرص الاكثر تأثيرا

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

#### جدول رقم(15.2.4) العبارات المحذوفة عند اجراء التحليل الاستكشافي للتوجه التسويقي

نوع المتغير	اسم المتغير	الابعاد	العبارات المحذوفة
المعدل	التوجه التسويقي	التوجه الدفاعي	تقدم الشركة منتجات سباقه مقارنة بالمؤسسات النظيرة
		التوجه الاستباقي	تسعي الشركة لتحقيق اهدافها الاساسية في ضوء الإمكانيات الحالية

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.919) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم 16.2.4) نتائج تحليل العاملي الاستكشافي للتوجه التسويقي (KMO and Bartlett's Test)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.919
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1854.673
	Df	55
	Sig.	.000

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة للتوجه التسويقي، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير ان للتوجه التسويقي يتم قياسها من خلال بعدين فقط. وان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للبعد اعلي من القيم التي حددها ( ) وهي 0.5 كما هي موضحة في الجدول التالي.

(17.2.4) المفسر للتباين (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5.789	52.629	52.629	5.789	52.629	52.629	5.556
2	1.008	9.161	61.789	1.008	9.161	61.789	3.850
3	.868	7.889	69.678				
4	.695	6.322	76.000				
5	.540	4.913	80.913				
6	.484	4.403	85.316				
7	.415	3.772	89.088				
8	.390	3.550	92.638				
9	.301	2.739	95.377				
10	.263	2.392	97.769				
11	.245	2.231	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

### 3.2.4 التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure.

لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض الأخذ بنظر الاعتبار الاعتبارات الآتية (Kline, 2011) :

-تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.

-التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته.

-قبول الأوزان الانحدارية والمعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عنها (0.50).

لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدارسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي

Confirmatory Factor Analysis (CFA) وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس

التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة

للقياس والتي يتم بناءها على ضوء أسس نظرية سابقة، وأعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي

في تقدير البارامترات على طريقة الاحتمالية العظمى Maximum likelihood وفي ضوء افتراض التطابق

بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج ، والتحليل ينتج

العديد من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في

ضوئها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج ونذكرها :

1. النسبة بين قيم  $\chi^2$  ودرجات الحرية df: The relative chi-square:

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فاذا

كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج

المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض للبيانات العينة .

## 2. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج المفترض وإذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

## 3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي :

### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فاقبل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماما البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05،0.08) دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki).

## 4. مؤشر المطابقة المعياري، (Normed Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

## 5. مؤشر المطابقة المقارن، (Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

## 6. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

## 7. مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Joseph F. Hair, JR. and Others, 1995).

عند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع الدراسة هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكثر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده.

### جدول رقم (18.2.4)

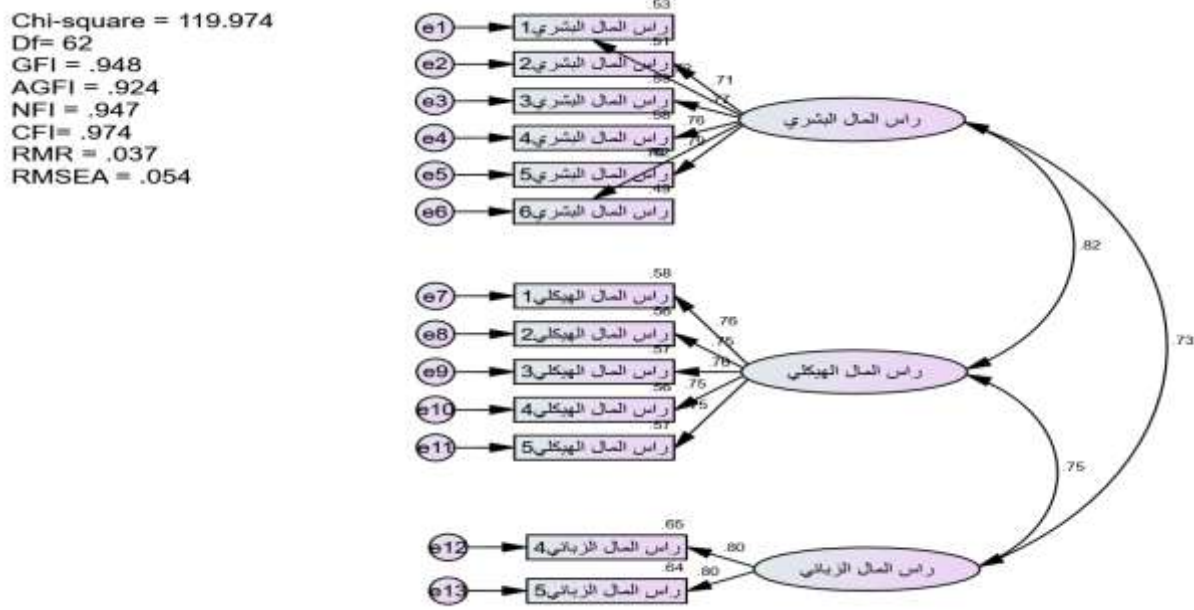
Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
غير مهمة إحصائياً 0.05 عند مستوى دلالة	$\chi^2 =$ Chi-square كاي تربيع
	df = degree of freedom
$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
$< 0.08$ أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل

≥90	أكبر من 90	مؤشر توكير لويس (TLI) Tucker-Lewis Index
>0.05	أكبر من 50	P Close

#### 1.3.2.4 التحليل العاملي التوكيدي راس المال الفكري :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (1.2.4) يوضح التحليل

#### العاملي التوكيدي



المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

#### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة



الجدول (19.2.4) مؤشرات جودة المطابق لجودة راس المال الفكري

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	119.974	--	--
DF	62	--	--
CMIN/DF	1.935	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.974	>0.95	Excellent
SRMR	0.037	<0.08	Excellent
RMSEA	0.054	<0.06	Excellent
PClose	0.316	>0.05	Excellent

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) راس المال الفكري يحقق الشروط التي حددها (عماد واخرون ، 2019)

1. 1.3.2.4 . تحليل الاعتمادية والصلاحية راس المال الفكري :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE، MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج .

والجدول التالي(20.2.4) يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	راس المال الهيكلية	راس المال البشري	راس المال الزبائنية
راس المال الهيكلية	0.868	0.567	0.671	0.868	0.753		
راس المال البشري	0.880	0.551	0.671	0.883	0.819	0.743	
راس المال الزبائنية	0.783	0.644	0.569	0.783	0.754	0.727	0.803

Significance of Correlations: † p < 0.100 \* p < 0.050 \*\* p < 0.010 \*\*\* p < 0.00

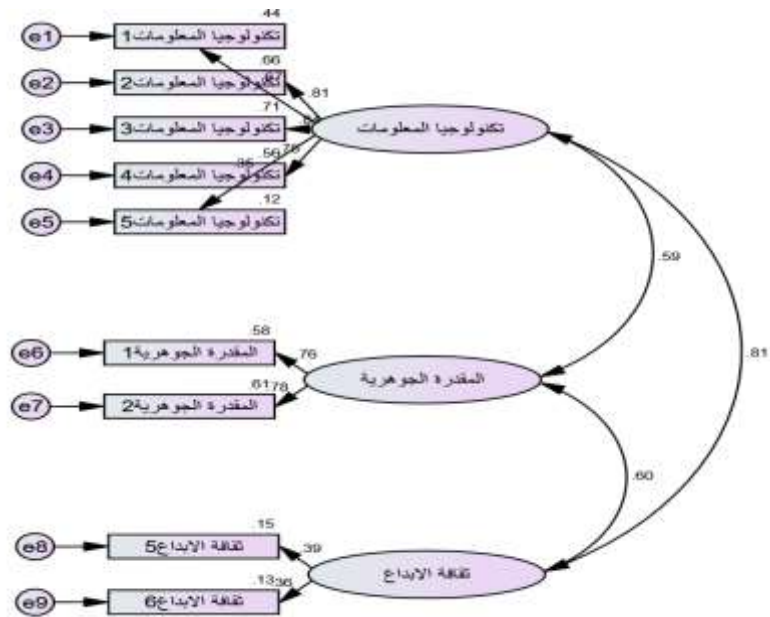
من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده ( Hair et al 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

#### 2.3.2.4 التحليل العاملي التوكيدي الميزة التنافسية المستدامة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (2.2.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

Chi-square = 40.502  
Df= 24  
GFI = .973  
AGFI = .949  
NFI = .956  
CFI= .981  
RMR = .071  
RMSEA = .046



المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

#### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (21.2.4) مؤشرات جودة المطابقة الميزة التنافسية المستدامة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	40.502	--	--
DF	24	--	--
CMIN/DF	1.688	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.981	>0.95	Excellent
SRMR	0.034	<0.08	Excellent
RMSEA	0.046	<0.06	Excellent
PClose	0.573	>0.05	Excellent

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة مؤشرات جودة المطابقة للأداء المستدام تحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون ، 2019)

1. 2.3.2.4 تحليل الاعتمادية والصلاحية الميزة التنافسية المستدامة :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج

والجدول التالي(22.2.4) يوضح الفا بعد التحليل العائلي التوكيدي .

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	المقدرة الجوهرية	تكنولوجيا المعلومات	ثقافة الابداع
المقدرة الجوهرية	0.746	0.595	0.359	0.746	0.771		
تكنولوجيا المعلومات	0.825	0.502	0.653	0.870	0.588	0.708	
ثقافة الابداع	0.245	0.140	0.653	0.246	0.599	0.808	0.374

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده ( Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. باستثناء بعد (ثقافة الابداع) يساوي 0.245

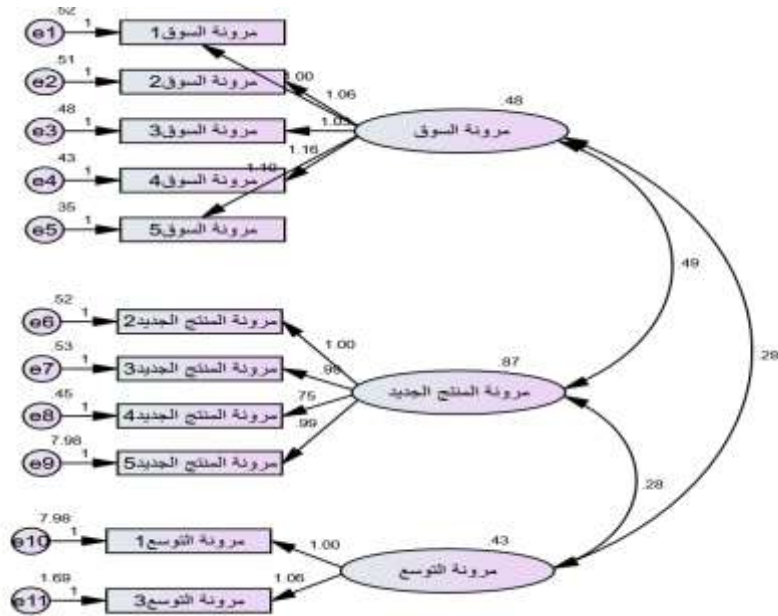
وهي اقل من الحد الذي حدده (Hair et 2010) في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

#### 3.3.2.4 التحليل العاملي التوكيدي المرونة الاستراتيجية :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (3.2.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

Chi-square = 99.511  
Df= 41  
GFI = .947  
AGFI = .914  
NFI = .924  
CFI = .953  
RMR = .076  
RMSEA = .066



المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

#### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (23.2.4) مؤشرات جودة المطابقة المرونة الاستراتيجية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	99.511	--	--
DF	41	--	--
CMIN/DF	2.427	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.953	>0.95	Excellent
SRMR	0.043	<0.08	Excellent
RMSEA	0.066	<0.06	Acceptable
PClose	0.050	>0.05	Excellent

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة مؤشرات جودة المطابقة المرونة الاستراتيجية تحقق شروط

المطابقة التي حددها (عماد واخرون ، 2019)

1.3.3.2.4 تحليل الاعتمادية والصلاحية المرونة الاستراتيجية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات وبتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي (24.2.4) يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	مرونة السوق	مرونة المنتج الجديد	مرونة التوسع
مرونة السوق	0.859	<b>0.550</b>	0.575	0.863	<b>0.742</b>		
مرونة المنتج الجديد	0.760	<b>0.464</b>	0.575	0.817	0.758***	<b>0.681</b>	
مرونة التوسع	<b>0.220</b>	<b>0.137</b>	0.381	0.254	0.617*	0.459*	<b>0.370</b>

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده ( Hair et

2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. باستثناء بعد (مرونة التوسع) يساوي

0.220 وهي اقل من الحد المقبول الذي حدده (Hair et 2010) في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين

المفسر

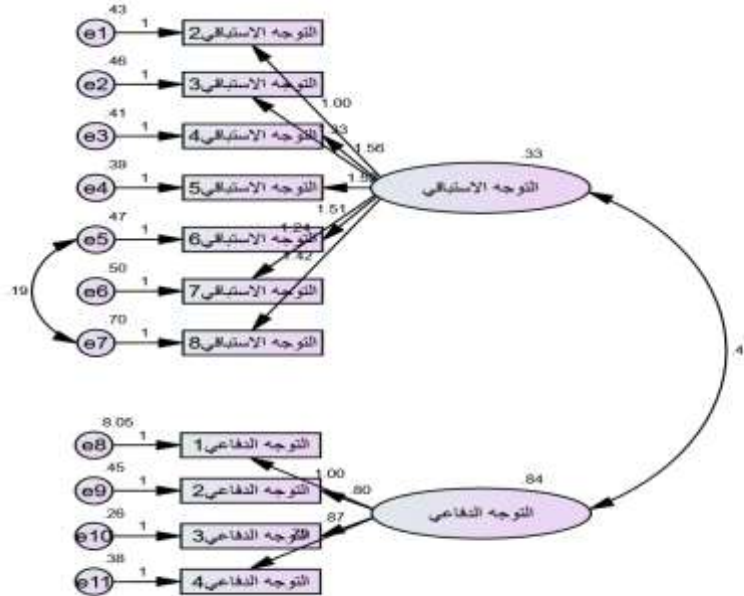
لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

#### 4.3.2.4 التحليل العاملي التوكيدي للتوجه التسويقي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (4.2.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

Chi-square = 112.810  
Df= 42  
GFI = .940  
AGFI = .906  
NFI = .940  
CFI= .961  
RMR = .046  
RMSEA = .072



المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م.

#### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات

أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول مؤشرات (25.2.4) جودة المطابقة للتوجه التسويقي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	112.810	--	--
DF	42	--	--
CMIN/DF	2.686	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.961	>0.95	Excellent
SRMR	0.044	<0.08	Excellent
RMSEA	0.072	<0.06	Acceptable
PClose	0.012	>0.05	Acceptable

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة مؤشرات جودة المطابقة للتوجه التسويقي تحقق شروط المطابقة

التي حددها (عماد واخرون ، 2019)

1.4.3.2.4 تحليل الاعتمادية والصلاحية للتوجه التسويقي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي(26.2.4) يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	التوجه الاستباقي	التوجه الدفاعي
التوجه الاستباقي	0.899	0.560	0.608	0.905	0.748	
التوجه الدفاعي	0.773	0.483	0.608	0.838	0.780***	0.695

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et

2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين

المفسر لكافة الأبعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

جدول رقم (27.2.4) ( Correlations: (Group number 1 - Default model) )

		Estimate
<--> راس المال البشري	راس المال الهيكلي	.819
<--> راس المال البشري	راس المال الزبائي	.727
<--> راس المال الهيكلي	راس المال الزبائي	.753
<--> تكنولوجيا المعلومات	المقدرة الجوهريّة	.589
<--> مرونة السوق	مرونة المنتج الجديد	.761
<--> التوجه الاستباقي	التوجه الدفاعي	.788
<--> راس المال البشري	تكنولوجيا المعلومات	.624
<--> راس المال البشري	المقدرة الجوهريّة	.520
<--> راس المال البشري	مرونة السوق	.672
<--> راس المال البشري	مرونة المنتج الجديد	.610
<--> راس المال البشري	التوجه الاستباقي	.555
<--> راس المال البشري	التوجه الدفاعي	.515
<--> راس المال الهيكلي	تكنولوجيا المعلومات	.650
<--> راس المال الهيكلي	المقدرة الجوهريّة	.565
<--> راس المال الهيكلي	مرونة السوق	.828
<--> راس المال الهيكلي	مرونة المنتج الجديد	.718
<--> راس المال الهيكلي	التوجه الاستباقي	.627
<--> راس المال الهيكلي	التوجه الدفاعي	.543
<--> راس المال الزبائي	تكنولوجيا المعلومات	.495
<--> راس المال الزبائي	المقدرة الجوهريّة	.464
<--> راس المال الزبائي	مرونة السوق	.706
<--> راس المال الزبائي	مرونة المنتج الجديد	.663
<--> راس المال الزبائي	التوجه الاستباقي	.551
<--> راس المال الزبائي	التوجه الدفاعي	.451
<--> تكنولوجيا المعلومات	مرونة السوق	.676
<--> تكنولوجيا المعلومات	مرونة المنتج الجديد	.612
<--> تكنولوجيا المعلومات	التوجه الاستباقي	.747
<--> تكنولوجيا المعلومات	التوجه الدفاعي	.678



		Estimate
مرونة السوق	<--> المقدرة الجوهرية	.617
مرونة المنتج الجديد	<--> المقدرة الجوهرية	.650
التوجه الاستباقي	<--> المقدرة الجوهرية	.494
التوجه الدفاعي	<--> المقدرة الجوهرية	.538
التوجه الاستباقي	<--> مرونة السوق	.707
التوجه الدفاعي	<--> مرونة السوق	.613
التوجه الاستباقي	<--> مرونة المنتج الجديد	.574
التوجه الدفاعي	<--> مرونة المنتج الجديد	.564

#### 5.2.4 المتوسطات والانحرافات المعيارية للاسئلة الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة

الوسط

الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي

للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3) ، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط

الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة

وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصي منهم. وذلك على النحو التالي:

جدول رقم(28.2.4) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

Std. Deviation	Mean	النسبة المئوية	
.88438	4.6808	23	التوجه الدفاعي
.54705	2.7351		التوجه الاستباقي
.84018	4.1394		مرونة المنتج الجديد
.66753	3.5438		مرونة السوق
.69630	3.6759		المقدرة الجوهرية

تكنولوجيا المعلومات		3.1445	.60631
راس المال الزبائني		3.7901	.76638
راس المال الهيكلي		3.8819	.73661
راس المال البشري		3.9028	.73847

يتضح من الجدول رقم (27/ 4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على تلك الأبعاد في المجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (2.42) وبانحراف معياري (0.715) وأهمية نسبية (48%)

2/ ويلاحظ من الجدول أن بعد (التوجه الدفاعي) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.6808) بانحراف معياري (.88438) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (94%).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للمحور (التوجه الاستباقي) حيث بلغ متوسطها (2.7351) وبانحراف معياري (.54705) وأهمية نسبية بلغت (55%).

#### 6.2.4 اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (28/ 4) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (29.2.4) اختبارات التوزيع الطبيعي

Collinearity Statistics		
VIF	Tolerance	
4.283	.233	التوجه الدفاعي
5.001	.200	التوجه الاستباقي
4.072	.246	مرونة المنتج الجديد
5.742	.174	مرونة السوق
4.333	.231	راس المال الزبائني
3.332	.300	راس المال البشري

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث ان كافة القيم تقل عن (10). كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة ابعادها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (عماد واخرون 2019).

جدول رقم (30.2.4)

.000 <sup>c</sup>	.084	التوجه الدفاعي
.000 <sup>c</sup>	.072	التوجه الاستباقي
.000 <sup>c</sup>	.072	مرونة المنتج الجديد
.005 <sup>c</sup>	.061	مرونة السوق

.000 <sup>c</sup>	.090	المقدرة الجوهرية
.000 <sup>c</sup>	.080	تكنولوجيا المعلومات
.000 <sup>c</sup>	.093	راس المال الزبائني
.000 <sup>c</sup>	.087	راس المال الهيكلي
.000 <sup>c</sup>	.125	راس المال البشري

وتأسيسا على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد

من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الثالث

#### 3.4. اختبار الفرضيات

##### 1. نمذجة المعادلة البنائية: Structural Equation Modeling [SEM]

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

##### 2. تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يمثالا لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

1. نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين المتغيرات.

2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.



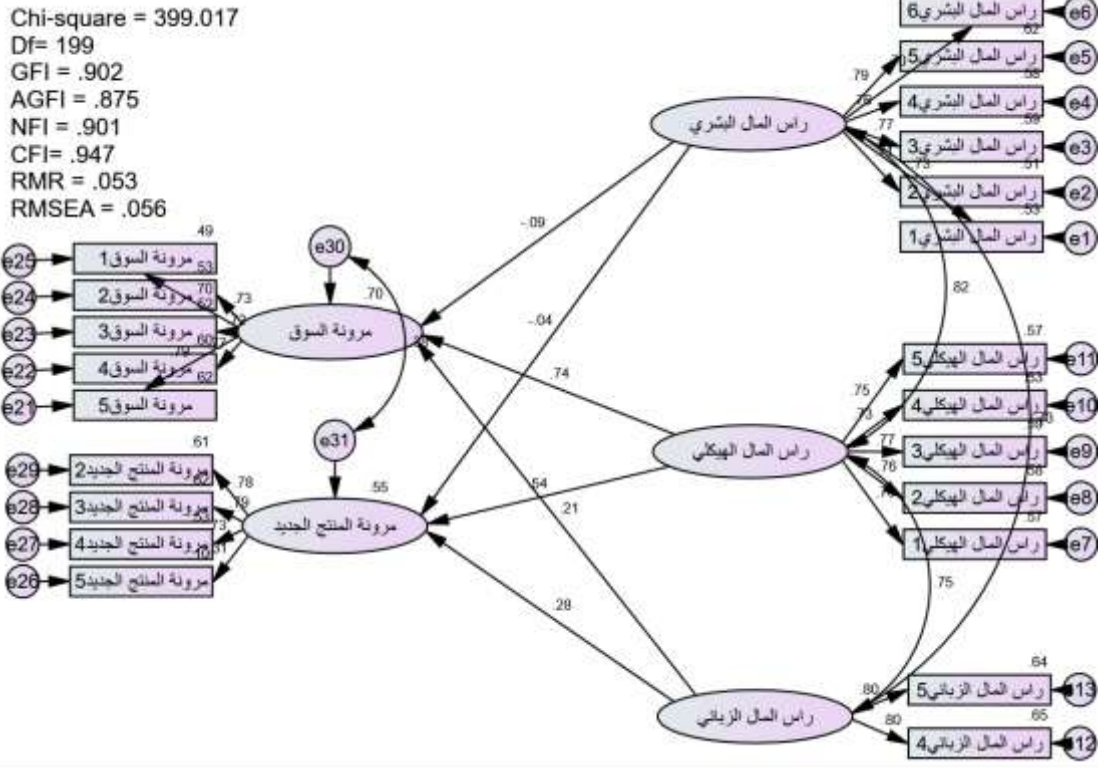
إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ،  
والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (1.3.4) قيم تحليل المسار من راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate			
قبول الفرضية	0.01	2.565	0.095	0.243	راس المال البشري	<---	تكنولوجيا المعلومات
قبول الفرضية	***	3.531	0.105	0.37	راس المال الهيكلي	<---	تكنولوجيا المعلومات
رفض الفرضية	0.518	-0.646	0.078	-0.051	راس المال الزبائي	<---	تكنولوجيا المعلومات
رفض الفرضية	0.239	1.177	0.135	0.159	راس المال البشري	<---	المقدرة الجوهرية
قبول الفرضية	0.007	2.707	0.148	0.4	راس المال الهيكلي	<---	المقدرة الجوهرية
رفض الفرضية	0.704	0.38	0.113	0.043	راس المال الزبائي	<---	المقدرة الجوهرية

2.3.4 الفرضية الثانية: هناك علاقة ايجابية بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية

الشكل (2.3.4)العلاقة بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية



### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية. وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (2.3.4) قيم تحليل المسار من رأس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية

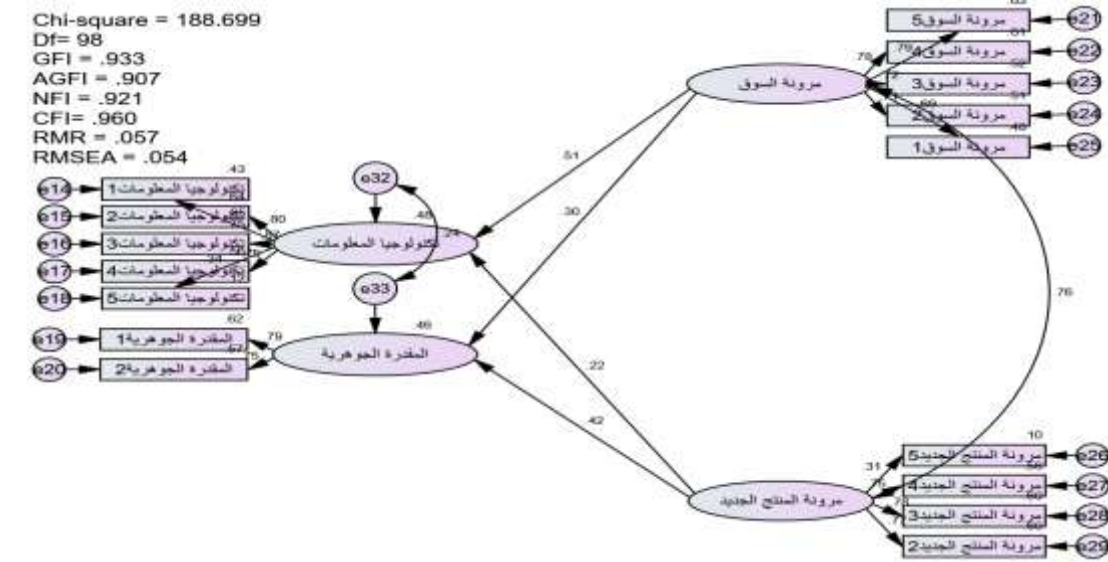
النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate			
رفض الفرضية	0.397	-0.846	0.091	-0.077	راس المال البشري	<---	مرونة السوق
قبول الفرضية	***	6.066	0.111	0.673	راس المال الهيكلية	<---	مرونة السوق
قبول الفرضية	0.019	2.339	0.077	0.179	راس المال الزباني	<---	مرونة السوق
رفض الفرضية	0.708	-0.375	0.137	-0.051	راس المال البشري	<---	مرونة المنتج الجديد



قبول الفرضية	***	4.188	0.155	0.648	راس المال الهيكلي	<---	مرونة المنتج الجديد
قبول الفرضية	0.008	2.666	0.117	0.312	راس المال الزباني	<---	مرونة المنتج الجديد

### 3.3.4 الفرضية الثالثة: هناك علاقة ايجابية بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

الشكل (3.3.4) العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة



### مؤشرات جودة النموذج

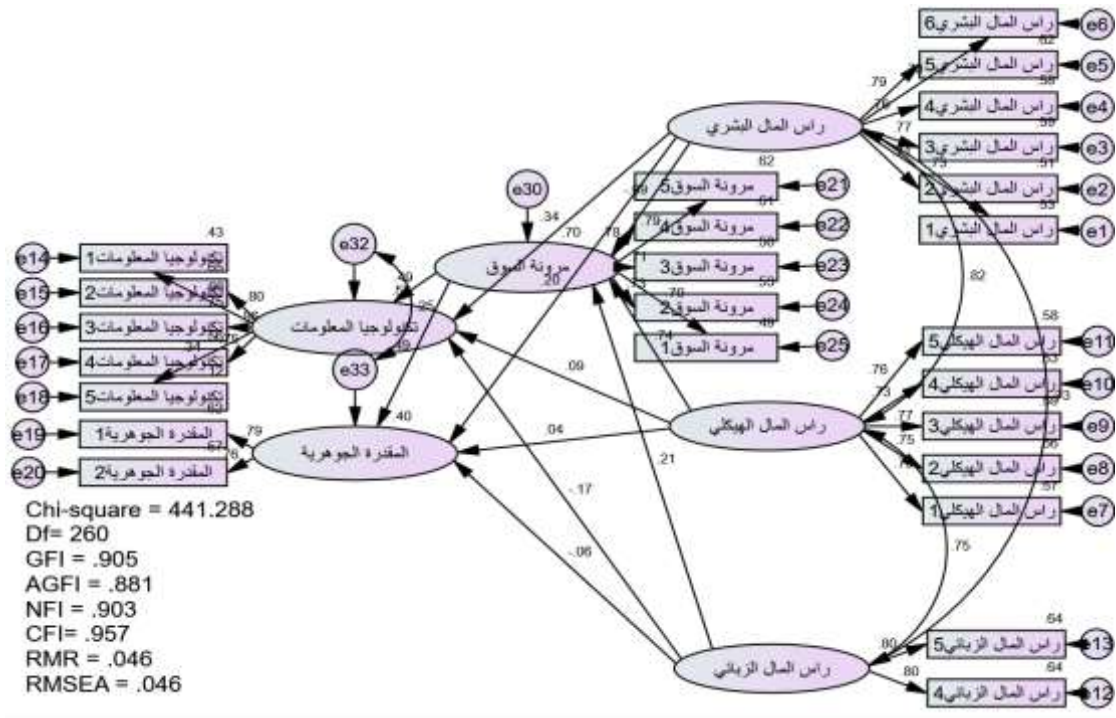
في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية. وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (3.3.4) قيم تحليل المسار من المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate			
قبول الفرضية	***	4.845	0.095	0.459	مرونة السوق	<---	تكنولوجيا المعلومات
قبول الفرضية	0.007	2.677	0.124	0.331	مرونة السوق	<---	المقدرة الجوهرية
قبول الفرضية	0.024	2.252	0.068	0.153	مرونة المنتج الجديد	<---	تكنولوجيا المعلومات
قبول الفرضية	***	3.698	0.097	0.36	مرونة المنتج الجديد	<---	المقدرة الجوهرية

#### 4.3.4 الفرضية الرابعة: مرونة السوق يتوسط العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

الشكل (4.3.4) العلاقة بين مرونة السوق وراس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة



#### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4.3.4) قيم تحليل المسار من مرونة السوق وراس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

مستوي	القيمة	الخطا	معاملات			
المعنوية	الدرجة	المعياري	الانحدار			
0.373	-0.89	0.091	-0.081	راس المال البشري	<---	مرونة السوق
***	6.084	0.112	0.679	راس المال الهيكلي	<---	مرونة السوق

0.018	2.358	0.077	0.181	راس المال الزبائني	<---	مرونة السوق
0.003	2.948	0.094	0.277	راس المال البشري	<---	تكنولوجيا المعلومات
0.554	0.592	0.131	0.077	راس المال الهيكلية	<---	تكنولوجيا المعلومات
0.102	-1.635	0.079	-0.129	راس المال الزبائني	<---	تكنولوجيا المعلومات
0.132	1.508	0.134	0.202	راس المال البشري	<---	المقدرة الجوهرية
0.836	0.207	0.192	0.04	راس المال الهيكلية	<---	المقدرة الجوهرية
0.633	-0.477	0.114	-0.055	راس المال الزبائني	<---	المقدرة الجوهرية
***	3.934	0.111	0.437	مرونة السوق	<---	تكنولوجيا المعلومات
***	3.408	0.158	0.539	مرونة السوق	<---	المقدرة الجوهرية

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك. قيم العلاقات غير المباشرة

جدول رقم (5.3.4) (Indirect Effects (Group number 1 - Default model))

	راس المال الزبائني	راس المال الهيكلية	راس المال البشري
مرونة السوق	.000	.000	.000
المقدرة الجوهرية	.098	.366	-.044
تكنولوجيا المعلومات	.079	.297	-.035

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط المرونة الاستراتيجية كشرط لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكنتيجة للتوجه الرياديتم الاستعانة باختبار Sobel

### To conduct the Sobel test

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the  $a$ ,  $b$ ,  $SE_a$ , and  $SE_b$  into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a		Sobel test:		
b		Aroian test:		
$SE_a$		Goodman test:		
$SE_b$		Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert  $t_a$  and  $t_b$  into the cells below, where  $t_a$  and  $t_b$  are the t-test statistics for the difference between the  $a$  and  $b$  coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

حيث ان :

a : معامل الانحدار (غير القياسي) للعلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

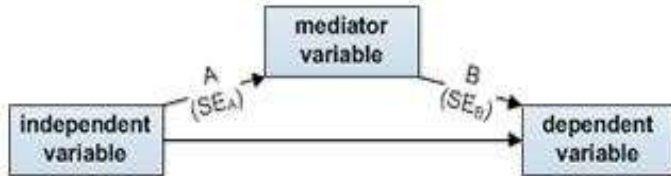
Sa : الخطأ المعياري لمعامل الانحدار لـ a

b : معامل الانحدار (غير القياسي) للعلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

Sb : الخطأ المعياري لمعامل الانحدار لـ b

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لاختبار Sobel الجدول التالي يوضح تلك النتائج

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



A: 0.633 ?

B: 0.881 ?

SE<sub>A</sub>: 0.068 ?

SE<sub>B</sub>: 0.113 ?

Calculate!

Sobel test statistic: 5.97703905

One-tailed probability: 0.0

Two-tailed probability: 0.0

من خلال الاستعانة بالمواع السابقة تم التوصل علي النتائج التالية

Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

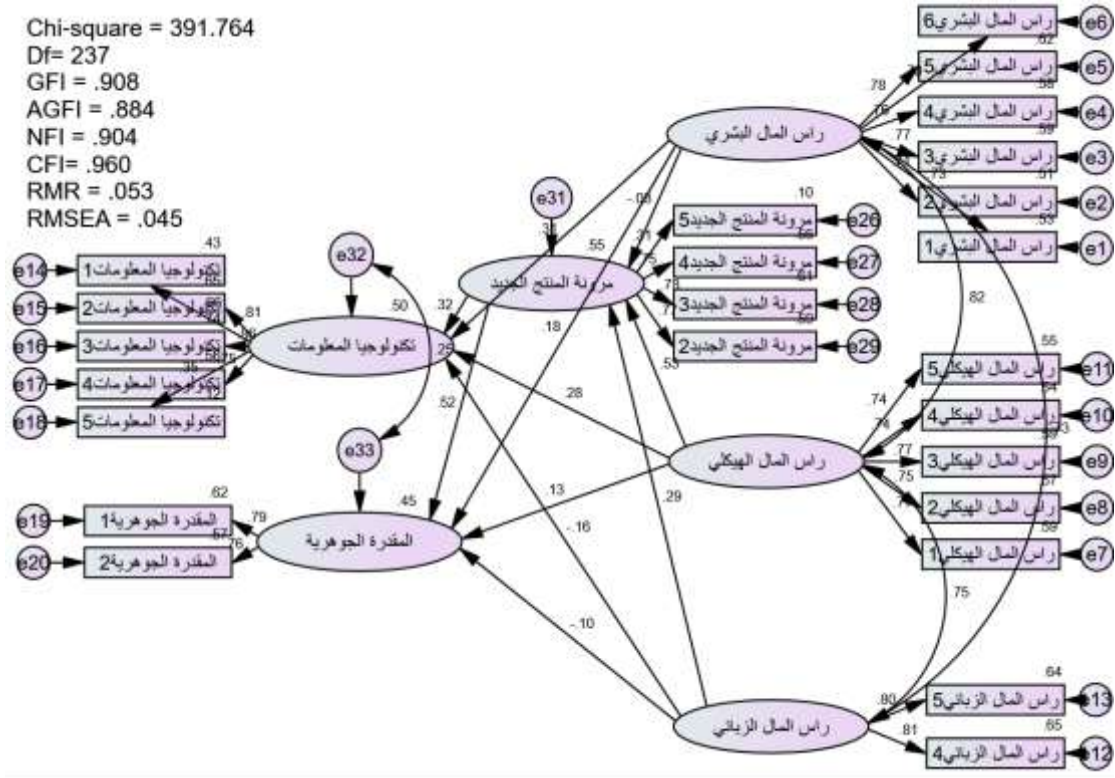
جدول رقم (5.3.4)

	راس المال الزبائي	راس المال الهيكلية	راس المال البشري
مرونة السوق	...	...	...
المقدرة الجوهريية	.032	.006	.442
	يوجد توسط	يوجد توسط	لا يوجد توسط
تكنولوجيا المعلومات	.045	.001	.499
	يوجد توسط	يوجد توسط	لا يوجد توسط

5.3.4 الفرضية الخامسة : مرونة المنتج الجديد يتوسط العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية

المستدامة

الشكل (5.3.4) العلاقة بين مرونة المنتج الجديد وراس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة



## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .  
وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (6.3.4) قيم تحليل المسار من راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

P	C.R.	S.E.	Estimate			
0.776	-0.285	0.134	-0.038	راس المال البشري	<---	مرونة المنتج الجديد
***	4.102	0.149	0.611	راس المال الهيكلي	<---	مرونة المنتج الجديد
0.006	2.731	0.115	0.313	راس المال الزبائي	<---	مرونة المنتج الجديد
0.007	2.695	0.093	0.252	راس المال البشري	<---	تكنولوجيا المعلومات
0.035	2.105	0.109	0.23	راس المال الهيكلي	<---	تكنولوجيا المعلومات
0.138	-1.484	0.081	-0.12	راس المال الزبائني	<---	تكنولوجيا المعلومات
0.178	1.346	0.13	0.175	راس المال البشري	<---	المقدرة الجوهرية
0.418	0.809	0.154	0.124	راس المال الهيكلي	<---	المقدرة الجوهرية
0.396	-0.848	0.114	-0.097	راس المال الزبائي	<---	المقدرة الجوهرية
***	3.422	0.066	0.225	مرونة المنتج الجديد	<---	تكنولوجيا المعلومات
***	4.677	0.095	0.446	مرونة المنتج الجديد	<---	المقدرة الجوهرية

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى

الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك. قيم

العلاقات غير المباشرة

#### Indirect Effects (Group number 1 - Default model) (7.3.4)

	راس المال الزبائني	راس المال الهيكلي	راس المال البشري
مرونة المنتج الجديد	.000	.000	.000
المقدرة الجوهرية	.140	.273	-.017
تكنولوجيا المعلومات	.070	.137	-.009

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط المرونة الاستراتيجية كشرط لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكنتيجة

لراس المال الفكري تمت الاستعانة باختبار Sobel

#### To conduct the Sobel test

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the  $a$ ,  $b$ ,  $s_a$ , and  $s_b$  into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	Sobel test:		
b	Arolian test:		
$s_a$	Goodman test:		
$s_b$	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert  $t_a$  and  $t_b$  into the cells below, where  $t_a$  and  $t_b$  are the t-test statistics for the difference between the  $a$  and  $b$  coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

حيث ان :

a : معامل الانحدار (غير القياسي) للعلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

Sa : الخطأ المعياري لمعامل الانحدار لـ a

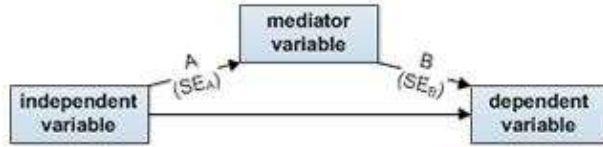
b : معامل الانحدار (غير القياسي) للعلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

Sb : الخطأ المعياري لمعامل الانحدار لـ b

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لاختبار Sobel الجدول التالي يوضح تلك النتائج



Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



A:  ?

B:  ?

SE<sub>A</sub>:  ?

SE<sub>B</sub>:  ?

**Calculate!**

Sobel test statistic: 5.97703905

One-tailed probability: 0.0

Two-tailed probability: 0.0

من خلال الاستعانة بالمواقع السابقة تم التوصل علي النتائج التالية.

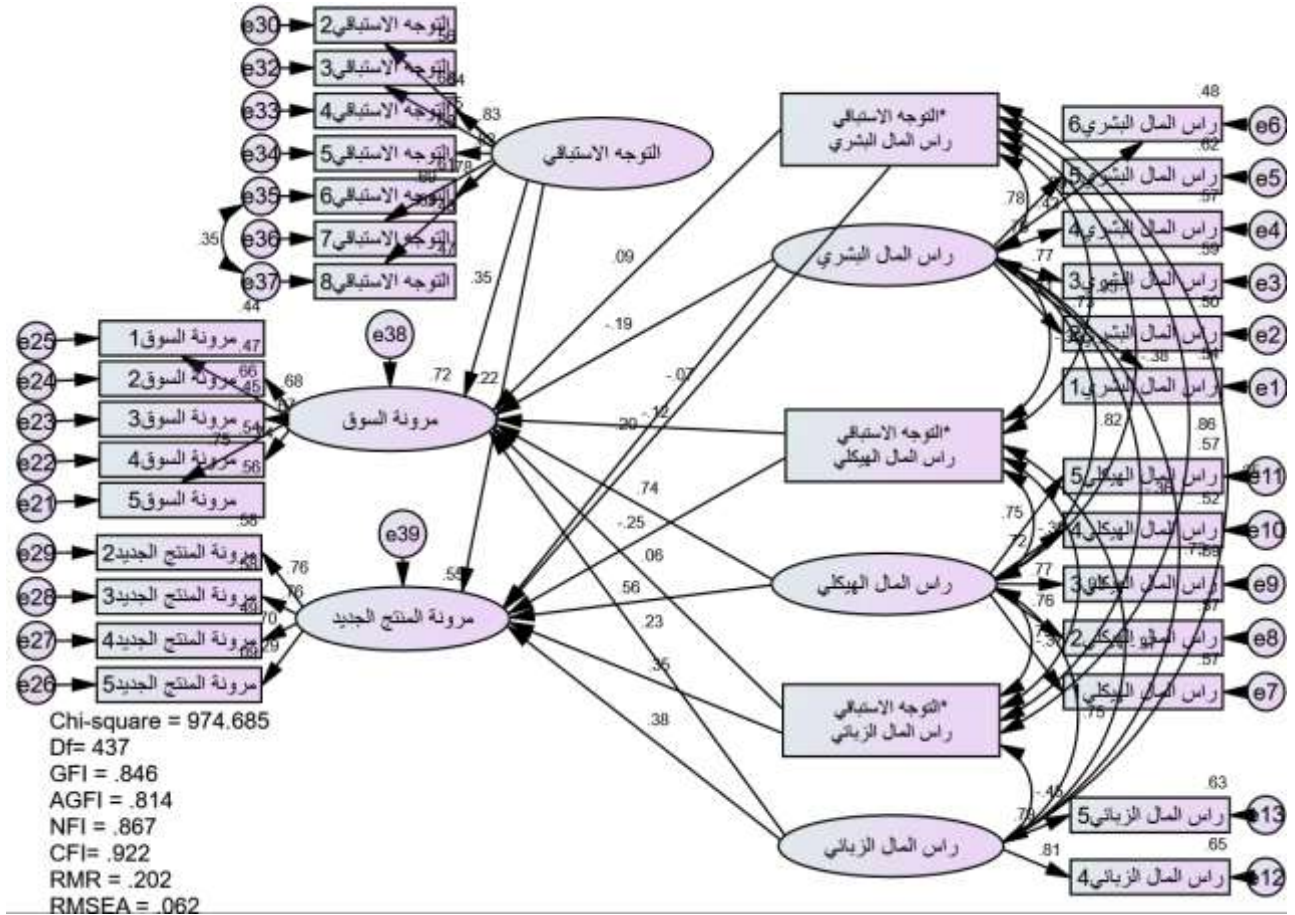
#### Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model) (8.3.4)

	راس المال الزبائي	راس المال الهيكلية	راس المال البشري
مرونة المنتج الجديد	...	...	...
المقدرة الجوهرية	.082	.007	.827
	لا يوجد توسط	يوجد توسط	لا يوجد توسط
تكنولوجيا المعلومات	.035	.002	.772
	يوجد توسط	يوجد توسط	لا يوجد توسط



التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية

الشكل (6.3.4) العلاقة بين التوجه الاستباقي راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية



من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R<sup>2</sup>)معامل التحديد علي القدرة علي التكيف تساوي 0.72 مما يعني ان ابعاد راس المال الفكري (البشري ، الهيكلي ، الزباني) تفسر ما بنسبة 82% مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري ونسبتها 28% .

وايضا يتضح من الشكل أعلاه ان قيمة (R<sup>2</sup>)معامل التحديد علي القدرة التوافقية تساوي 0.54 مما يعني ان ابعاد راس المال الفكري (البشري ، الهيكلي ، الزباني) تفسر ما بنسبة 94% مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري ونسبتها 46%. وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ،

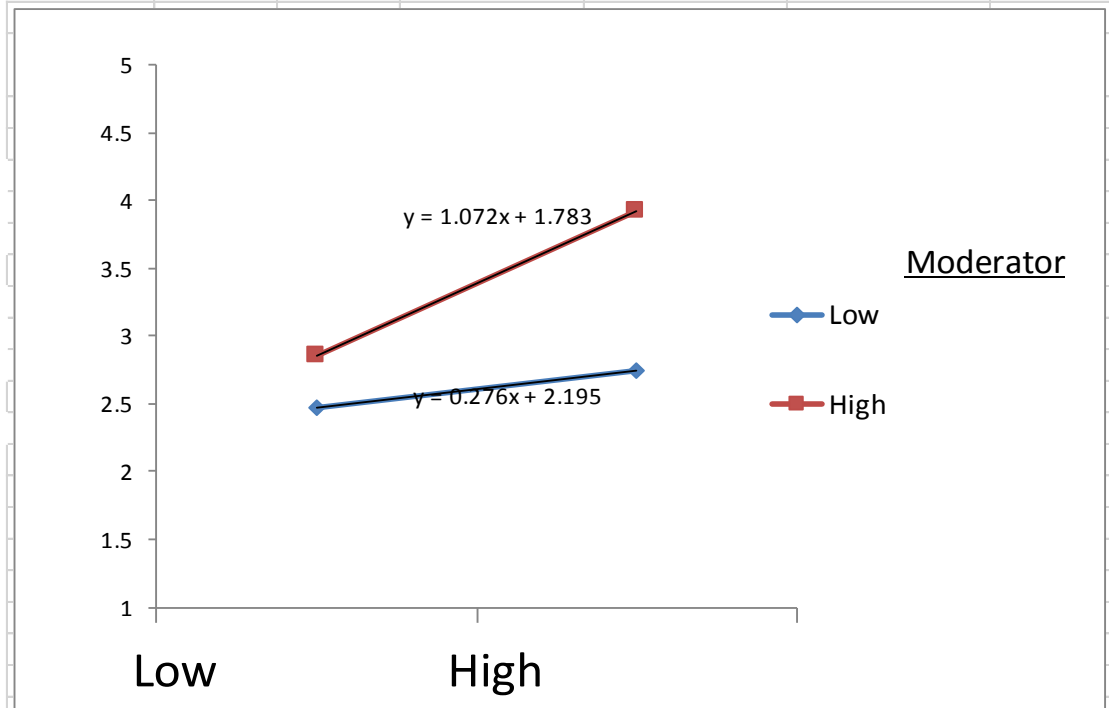
والجدول التالي(9.3.4) يوضح قيم تحليل المسار

العلاقة بين التوجه الاستباقي و بين راس المال الفكري و المرونة الاستراتيجية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate		
لا يعدل	0.112	-1.59	0.093	-0.149	راس المال البشري	مرونة السوق
لا يعدل	0.125	-1.535	0.146	-0.224	راس المال البشري	مرونة المنتج الجديد
يعدل	***	5.509	0.11	0.608	راس المال الهيكلي	مرونة السوق
يعدل	***	3.955	0.158	0.627	راس المال الهيكلي	مرونة المنتج الجديد
يعدل	0.036	2.092	0.084	0.176	راس المال الزبائني	مرونة السوق
يعدل	0.004	2.87	0.136	0.391	راس المال الزبائني	مرونة المنتج الجديد
يعدل	***	6.324	0.062	0.389	التوجه الاستباقي	مرونة السوق
يعدل	***	4.008	0.084	0.337	التوجه الاستباقي	مرونة المنتج الجديد
لا يعدل	0.557	0.587	0.063	0.037	Z_التوجه الاستباقي_راس المال البشري	مرونة السوق
لا يعدل	0.689	-0.4	0.099	-0.04	Z_التوجه الاستباقي_راس المال البشري	مرونة المنتج الجديد
لا يعدل	0.574	-0.563	0.086	-0.048	Z_التوجه الاستباقي_راس المال الهيكلي	مرونة السوق
لا يعدل	0.289	-1.06	0.136	-0.144	Z_التوجه الاستباقي_راس المال الهيكلي	مرونة المنتج الجديد
لا يعدل	0.675	0.419	0.058	0.024	Z_التوجه الاستباقي_راس المال الزبائني	مرونة السوق
يعدل	0.034	2.12	0.094	0.199	Z_التوجه الاستباقي_راس المال الزبائني	مرونة المنتج الجديد

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار ( slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.

شكل رقم ( 7.3.4 )

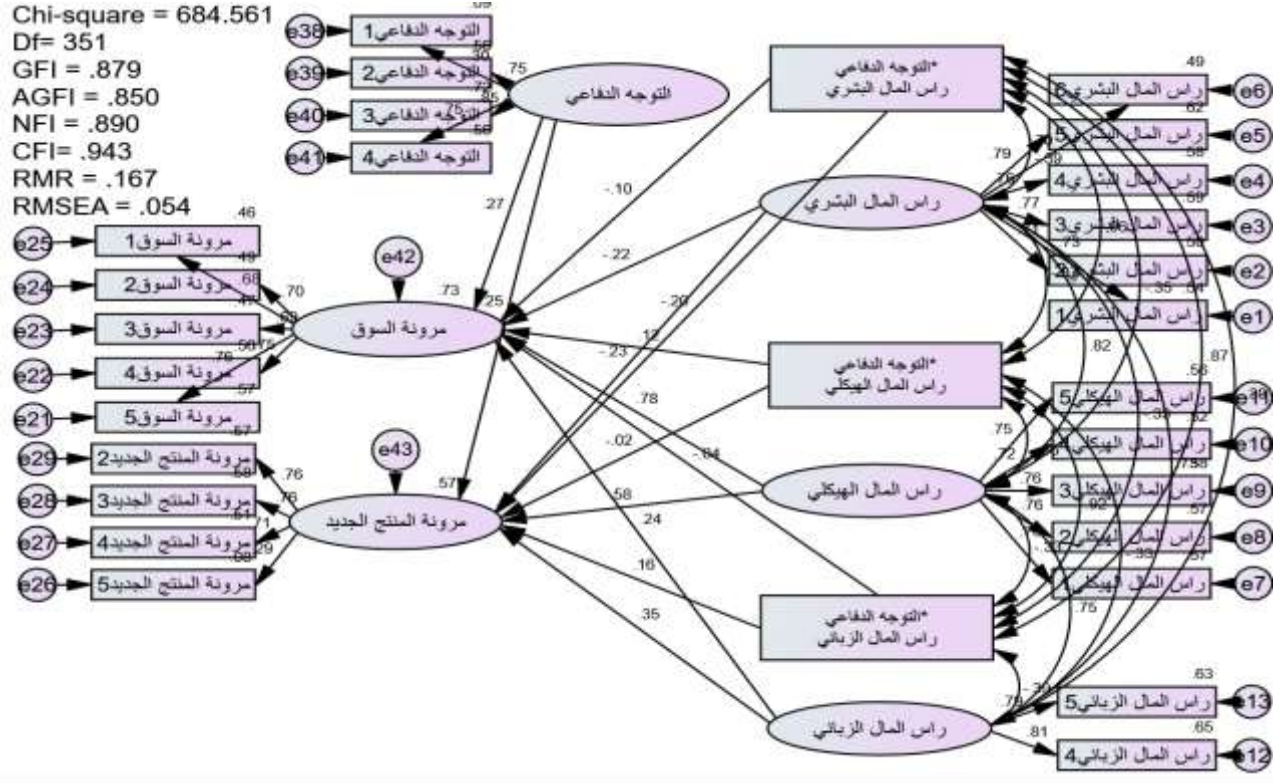


التوجه الاستباقي strengthens the positive relationship between راس المال الزبائي and مرونة المنتج الجديد.

### 7.3.4 الفرضية الرئيسية السابعة:

التوجه الدفاعي يعدل العلاقة بين راس المال الفكري المرونة الاستراتيجية

الشكل (10.3.4) العلاقة بين التوجه الدفاعي راس المال الفكري المرونة الاستراتيجية



من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2)معامل التحديد علي القدرة علي التكيف تساوي 0.73 مما يعني ان ابعاد راس المال الفكري (البشري ، الهيكلي ، الزباني) تفسر ما بنسبة 83% مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري ونسبتها 17% .

وايضا يتضح من الشكل أعلاه ان قيمة (R2)معامل التحديد علي القدرة التوافقية تساوي 0.57 مما يعني ان ابعاد راس المال الفكري (البشري ، الهيكلي ، الزباني) تفسر ما بنسبة 94% مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري ونسبتها 43%. وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد علي مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ،

والجدول التالي(11.3.4) يوضح قيم تحليل المسار.

العلاقة بين التوجه الدفاعي و بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate		
يعدل	0.049	-1.972	0.094	-0.186	راس المال البشري	مرونة السوق
لا يعدل	0.068	-1.824	0.14	-0.255	راس المال البشري	مرونة المنتج الجديد
يعدل	***	6.009	0.11	0.66	راس المال الهيكلي	مرونة السوق
يعدل	***	4.33	0.15	0.648	راس المال الهيكلي	مرونة المنتج الجديد
يعدل	0.02	2.329	0.082	0.191	راس المال الزبائي	مرونة السوق
يعدل	0.004	2.851	0.126	0.36	راس المال الزبائي	مرونة المنتج الجديد
يعدل	***	3.875	0.051	0.199	التوجه الدفاعي	مرونة السوق
يعدل	***	3.476	0.068	0.238	التوجه الدفاعي	مرونة المنتج الجديد
لا يعدل	0.52	-0.644	0.071	-0.046	Zالتوجه الدفاعي_راس المال البشري	مرونة السوق
لا يعدل	0.276	-1.09	0.108	-0.118	Zالتوجه الدفاعي_راس المال البشري	مرونة المنتج الجديد
لا يعدل	0.539	0.614	0.086	0.052	Zالتوجه الدفاعي_راس المال الهيكلي	مرونة السوق
لا يعدل	0.938	-0.078	0.13	-0.01	Zالتوجه الدفاعي_راس المال الهيكلي	مرونة المنتج الجديد
لا يعدل	0.716	-0.364	0.054	-0.02	Zالتوجه الدفاعي_راس المال الزبائي	مرونة السوق
لا يعدل	0.264	1.118	0.083	0.093	Zالتوجه الدفاعي_راس المال الزبائي	مرونة المنتج الجديد

### 8.3.4 ملخص نتائج الفرضيات

#### 1.8.3.4 الفرضية الأولى: هناك علاقة ايجابية بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

##### الجدول (11.3.4) قيم تحليل المسار من راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate			
قبول الفرضية	0.01	2.565	0.095	0.243	راس المال البشري	<---	تكنولوجيا المعلومات
قبول الفرضية	***	3.531	0.105	0.37	راس المال الهيكلي	<---	تكنولوجيا المعلومات
رفض الفرضية	0.518	-0.646	0.078	-0.051	راس المال الزبائي	<---	تكنولوجيا المعلومات
رفض الفرضية	0.239	1.177	0.135	0.159	راس المال البشري	<---	المقدرة الجوهريّة
قبول الفرضية	0.007	2.707	0.148	0.4	راس المال الهيكلي	<---	المقدرة الجوهريّة
رفض الفرضية	0.704	0.38	0.113	0.043	راس المال الزبائي	<---	المقدرة الجوهريّة

#### 2.8.3.4 الفرضية الثانية: هناك علاقة ايجابية بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية

##### الجدول (2.8.3.4) قيم تحليل المسار من راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate			
رفض الفرضية	0.397	-0.846	0.091	-0.077	راس المال البشري	<---	مرونة السوق
قبول الفرضية	***	6.066	0.111	0.673	راس المال الهيكلي	<---	مرونة السوق
قبول الفرضية+	0.019	2.339	0.077	0.179	راس المال الزبائي	<---	مرونة السوق
رفض الفرضية	0.708	-0.375	0.137	-0.051	راس المال البشري	<---	مرونة المنتج الجديد
قبول الفرضية	***	4.188	0.155	0.648	راس المال الهيكلي	<---	مرونة المنتج الجديد
قبول الفرضية	0.008	2.666	0.117	0.312	راس المال الزبائي	<---	مرونة المنتج الجديد

#### 3.8.3.4 الفرضية الثالثة: هناك علاقة ايجابية بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

الجدول (3.8.3.4) قيم تحليل المسار من المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate			
قبول الفرضية	***	4.845	0.095	0.459	مرونة السوق	<---	تكنولوجيا المعلومات
قبول الفرضية	0.007	2.677	0.124	0.331	مرونة السوق	<---	المقدرة الجوهرية
قبول الفرضية	0.024	2.252	0.068	0.153	مرونة المنتج الجديد	<---	تكنولوجيا المعلومات
قبول الفرضية	***	3.698	0.097	0.36	مرونة المنتج الجديد	<---	المقدرة الجوهرية

#### 4.8.3.4 الفرضية الرابعة: مرونة السوق يتوسط العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية

المستدامة

الجدول (4.8.3.4) قيم تحليل المسار من مرونة السوق وراس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

	مستوي المعنوية	القيمة الحرجة	الخطا المعياري	معاملات الانحدار		
لاتتوسط	0.373	-0.89	0.091	-0.081	راس المال البشري	مرونة السوق
تنوسط	***	6.084	0.112	0.679	راس المال الهيكلي	مرونة السوق
تنوسط	0.018	2.358	0.077	0.181	راس المال الزبائي	مرونة السوق
تنوسط	0.003	2.948	0.094	0.277	راس المال البشري	تكنولوجيا المعلومات
لاتتوسط	0.554	0.592	0.131	0.077	راس المال الهيكلي	تكنولوجيا المعلومات
لاتتوسط	0.102	-1.635	0.079	-0.129	راس المال الزبائي	تكنولوجيا المعلومات
لاتتوسط	0.132	1.508	0.134	0.202	راس المال البشري	المقدرة الجوهرية
لاتتوسط	0.836	0.207	0.192	0.04	راس المال الهيكلي	المقدرة الجوهرية
لاتتوسط	0.633	-0.477	0.114	-0.055	راس المال الزبائي	المقدرة الجوهرية
تنوسط	***	3.934	0.111	0.437	مرونة السوق	تكنولوجيا المعلومات
تنوسط	***	3.408	0.158	0.539	مرونة السوق	المقدرة الجوهرية

5.8.3.4 الفرضية الخامسة : مرونة المنتج الجديد يتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

الجدول (5.8.3.4) قيم تحليل المسار من رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate			
لا تتوسط	0.776	-0.285	0.134	-0.038	رأس المال البشري	<---	مرونة المنتج الجديد
تتوسط	***	4.102	0.149	0.611	رأس المال الهيكلية	<---	مرونة المنتج الجديد
تتوسط	0.006	2.731	0.115	0.313	رأس المال الزبائنية	<---	مرونة المنتج الجديد
تتوسط	0.007	2.695	0.093	0.252	رأس المال البشري	<---	تكنولوجيا المعلومات
تتوسط	0.035	2.105	0.109	0.23	رأس المال الهيكلية	<---	تكنولوجيا المعلومات
لا تتوسط	0.138	-1.484	0.081	-0.12	رأس المال الزبائنية	<---	تكنولوجيا المعلومات
لا تتوسط	0.178	1.346	0.13	0.175	رأس المال البشري	<---	المقدرة الجوهرية
لا تتوسط	0.418	0.809	0.154	0.124	رأس المال الهيكلية	<---	المقدرة الجوهرية
لا تتوسط	0.396	-0.848	0.114	-0.097	رأس المال الزبائنية	<---	المقدرة الجوهرية
تتوسط	***	3.422	0.066	0.225	مرونة المنتج الجديد	<---	تكنولوجيا المعلومات
تتوسط	***	4.677	0.095	0.446	مرونة المنتج الجديد	<---	المقدرة الجوهرية



6.8.3.4. الدور الوسيط المرونة الاستراتيجية كشرط لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكنتيجة لراس

المال الفكري تمت الاستعانة باختبار Sobel

7.8.3.4. العلاقة بين التوجه الاستباقي و بين راس المال الفكري و المرونة الاستراتيجية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate		
لا يعدل	0.112	-1.59	0.093	-0.149	راس المال البشري	مرونة السوق
لا يعدل	0.125	-1.535	0.146	-0.224	راس المال البشري	مرونة المنتج الجديد
يعدل	***	5.509	0.11	0.608	راس المال الهيكلية	مرونة السوق
يعدل	***	3.955	0.158	0.627	راس المال الهيكلية	مرونة المنتج الجديد
يعدل	0.036	2.092	0.084	0.176	راس المال الزبائنية	مرونة السوق
يعدل	0.004	2.87	0.136	0.391	راس المال الزبائنية	مرونة المنتج الجديد
يعدل	***	6.324	0.062	0.389	التوجه الاستباقي	مرونة السوق
يعدل	***	4.008	0.084	0.337	التوجه الاستباقي	مرونة المنتج الجديد
لا يعدل	0.557	0.587	0.063	0.037	Z التوجه الاستباقي_راس المال البشري	مرونة السوق
لا يعدل	0.689	-0.4	0.099	-0.04	Z التوجه الاستباقي_راس المال البشري	مرونة المنتج الجديد
لا يعدل	0.574	-0.563	0.086	-0.048	Z التوجه الاستباقي_راس المال الهيكلية	مرونة السوق
لا يعدل	0.289	-1.06	0.136	-0.144	Z التوجه الاستباقي_راس المال الهيكلية	مرونة المنتج الجديد
لا يعدل	0.675	0.419	0.058	0.024	Z التوجه الاستباقي_راس المال الزبائنية	مرونة السوق
يعدل	0.034	2.12	0.094	0.199	Z التوجه الاستباقي_راس المال الزبائنية	مرونة المنتج الجديد

8. الشكل (8.8.3.4) العلاقة بين التوجه الدفاعي و بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate		
يعدل	0.049	-1.972	0.094	-0.186	راس المال البشري	مرونة السوق
لا يعدل	0.068	-1.824	0.14	-0.255	راس المال البشري	مرونة المنتج الجديد
يعدل	***	6.009	0.11	0.66	راس المال الهيكلي	مرونة السوق
يعدل	***	4.33	0.15	0.648	راس المال الهيكلي	مرونة المنتج الجديد
يعدل	0.02	2.329	0.082	0.191	راس المال الزبائي	مرونة السوق
يعدل	0.004	2.851	0.126	0.36	راس المال الزبائي	مرونة المنتج الجديد
يعدل	***	3.875	0.051	0.199	التوجه الدفاعي	مرونة السوق
يعدل	***	3.476	0.068	0.238	التوجه الدفاعي	مرونة المنتج الجديد
لا يعدل	0.52	-0.644	0.071	-0.046	Z_التوجه الدفاعي_راس المال البشري	مرونة السوق
لا يعدل	0.276	-1.09	0.108	-0.118	Z_التوجه الدفاعي_راس المال البشري	مرونة المنتج الجديد
لا يعدل	0.539	0.614	0.086	0.052	Z_التوجه الدفاعي_راس المال الهيكلي	مرونة السوق
لا يعدل	0.938	-0.078	0.13	-0.01	Z_التوجه الدفاعي_راس المال الهيكلي	مرونة المنتج الجديد
لا يعدل	0.716	-0.364	0.054	-0.02	Z_التوجه الدفاعي_راس المال الزبائي	مرونة السوق
لا يعدل	0.264	1.118	0.083	0.093	Z_التوجه الدفاعي_راس المال الزبائي	مرونة المنتج الجديد

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020م) .

#### 9.3.4. الخلاصة :

تم في هذا الفصل إستعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وكذلك تحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط بين المتغيرات، وإستخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من الدراسة، أما الفصل القادم الخامس فيتم فيه ملخص عام لعرض أهم النتائج المستخلصة من التحليل الاحصائي لهذه الدراسة ومناقشته علي ضوء البحوث السابقة .

# الفصل الخامس

## ملخص ومناقشة النتائج

### 0.5 تمهيد:

بعد تحليل البيانات في الفصل السابق يتناول هذا الفصل ملخص عام لعرض اهم النتائج المستخلصة من التحليل الاحصائي لهذه الدراسة ومناقشة النتائج على ضوء البحوث السابقة ثم وضع الاثار النظرية والعملية المترتبة ووضع القيود وعرض جملة من التوصيات التي تساهم في تبني استراتيجيات تمكن الإدارة العليا ومتخذي القرارات بالشركات من الاستفادة من الموارد الداخلية المتاحة للشركات لمواجهة التحديات المتمثلة في حدة المنافسة ومجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة واخيرا يتم اجراء الاستنتاج العام للدراسة .

تم الحصول على بيانات هذه الدراسة عن طريق الإستبانة والتي تمثل الاداة الرئيسية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات من مجتمع الدارسة المتمثل في عينة من الشركات العاملة بولاية الخرطوم . الاستبانة وجهت لعينة من المدراء وما ينوب عنهم في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم والبالغ عددها (11) قطاع عن طريق العينة غير الاحتمالية (الميسرة)، حيث تم توزيع عدد (384) إستبانة عن وتم الإستلام بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الإستبانات المستردة (348) بنسبة (91%) من إجمالي الإستبيانات الموزعة، الإستبيانات التي لم تسترد (36) إستبانة بنسبة (9%) بينما بلغ عدد الإستبيانات الغير صالحة للتحليل (24) إستبانة بنسبة (6%) أما عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (324) إستبانة بنسبة (85%) من إجمالي الإستبيانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الإستبيانات وتعكس مدى إستجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الإستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS, 25) بغرض اختبار فروض الدراسة عن طريق أسلوب تحليل المسار للإجابة على سؤال البحث الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الخدمية بولاية

الخرطوم في ظل المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط والتوجه التسويقي متغير معدل ؟

ولتحقيق السؤال العام كانت هنالك أسئلة فرعية وتشمل الآتي : تساؤلات الدراسة :

- ما هي العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الخدمية ؟
- ما هي العلاقة بين رأس المال الفكري والمرونة الإستراتيجية بالمؤسسات الخدمية ؟
- ما هي العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الخدمية ؟
- ما هو مدى تأثير المرونة الإستراتيجية على العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الخدمية ؟

▪ هل التوجه التسويقي يعدل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

#### 1.5 ملخص النتائج :

أشارت نتائج الدراسة إلي إن شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم يوجد لديها معرفة برأس المال الفكري بأبعاد (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) وتسعي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال ابعاده (المقدرة الجوهرية، تكنولوجيا المعلومات، ثقافة الابداع).

1-توجد علاقة جزئية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة.

2-توجد علاقة جزئية بين رأس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية .

3-توجد علاقة ايجابية بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

4-مرونة السوق تتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة .

5-مرونة المنتج الجديد تتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة .

6-التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية.

7-التوجه الدفاعي يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية.

•رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.

•ان المحور الأساسي في فكر الإدارة الحديثة هو خلق الميزة التنافسية المستدامة وان إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة الأساسية لها.

• ان اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسمالها الفكري يتوافق مع نوع المنظمة نفسها ،وعلي رويتها لذاتها، والاستراتيجية التي تختارها.

2.5: مناقشة النتائج علي مستوي الابعاد:

### 1.راس المال الفكري

اتضح من التحليل ان المؤسسات الخدمية تهتم براس المال الفكري فقد أظهرت نتائج تحليل العامل الاستكشافي ان راس المال الفكري يتكون من ثلاثة ابعاد وهي(راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس المال الزبائني)،وعند اجراء التحليل اتضح ان راس المال البشري يتكون من(6)عبارات لم تحذف أي عبارة في التحليل ، وان راس المال الهيكلي يتكون من(5)عبارات لم تحذف أي عبارة، مما يدل على فهم الباحثين لاسئلة الدراسة وان راس المال الزبائني يتكون من (5) عبارات حذفت ثلاثة عبارات منها يدل على عدم التطبيق والاهتمام الكامل بالعميل .اتفقت مع دراسة (ناصر الشمري 2013) بعنوان اثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية هدفت هذه الدراسة إلي فحص مدى تأثير رأس المال الفكري في أداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية في ضوء البيئة الخارجية للأعمال بنفس ابعاد الدراسة

ودراسة (علي الحاج محمد 2014) بعنوان رأس المال الفكري وأثره علي تحقيق الجودة الشاملة والتميز

المؤسسي : تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يتطلع به رأس المال الفكري في المنظمة

دراسة (ممدوح رفاعي& احمد خير الله 2015) بعنوان اثر تطبيق إستراتيجية رأس المال الفكري علي

تحسين كفاءة الموارد البشرية بنفس ابعاد الدراسة. دراسة( Nixon Kamukama& Augustine

Intellectual capital and performance testing بعنوان (Ahiauzu&Joseph M. Ntayi

interaction Effects 2015 : هدفت هذه الورقة إلي التعرف تأثير التفاعل بين رأس المال الفكري

وعناصره وكيف يؤثر علي الأداء المالي في مؤسسات التمويل الأصغر اليوغندية بابعاد راس المال البشري

والهيكلي والعلاقاتي. دراسة (Hardee Chahal and Purnima Bakshi 2015) بعنوان Examining

intellectual capital and competitive advantage relationship Role of innovation and

organizational learning هدفت هذه الورقة إلى دراسة تأثير رأس المال الفكري علي الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في ظل وجود الإبداع كمتغير وسيط والتعلم التنظيمي كمتغير معدل وكانت اهم ما توصلت إلي نتائج الدراسة أن رأس المال

الفكري له تأثير مباشر وايجابي علي الميزة التنافسية.

دراسة (عبدالسلام العوامرة 2016) بعنوان العلاقة التآثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية: هدفت الدراسة إلي قياس مستوي تأثير أبعاد رأس المال الفكري علي القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية . دراسة ( Roberto Lima Ruas at al 2016 ) بعنوان الدور الوسيط للقدرات الاستيعابية علي العلاقة بين رأس المال والإبداع : هدفت هذه الدراسة إلي تحليل العلاقة بين القدرات الاستيعابية ورأس المال.

## 2.الميزة التنافسية المستدامة:

اتضح من التحليل ان المؤسسات الخدمية تسعى الي الوصول الي ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستخدام الأمثل لرأس المال الفكري قد أظهرت نتائج

تحليل العامل الاستكشافي ان الميزة التنافسية المستدامة تتكون من ثلاثة ابعاد وهي(المقدرة الجوهرية، ثقافة الابداع ،تكنولوجيا المعلومات تكنولوجيا المعلومات(5)خمسة عبارات لم تحذف أي عبارة المقدرة الجوهرية(6)حذفت أربعة عبارات، ثقافة الابداع (7)حذفت خمسة عبارات حذفت عدد كبير من عبارات المقدرة الجوهرية وثقافة الابداع نتيجة لعدم تطبيق القطاع الخدمي لكل وان النظرة لهذه المفاهيم تختلف من قطاع لآخر. اتفقت مع دراسة( محسن،الدعيمي،2012) ابعاد الميزة التنافسية(المقدرة الجوهرية ،الثقافة الإبداعية ،تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية).

دراسة (Examining intellectual 2015 Hardee Chahal and Purnima Bakshi) بعنوان capital and competitive advantage relationship Role of innovation and organizational learning هدفت هذه الورقة إلي دراسة تأثير رأس المال الفكري علي الميزة التنافسية في القطاع المصرفي



في ظل وجود الإبداع كمتغير وسيط والتعلم التنظيمي كمتغير معدل وكانت اهم ما توصلت إلي نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير مباشر وإيجابي علي الميزة التنافسية.

وايضا دراسة( محمود2017)بعنوان نظم المعلومات التسويقية واثرها في استدامة الميزة التنافسية بابعاد (جودة السوق، وثقافة الابداع) وأيضا دراسة(الطائي2016)الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع بابعاد (الجودة، الموضع التنافسي، المرونة الاستراتيجية، وأيضا دراسة(شايب محمد2016)الميزة التنافسية كمتغير تابع. وايضا دراسة (الشريف وحياة2016) الميزة التنافسية من غير ابعاد وايضا ( دراسة عبدمحمود2017)اخذت الميزة التنافسية المستدامة متغير تابع ببعدين هما(جودة السوق،ثقافة الابداع) (واخذت دراسة احمد،حمزة،سامر،2018)الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع وتختلف عن الدراسة الحالية بانها من غير ابعاد.

### 3. المرونة الاستراتيجية.

اتضح من التحليل ان المؤسسات الخدمية تسعى لاستخدام المرونة الاستراتيجية من اجل زيادة حجم السوق والسعي لزيادة وتطوير المنتجات . فقد أظهرت نتائج

تحليل العامل الاستكشافي ان المرونة الاستراتيجية تتكون من ثلاثة ابعاد وهي (مرونة السوق، مرونة التوسع، مرونة المنتج الجديد)ومرونة السوق تكونت من (5)عبارات لم تحذف أي عبارة، ومرونة التوسع من (5)عبارات حذفت ثلاثة عبارات، ومرونة المنتج الجديد(6)عبارات حذفت عبارتين نجدان مرونة التوسع حذفت في التحليل عدد ثلاثة عبارات ويرجع ذلك لعدم تطبيق مرونة التوسع في القطاع الخدمي .وتناولت دراسة (الشريف وربيع2017)المرونة الاستراتيجية كمدخل للابداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات وايضا (دراسة الياسري والخالدي والحميري)اثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي كمتغير مستقل وتوصلت الي وجود علاقة قوية وموجبة وأيضا( احمد والسبتي 2015) كمتغير مستقل وايضا دراسة (البغدادي والجبوري2013)المرونة الاستراتيجية متغير تابع بابعاد (مرونة السوق، الإنتاج، المنافسة، المورد البشري)وتوصل الي وجود علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي المرن والمرونة الاستراتيجية وأيضا (دراسة عبداوي وحجازي 2017) تناولت مساهمة المرونة الاستراتيجية للموسسة

الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون وتوصلت الدراسة ان المرونة الاستراتيجية تساهم في خلق قيمة الزبون من خلال المرونة الإنتاجية، السوقية، راس المال البشري).

4.التوجه التسويقي. اتضح من التحليل ان المؤسسات الخدمية تهتم بالتوجه التسويقي فقد أظهرت نتائج تحليل العامل الاستكشافي ان التوجه التسويقي يتكون من بعدين هما التوجه الدفاعي وتكون من خمسة عبارات حذفت عبارة واحدة، والتوجه الاستباقي تكون من ثمانية عبارات حذفت عبارة واحدة مما يدل علي اتجاه وتطبيق القطاع الخدمي للتوجه التسويقي. وتناولت دراسة (الدليمي2016)التوجه التسويقي كمتغير وسيط في الميزة التنافسية بناء علي الاستراتيجيات التسويقية

### 3.5 مناقشة النتائج:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة، حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب إنحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003).

1.3.5.الفرضية الاولى: إختبرت العلاقة والتأثير بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة.

اتفقت مع دراسة(الدوري،بوسالم،2011) في وجود علاقة جزيئة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة واختلفت الدراسة عنها باستخدام ابعاد للميزة التنافسية المستدامة خلال دراسة(الدوري،بوسالم،2011)

اتضح وجود علاقة ايجابية بين راس المال الهيكلي و الميزة التنافسية المستدامة. ولا يوجد دور لراس

المال البشري والزباني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. لشركة الاتصالات الجزائرية وأيضاً دراسة (حياة،منيرة،2018) هنالك علاقة ارتباط قوية وتأثير ايجابي بين متغيرات الدراسة راس المال

المعرفي(البشري،الهيكلي،الزباني) كمطلب أساسي لاستدامة الميزة التنافسية ما يميز الدراسة الحالية دراسة المتغير التابع بثلاثة ابعاد وهي(المقدرة الجوهرية،تكنولوجيا المعلومات،ثقافة الابداع)واتفقت مع

دراسة(وكاظم،2008)و(سلمان2009)

توصلت دراسة (شادي الصراصرة وأكرم النجداوي 2012) بالتطبيق على الشركات الدوائية المدرجة في سوق عمان المالي وأهم نتائج التي توصلت لها الدراسة ان رأس المال الفكري يعتبر من أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم بشكل كبير في توليد إيرادات المنظمة ، وبأنه يوجد تأثير لمكوناته (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني) علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية وناقشت دراسة (عفاف عبد الحميد 2012) مدي توفر رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات وتوصلت إلي إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وتميز المنظمات بصفة خاصة

وأفادت دراسة Abdel-Aziz Ahmad ( 2010 ) التي طبقت علي قطاعات الصناعات الدوائية في الأردن توصلت نتائج الي هنالك علاقة ارتباط ما بين رأس الفكري وأداء الأعمال ' و هنالك علاقة إيجابية بين أبعاد رأس المال الفكري واثبتت الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير ايجابي على الإبداع والابتكار والتعلم والتعليم و المهارات والخبرة.

وتناولت دراسة (محمود الروسان & محمود العجلوني 2010 ) أثر رأس المال الفكري في الإبداع ذلك بالتطبيق علي المصارف الأردنية اشارت نتائج الدراسة الي هنالك تأثير إيجابياً لرأس المال الفكري مع القدرات الإبداعية.

أما دراسة (عباس حواد & وخولة محمد، بدون تاريخ ) بعنوان أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي حيث كشفت النتائج الدراسة إلي أن رأس المال الفكري له أثر ذو دلالة إحصائية في الإبداع المنظمي وايضا (رفاعي،خير الله،2015)يقول ان هنالك تاثير جوهري لمكونات راس المال الفكري علي تحسين كفاءة الموارد البشرية.

فقد اشارت دراسة (Purnima Bakshi& Hardee Chahal 2015 ) إلي تأثير رأس المال الفكري علي الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في ظل وجود الإبداع كمتغير وسيط والتعلم التنظيمي كمتغير معدل

وكان اهم ما توصلت إلي نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير مباشر وإيجابي علي الميزة التنافسية و أن الإبداع يوسط توسط تمام العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية تناولت دراسة (وسام علي حسين)

العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده الداخلية ( التفكير الإبداعي، التفكير النظمي، الرؤيا) والمقدرات الجوهرية من خلال أبعادها ( المرونة الاستراتيجية، تطوير الخدمات، قيمة الزبون) والميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأبعادها ( الأبداع، الجودة، التميز).

وتتكون من ثلاثة فرضيات فرعية وهي:

1. توجد علاقة إيجابية بين راس المال البشري وتكنولوجيا المعلومات

واتفقت مع دراسة (كاظم، 2008) و (سلمان 2009) (Haji and Ghazali, 2012) و (Liag, et, al, 2013) وايضا (رفاعي، خيرالله، 2015) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Khalique. Muhammed et al 2015) ( حيث لم يكن راس المال البشري ذو تأثير معنوي علي الأداء التنظيمي وذلك كأحد مكونات راس المال الفكري. علي المؤسسات الخدمية ان ارادت تحسين أداء الموارد البشرية بها وتحسين الأداء بشكل عام فعليها ان توجه اهتمامها الي الاستثمار في راس المال البشري من خلال الاهتمام ببرامج التدريب الموجهة اليهم والتي تؤدي الي تنمية مهارات تلك الموارد وكذلك الاهتمام بالعناصر التي تؤدي الي تحسين معنوياتهم والاهتمام بالاحتفاظ بالخبرات اللازمة من العنصر البشري والذي يتسبب في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية.

2. توجد علاقة إيجابية بين راس المال الهيكلي وتكنولوجيا المعلومات. واتفقت مع دراسة (عبد المنعم، 2006) وايضا واختلفت مع دراسة (رفاعي، خير الله، 2015) بان راس المال الهيكلي تأثيره غير معنوي علي تحسين كفاءة الموارد البشرية في جامعة عين شمس

اكذ دراسة (Lindgrer, 2010) على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في أسناد المقدرات الجوهرية يمكن الشركات من التركيز على نقاط القوة ويدفع بها باتجاه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ومن منظور

آخر يرى (Agha et al, 2012) أن الاهتمام في ربط استراتيجية الموارد البشرية بالمقدرات الجوهرية لها دور في تنمية وتفعيل البرامج التي تسهم في بناء المقدرات الجوهرية والتي يمكن توظيفها باتجاه تحقيق التميز والتفوق عن الشركات النظيرة.

3. توجد علاقة إيجابية بين راس المال الهيكلي والمقدرة الجوهرية.

واتفقت مع دراسة (عبدالمنعم، 2006) وايضا واختلفت مع دراسة (رفاعي، خير الله، 2015) بان راس المال الهيكلي تأثيره غير معنوي علي تحسين كفاءة الموارد البشرية في جامعة عين شمس

2.3.5. الفرضية الثانية: توجد علاقة بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية :

توصلت الدراسة الي وجود علاقة إيجابية بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية .

اتفقت مع دراسة (المعاضدي، الطائي، 2011) اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية

لمنظمات الاعمال وتوصلت الدراسة الي ان ممارسات القيادة الاستراتيجية متمثلة في(بناء قدرات دينامية

جوهرية، التركيز علي بناء راس المال البشري، استخدام التقنية الجديدة والفعلية، والانشغال بالاستراتيجيات

القيمة وبناء هيكل وثقافة منظمة جديدة)لها تأثير معنوي في المرونة الاستراتيجية. والموسسة التي تريد البقاء

في الميدان يتوجب عليها ان تهتم في بناء وادامة مؤشرات مرونتها وسرعة استجابتها للتغيرات المختلفة

بسرعة وتركيز لان ذلك ضمان لمرونتها الاستراتيجية سواء من ناحية طلبات زبائنها او تحركات منافسيها

او تغيرات بيئتها.

تناول(البغدادي والجبوري 2013)المرونة الاستراتيجية متغير تابع بابعاد (مرونة السوق، الإنتاج، المنافسة،

المورد البشري)وتوصل الي وجود علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي المرن والمرونة الاستراتيجية .

وتناولت دراسة (الشريف وربيع 2017)المرونة الاستراتيجية كمدخل للابداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء

المؤسسات.

وأیضا (دراسة عبداوي وحجازي 2017)تناولت مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية

في خلق قيمة للزبون وتوصلت الدراسة ان المرونة الاستراتيجية تساهم في خلق قيمة الزبون من خلال

المرونة الإنتاجية، السوقية، راس المال البشري). دراسة (ممدوح رفاعي & احمد خير الله 2015) بعنوان

اثر تطبيق إستراتيجية رأس المال الفكري علي تحسين كفاءة الموارد البشرية : وقد أتضح أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات الفرعية المستقلة والتي تمثل أبعاد رأس المال الفكري ( رأس المال البشري - رأس المال الهيكلية - رأس المال العلاقتي)، والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء الموارد البشرية في جامعة عين شمس، وعند دراسة العلاقة التآثيرية بين المتغيرات المستقلة التي تمثل الأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري( رأس المال البشري - رأس المال الهيكلية رأس المال العلاقتي)، والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء الموارد البشرية بالمنظمة، وجد أن المتغير المستقلين الأول والثالث هما الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، أما المتغير الثاني المتمثل في رأس المال الهيكلية فوجد أن تأثيره غير معنوي على تحسين كفاءة الموارد البشرية في جامعة عين شمس وبالتالي بالجامعات الحكومية .

دراسة (مقراش فوزية 2015) بعنوان أثر الإدارة بالذكاءات علي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة :

توصلت نتائج الدراسة الي شركة الخطوط الجوية الجزائرية تمتلك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين ، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر ايجابي علي التوجه الاستراتيجي ،توصلت نتائج الدراسة إلي أن الوعي الاجتماعي لا يؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ويمكن تفسير ذلك بأنه ينظر إلي التوجه نحو التعلم كأمر شخصي من قبل الموظفين ، أي أن كل موظف يسعى لصقل معارفه وتصحيح أخطائه

دون أن يشارك أي طرف ذلك. وتوصلت النتائج إلي أن المهارة الاجتماعية لا تؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية يمكن تفسير ذلك بأنه توجد حلقة مفقودة بالتوجه نحو التعلم بهذه الشركة وبأنه مبني علي أسس غير سليمة ، إذ يفقد لعنصر مهم وهو التعاون بين أفراد الشركة والتشارك في المعرفة فيما بينهم عن طريق تبادل الأفكار، كما أن النتيجة دليل علي غياب الثقة المتبادلة بين أفراد الشركة. دراسة(.[Yasir2000]) بينت نتائجها ان التميز في الإنتاج والتواجد في السوق والعلاقات الكاملة مع الزبائن والموردين والقدرة علي تخفيض اسعار المنتجات بالإضافة الي تقديم خدمات متميزة مدركة من الزبائن تودي الي تحقيق الميزة التنافسية وتتكون من اربعة فرضيات فرعية وهي:

### 1. توجد علاقة إيجابية بين راس المال الهيكلي ومرونة السوق.

تناول (البغدادي والجبوري 2013) المرونة الاستراتيجية متغير تابع بأبعاد (مرونة السوق، الإنتاج، المنافسة، المورد البشري) وتوصل الي وجود علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي المرن والمرونة الاستراتيجية . وتناولت دراسة (الشريف وربيع 2017) المرونة الاستراتيجية كمدخل للأبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات وتوصلت لنتائج إيجابية علي ان الابداع يوتر علي التميز.

### 2. توجد علاقة إيجابية بين راس المال الزبائني ومرونة السوق.

وأيضاً (دراسة عبداوي وحجازي 2017) تناولت مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون وتوصلت الدراسة ان المرونة الاستراتيجية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، السوقية، راس المال البشري).

[Yasir 2000 دراسة

بينت نتائجها ان التميز في الإنتاج والتواجد في السوق والعلاقات الكاملة مع الزبائن والموردين والقدرة علي تخفيض اسعار المنتجات بالإضافة الي تقديم خدمات متميزة مدركة من الزبائن تؤدي الي تحقيق الميزة التنافسية

### 3. توجد علاقة إيجابية بين راس المال البشري ومرونة السوق.

اتفقت مع دراسة (المعاضيدي، الطائي، 2011) اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال وتوصلت الي ان ممارسات القيادة الاستراتيجية متمثلة في (بناء قدرات دينامية جوهرية، التركيز علي بناء راس المال البشري، استخدام التقانة الجديدة والفعالية، والانشغال بالاستراتيجيات الثمينة وبناء هيكل وثقافة منظمة جديدة) لها تأثير معنوي في المرونة الاستراتيجية. والمؤسسة التي تريد البقاء في الميدان يتوجب عليها ان تهتم في بناء وادامة مؤشرات مرونتها وسرعة استجابتها للتغيرات المختلفة بسرعة وتركيز لان ذلك ضمان لمرونتها الاستراتيجية سواء من ناحية طلبات زبائنها او تحركات منافسيها او تغيرات بيئتها.

4. توجد علاقة ايجابية بين راس المال الهيكلي ومرونة المنتج الجديد.

5. توجد علاقة ايجابية بين راس المال الزبائني ومرونة المنتج الجديد.

وأيضاً (دراسة عبداوي وحجازي 2017) تناولت مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون وتوصلت الدراسة ان المرونة الاستراتيجية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، السوقية، راس المال البشري).

### 3.3.5 الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

تناول (حسين 2018) العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده الداخلية ( التفكير الإبداعي، التفكير النظمي، الرؤيا) والمقدرات الجوهرية من خلال أبعادها ( المرونة الاستراتيجية، تطوير الخدمات، قيمة الزبون) والميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأبعادها (الأبداع، الجودة، التميز).

وأيضاً (دراسة عبداوي وحجازي 2017) تناولت مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون وتوصلت الدراسة ان المرونة الاستراتيجية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، السوقية، راس المال البشري). دراسة (نصر الدين و الزين ،بدون تاريخ) بعنوان: الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: وخلصت الدراسة إلى إن المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو عملية الإبداع كونه يمكن من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة والنظر إلى الإبداع كبعد إستراتيجي لا غنى عنه حتى تستطيع المنظمة امتلاك ميزة تنافسية ذات درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآنية والمستقبلية.

دراسة (إبراهيم، بدون تاريخ) بعنوان: إدارة الإبداع وتحديات العولمة (منظور نفسي -سلوكي ) ، تركز هذه الدراسة على نقاط رئيسة ترتبط بتنمية مفاهيم إدارية جديدة تتناسب مع العولمة بما في ذلك التركيز على دور العلوم النفسية والسلوكية في تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسات الإنتاجية والاجتماعية والعلمية.



دراسة (Yang & Hsu 2010) بعنوان : تخطيط العمليات التنظيمية ، الثقافة والإبداع: هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين تخطيط العمليات التنظيمية والثقافة والإبداع على أساس الدراسات السابقة ، وتم تكوين نموذج لثلاثة أنواع من تخطيط العمليات (الهيكلي ،تقنية المعلومات والتخطيط الإستراتيجي ،والثقافة التكيفية ذو التأثير الإيجابي التي لها أثر في تسهيل عملية إنتاج الإبداع، تم توزيع 175 استبيان للشركات التكنولوجية المتطورة في تايوان، أوضحت النتائج أن هنالك تأثير إيجابي للتخطيط الهيكلي والإستراتيجي على الثقافة ولكن تخطيط تقنية المعلومات لم تظهر نفس الأثر ، وبينت الدراسة أيضاً أن الثقافة التكيفية لها تأثير مباشر على عملية الإبداع وبالتالي تأثر على بصورة غير مباشرة على عملية إنتاج الإبداع من خلال عملية الإبداع

دراسة (فايز النجار & نازم ملكاوي 2010) بعنوان نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية : وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية : تبين أن مستويات الإبداع جميعها في شركات التأمين الأردنية قد تأثرت بأنواع نظم المعلومات المختلفة وعليه نقبل وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات المختلفة في مستويات الإبداع في شركات التأمين الأردنية

#### 4.3.5 الفرضية الرابعة: مرونة السوق تتوسط العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية

المستدامة.

دراسة (محمد،عباس2018) وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين نظم المعلومات الاستراتيجية (مرونة السوق، الإنتاج،التنافسية). دراسة(عمر،محمد2016) اشارت الي وجود علاقة تأثير ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للمتغيرات التوجه بالسوق والتوجه الريادي في الميزة التنافسية. (Johnson&Biance2003) يعدل ماكرو العلاقة بين التوجه بالسوق ومرونة استراتيجية التركيز علي السوق والاضطرابات في البيئة هي تعبر عن مدي مستويات العالمية بين تغيير العالمي لهذه المستويات.

(دراسة عبداوي وحجازي 2017)تناولت مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون وتوصلت الدراسة ان المرونة الاستراتيجية تساهم في خلق قيمة الزبون من خلال المرونة الإنتاجية، السوقية، راس المال البشري).

دراسة (مقراش فوزية 2015) بعنوان أثر الإدارة بالذكاءات علي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة : توصلت نتائج الدراسة الي شركة الخطوط الجوية الجزائرية تمتلك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين ، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر ايجابي علي التوجه الاستراتيجي ،توصلت نتائج الدراسة إلي أن الوعي الاجتماعي لا يؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ويمكن تفسير ذلك بأنه ينظر إلي التوجه نحو التعلم كأمر شخصي من قبل الموظفين ، أي أن كل موظف يسعى لصقل معارفه وتصحيح أخطائه دون أن يشارك أي طرف ذلك.

**5.3.5 الفرضية الخامسة: مرونة المنتج الجديد تتوسط العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة.**

(Johnson&Biance2003) يعدل ماكرو العلاقة بين التوجه بالسوق ومرونة استراتيجية التركيز علي السوق والاضطرابات في البيئة هي تعبر عن مدي مستويات العالمية بين تغيير العالمي لهذه المستويات.

**6.3.5 الفرضية السادسة: مرونة التوسع تتوسط العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة**

(Johnson&Biance2003) يعدل ماكرو العلاقة بين التوجه بالسوق ومرونة استراتيجية التركيز علي السوق والاضطرابات في البيئة هي تعبر عن مدي مستويات العالمية بين التغيير العالمي لهذه المستويات..

**7.3.5 الفرضية السابعة: التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية.** وفي ظل الاقتصاد الجديد لم تعد المنظمات تهتم بأصولها المادية والمتمثلة في المباني والآلات والأموال فقط ولكنها أصبحت تهتم بنفس القدر أو بقدر اكبر بأصولها غير المادية المتمثلة في رأس المال الفكري والتي تعد ثروة حقيقية للمنظمة ومصدر تعتمد عليه في بقائها ومنافستها في السوق .

يعتبر التوجه بالسوق مورد داخلي هام واساسي وكسب المنظمة ميزة تنافسية تساعد علي الاستمرار .  
وتناول (بلل، وادم، بشر 2019م) الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة  
الاستراتيجية واخذ التوجه بالتسويق الكلي مستقل حيث تناولت بعض الدراسات التوجه بالسوق الإستباقي  
والتفاعلي كما في دراسة (Aljanabi & Noor, 2015, Tomuois et al, 2013, Nuansate & Mokhtar, 2015)  
(Timcollman & Timothy, 2005 ) (2013)،

تناولت الدراسة السوق الهجومي والدفاعي وجود علاقة ايجابية قوية بين التوجه بالسوق والمرونة  
الإستراتيجية والأداء السوقي،.

(Ajayi et al 2018) كشف وجود اثر للتوجه بالسوق علي الأداء في الفنادق محل الدراسة.

وايضا دراسة (فرج الله وبلل 2017) ان التوجه بالسوق يلعب دور وسيط في العلاقة بين توافر متطلبات  
اعادة هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتج.

دراسة (عمر، محمد 2016) اشارت الي وجود علاقة تايثير ارتباط وتايثير ذات دلالة معنوية للمتغيرات  
التوجه بالسوق والتوجه الريادي في الميزة التنافسية.

وأيضا دراسة (Abubakar & Bambale 2016) إمكانية استباقية التوجه بالسوق في توسيط العلاقة بين الميل  
الريادي وأداء الشركات الناشئة.

(Johnson & Biance 2003) يعدل ماکرو العلاقة بين التوجه بالسوق ومرونة استراتيجية التركيز علي

السوق والاضطرابات في البيئة هي تعبر عن مدي مستويات العالمية بين تغيير العالمي لهذه المستويات.

وأيضا دراسة (Collman & Timothy 2005) لاستجابة واستباقية التوجه بالسوق علاقة تايثير هام بين  
الموارد والأداء كمتغير وسيط.

ما يميز الدراسة هو ادخال التوجه التسويقي متغير معدل ببعديه الاستباقي والدفاعي وتوصلت الدراسة الي ان  
التوجه الاستباقي يعدل العلاقة جزئيا بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية.

### 8.3.5 الفرضية الثامنة: التوجه الدفاعي يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والمرونة لاستراتيجية.

دراسة(عمر،محمد2016) اشارت الي وجود علاقة تأثير ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للمتغيرات التوجه بالسوق والتوجه الريادي في الميزة التنافسية.

وأیضا دراسة(Abubakar&Bambale2016) إمكانية استباقية التوجه بالسوق في توسيط العلاقة بين الميل الريادي وأداء الشركات الناشئة.

ما يميز الدراسة هو ادخال التوجه التسويقي متغير معدل ببعديه الاستباقي والدفاعي .وتوصلت الدراسة الي ان التوجه الدفاعي لا يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية

## 4.5 إسهامات الدراسة:

### 1.4.5 مضامين الدراسة النظرية :

هذه الدراسة تعتبر من الدراسات التي ناقشت المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط والتوجه التسويقي كمتغير معدل بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة في البيئة السودانية على أساس نظرية الموارد (RVB) بالتالي ثري تطوير نظرية الموارد، وتوفر منظوراً جديداً للكشف عن العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة حيث قامت هذه الدراسة بتوسيع استخدام نظرية الموارد في سياق العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة. أيضاً تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة في توضيح مفهوم راس المال الفكري وإنعكاساته على الميزة التنافسية المستدامة، أيضاً من خلال معرفة الدور الذي تسهم به المرونة الاستراتيجية في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم وبالتالي إنعكاسه على تميز المنظمات، أيضاً التعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات عليها وأظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة.

وكذلك تركز التأثيرات النظرية لهذه الدراسة من خلال التركيز على النظريات التي تفسر العلاقة بين تلك المتغيرات من خلال النتائج التي تسفر عنها تلك المتغيرات حيث أتضح ان التوجه التسويقي يعدل العلاقة بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية.

كما أوجدت هذه الدراسة إن نظرية الموارد تعتبر قوية في تفسير تلك العلاقات في صورة يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً .

ركزت التأثيرات النظرية لهذه الدراسة من خلال التركيز على النظريات التي تفسر العلاقة بين تلك المتغيرات من خلال النتائج التي تسفر عنها تلك المتغيرات حيث أتضح ان التوجه الاستباقي يعدل العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية .

### 2.4.5 مضامين الدراسة التطبيقية :

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبني توجهات استراتيجية وتبني سياسات مرنة تقود شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم إلى التكيف مع البيئة المعقدة التي تواجه السوق السودانية باعتبارها سوق مفتوحة تحتاج الي استراتيجيات ذات طابع مرن، و قد تساعد المنظمة في تحسين أداءها الكلي

مما تكسبها صفة استمرارية الأداء، كما ان الاهتمام براس المال الفكري يمكن ان يساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه .

أيضاً نتائج الدراسة لها دلالة واضحة لدور المرونة الاستراتيجية على إعتبار أنهما من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها المرتبط بالتركيز والعمل الجاد والتخصص والرسمية والمركزية والأنماط السلوكية وطرق التفكير والقيم والعادات والإتجاهات ومهارات التقنية وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى وتكتسب هذه المزايا صفة الإستمرارية وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمات وتتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، إضافة إلى أنها تلعب دوراً بارزاً في التأثير على التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الإهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها.

#### 4.5 محددات الدراسة:

1-عدم موافقة بعض شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم قيد الدراسة بتوزيع الإستبيان علي المدراء العموم، حيث تم تسليم الإستبيانات لما ينوب عنهم ويمثلهم، أيضاً فيما يخص عملية التوزيع عدم الموافقة بالسماح بالتوزيع عليهم شخصياً حيث تم تسليم الإستبيانات للإدارات المختصة بالبحوث و تعهدت بعملية التوزيع، وهذا ادي بدوره إلي تقليل نسبة استرجاع الإستبيانات .

2-أقتصرت تطبيق هذه الدراسة على شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، ولم تشمل الشركات والمؤسسات في القطاعات الأخرى، وبالتالي هذا قد يحد من تعميم النتائج علي الشركات والمؤسسات في القطاعات الأخرى .

3-تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الإجابة على أسئلة الاستبيان حسب وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً

4-تتناول الدراسة ثلاثة ابعاد من راس المال الفكري، وتم استبعاد ثقافة الابداع وهو بعد من ابعاد الميزة

التنافسية المستدامة ، حيث تم إستخدام المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط والتوجه التسويقي كمتغير معدل في هذه الدراسة، ومن المحتمل إن يكون دراسته له أثر قوي وقد يزيد من قدرته على التأثير وأن تكون له نتائج إيجابية ذات دلالة إيجابية، .

## 5,5 الدراسات المستقبلية (المقترحة):

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحث يقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية، التي يمكن إجراؤها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي كالتالي:

1-إعادة تطبيق نفس الدراسة على القطاعات الاخرى منظمات أخرى صناعية أو تجارية.

2-إعادة تطبيق نفس الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة مثل دراسة الحالة على شركات أو مؤسسات أخرى.

3-استخدام نفس الدراسة بنفس المتغيرات ولكن مع إضافة أبعاد لراس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية

4-تطبيق متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة لدراسة مدي تأثيرها علي العلاقة بينها

5-تطبيق نفس الدراسة مع ادخال المتغير المعدل علي العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

## 6.5 التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وهن خلال الاجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تمكن من التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تمكن متخذي القرار في شركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم الاستفادة منها، والتي من الممكن أن تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات الخدمية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال التطبيق الفعال لمتطلبات راس المال الفكري ، وبناءً على ذلك يوصي الباحث بالاتي :

1-الإهتمام بأهمية راس المال الفكري لدي منظمات الاعمال وتأكيد دوره في تطوير المنظمات وانه صلب نشاطها وركيزته الاساسية.

2-ضرورة وضع الشركات الخدمية للخطط والبرامج المستقبلية لتفعيل دور راس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

3-ضرورة اهتمام الشركات الخدمية بالأبعاد المختلفة للميزة التنافسية المستدامة باعتبارها وسيلة تمكنها من استدامة تلك المزايا و ليست مجرد وسيلة للبقاء عند مستوي تنافسي معين وانها استراتيجية لتحقيق سبق التنافسي.

4-الحرص على تطوير المرونة الاستراتيجية بشركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم من أجل زيادة قوتها، وبالتالي تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات في سعيها نحو التطور .

5-إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب من الإدارات العليا بشركات ومؤسسات القطاع الخدمي إهتماماً أكبر بالهياكل التنظيمية والمراجعة المستمرة للتنظيم الداخلي، وتجنيد جميع الموارد لذلك وتعزيزها من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وزيادة حصتها في السوق.

6-علي المنظمات المعاصرة ان تحاول رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار راس المال الفكري في ابداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية اعلي ووصولاً اسرع الي المستهلكين بمختلف انواعهم.



هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة والمرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط والتوجه التسويقي كمتغير معدل من خلال استخدام نظرية الموارد (RVB) كأساس لبناء نموذج الدراسة الذي تم تطويره من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

حيث استخدمت الدراسة نمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضياتها والإجابة على أسئلتها الفرعية حيث توصلت إلى إن راس المال الفكري يؤثر إيجابياً علي الميزة التنافسية المستدامة لشركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وإن المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة، وإن التوجه التسويقي يعدل العلاقة جزيئاً بين راس المال الفكري والمرونة الاستراتيجية، حيث تعتبر هذه النتائج بمثابة دليل استرشادي لشركات ومؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم يمكن أن يحسن من الأداء لديها وكذلك بمثابة مرجعية في مجال البحوث المستقبلية .

## المراجع

أولاً: القرآن الكريم  
ثانياً المراجع والرسائل

- 1- إبراهيم، عبد الستار - إدارة الإبداع وتحديات العولمة (من منظور نفسي -سلوكي ) - بدون تاريخ
- 2- احمد الفيومي -أثر الاصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة - جامعة الشرق الاوسط- الاردن - رسالة منشوره - 2010
- 3-اكرم الياسري ،عوادالخالدي، بشار عباس الحميري، اثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي دراسة عينة في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق،2012
- 4-احمدهادي طالب طائي، دور تبني استراتيجيات الريادة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة(دراسة استطلاعية علي شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة ،مجلة كلية الإدارة والاقتصاد والدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 8 ،العدد4، 2016.
- 5-اسحق.اثيرحسو(2013)دور ادارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية ،مجلة الحدياء الجامعة بحوث مستقبلية،العدد41،(2013).
- 6-ابو هزه محمد ، مرزوقي رفيق ، القيادة الادارية وعلاقتها بالابداع الاداري ، ورقة منشورة ، بدون تاريخ ،
- 7-اسماء زوي - إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة - الملتقى الدولي الخامس - جامعة الشلق - لجزائر - 2011
- 8- الشيخ يحيى ،بسمة وليدسليم 2010،اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التاكيد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية،الأردن.
- 9- .العنزي ، سعد علي و صالح ، احمد علي ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2009 ، ص 277 - 284.
- 10-الجيلاني عبو ، سارة بوقسري- تأثير رأس المال الفكري علي أداء أعمال المؤسسات - الملتقى الدولي الثاني -2011

- 11- السعيد ، هاني محمد ، رأس المال الفكري ، انطلاقة إدارية معاصرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 ،
- 12-المعاضدي معن وعبدالله ومحمد جاسم 2011،اسهامات القيادة الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين العدد105،جامعة الموصل.
- 13-الهلالى الشر بيني الهلالى ، إدارة رأس المال الفكري وقياسه كجزء من إدارة المعرفة - مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2011،
- 14-بن شايب محمد(من غير تاريخ)دور المهارات الابداعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس.
- 15-بشير الخضرا ، حنان الظاهر ، وآخرون ، السلوك التنظيمي ، الشركة العربية المتحدة ، جامعة القدس المفتوحة
- 16-تامر البكري / خالد بن حمدان إطار المفاهيمي للاستدامة والميزه التنافسيه .
- 17-القدرات الإبداعية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، الجامعة الأردنية ، 2016
- 18-توفيق عطية العجلة - الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - الجامعة الاسلامي بغزه- فلسطين رسالة ماجستير غير منشوره - 2009
- 19-سيكاران، أوما(2006)، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 20-سيكاران، أوما (2010م) طرق البحث في الإدارة : مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر.
- 21-سعد العنزي - حميد الكعبي - دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاميين - مجلة كلية بغداد للعلوم والاقتصاد -2013
- 22-شادي الصرايرة - اكرم النجداوي- أثر رأس المال الفكري علي إدارة الجودة الشاملة - جامعة البلقاء- الاردن - ورقة منشورة- 2012

23-صابون، خليل جمعة، (2017) الدور الوسيط لسمعة الشركة واداء العاملين في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية للشركات والميزة التنافسية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

24-صالح الشعباني و سالم العنزي -دور المعلومات الكفلوية لراس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية - مجلة الادارة والاقتصاد -مجلد 46- العدد95 جامعة الموصل - العراق 2013 ص 75

25-حسن مصعب عبدالله عبدالرحمن (2017)الدور الوسيط للتوجه بالتعلم علي العلاقة بين راس المال الفكري والابداع الإداري رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

26- دراسة( عبد محمود 2017)نظم المعلومات التسويقية واثرها في استدامة الميزة التنافسية

27-دراسة (حياة ومنيرة 2018)راس المال المعرفي كمطلب أساسي لاستدامة الميزة التنافسية

28-حامد كريم الحمداوي - الرياده كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري - مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية - العدد 27 -جامعة الكوفة العراق - 2013-

29-حاتم رضا ، الابداع الإداري وعلاقتة بالإداء الوظيفي ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، دراسة ماجستير منشورة 2003،ص 31-33

30-خراز الأخضر - دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزه تنافسية - جامعة أبي بكر بلقايد - الجزائر - رسالة ماجستير غير منشوره-2011

31-فايز النجار- نازم ملكاوي، نظم المعلومات واثرها في مستويات الإبداع- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - 2010

32-فلاق و بن نافلة ، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). ورقة منشورة-2010

33-فدوي مفلح ، نورا حريز ، ادارت الذات نحو النجاح والابداع ، دار البداية ،

34-رياض بن صوشة ونادية خريف ، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ،

الملتقى الدولي الخامس ، الجزائر

35-راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر، 2005 ، ص 183.

36-لطيف محمد عبدالله علي ، التفكير الابداعي لدي المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية ، دار اليازوي ،عمان ، ص17-18

37-لطف عطية - رأس المال الفكري وإدارة المعرفة - ورقة منشورة - مجلة القادسية للعلوم الإدارية - جامعة القادسية - مجلد 1-عدد 1-2008

38-عمري همشري ، إدارة المعرفة والطريق إلي التميز الريادي ،، دار صفار للنشر ،عمان ،2013 ،

39-عبد الرحمن، بن عنتر ، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، رسالة منشوره 2008

40-عبد الكريم احمد حسين الديلمي ، تنمية رأس المال الفكري وأثرة في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال ، جامعة عدن ، اليمن ،2014 ،

41-عاطف طه عبد الرحيم - اثر رأس المال الفكري علي التوجه بالسوق في الشركات المصرية- جامعة مصر للعلوم التكنولوجيا- 2012 ص11

42-عفاف عبد الحميد - رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية - جامعة الأزهر- القاهرة - ورقة منشورة - 2012-ص7

43-عادل المفرجي واخرون ، راس المال الفكري طرق قياسه واساليب المحافظة عليه - المنظمة العربية للتنمية الادارية - القاهرة2003 ص20

44-عبد اوي نوال، حجازي إسماعيل، مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة الزبون، دراسة حالة للمؤسسة (كوندور) للالكترونيات ،الجزائر ،2017

45-علاء فرحان طالب / زينب مكي / محمود البنا إستراتيجيه المحيط الأزرق والميزه التنافسيه المستدامه

46-عايض،ابوهادي(2019)اثر راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

- 47-عباس جواد ، خولة محمد، اثر رأس المال الفكري في الابداع المنظمي ، جامعة بابل ، ورقة بحثية منشور ، بدون تاريخ<sup>1</sup>
- 48- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1981) ص 560.
- 49-علي الحاج محمد - رأس المال الفكري وأثره علي تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة دكتوراه ، دراسة منشورة ، 2014
- 50- محمد عواد الزييات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008، ص 22
- 51- محمد الحلالمة - رأس المال المعرفي واثرة في اسباب النجاح الاستراتيجي - كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية - العدد التاسع عشر 2009
- 52- ممدوح عبدالعزيز الرفاعي ، احمد خليل خير الله، القاهرة ،جامعة عين شمس ،كلية التجارة مجلة الباحث ،العدد15، 2015.
- 53-مصطفى رجب شعبان -رأس المال الفكري ودورة في تحقيق الميزة التنافسية - رسالة منشورة- الجامعة الإسلامية - غزة- 2011
53. مباركي فتحي - دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة -جامعة محمد خضر - بسكرة - رسالة منشورة -2015ص28
- 54- محمد عواد الزييات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008،
- 55-محمد المحاسنة ، اثر رأس المال الفكري في اداء الاعمال ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، جامعة مؤتة ، عمان الاردن ، ورقة منشورة ،مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 42 ، العدد 1 ، 2015
- 56- ممدوح رفاعي ، احمد خير الله ، اثر تطبيق إستراتيجية رأس المال الفكري علي تحسين كفاءة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ،القاهرة ،ورقة منشورة ، مجلة الباحث ، عدد 15، 2015

- 57- محمود الروسان -محمود العجلوني - اثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية -  
مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - 2010
- 58-مقراش فوزية ، أثر الإدارة بالذكاءات علي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ، جامعة محمد خضير ،  
بسكرة - الجزائر ، رسالة دكتوراه غير منشورة - 2015
- 59-ممدوح عبدالعزيز الرفاعي ،احمد خليل خير الله، القاهرة ،جامعة عين شمس ،كلية التجارة مجلة الباحث  
،العدد15، 2015.
- 60-ناظم جواد - تحليل رأس المال الفكري وتنمية كأداة-جامعة بغداد - ورقة منشورة - ص32
- 61-نصر الدين و الزين ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، جامعة-  
سعد دحلب ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،البليدة - الجزائر - (بدون تاريخ).
- 62- نجم عبود نجم إدارة المعرفه ومفاهيم استراتيجيات العمليات والممارسات ومؤسسة الوراق للنشر  
والتوزيع<sup>(37)</sup>
- 63- ناصر الشمري، أثر راس المال الفكري في أداء قطاع الإتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية ،  
جامعة الشرق الاوسط ' الكويت ، دراسة ماجستير غير منشورة ، 2013

Reference:

1. Cantaleano, K. R.; Rodrigues, G. P.; Martins, T. S. (2018), The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation, *Revista de Administração Mackenzie*, 19(1)
2. Matti Tuominen, Arto Rajala & Kristian Möller (2013) Market orientation: a promising metaphor for culture and collaboration in industrial networks
3. Ngatno, Suharyono, Suyadi Imam & Almusadiq (2014) Market Orientation, Service Innovation, and Performance, *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905
4. Bang Nguyen, Xiaoyu Yu, T.C. Melewar & Junsong Chen (2015) Knowledge Acquisition From Social Media, Market Orientation, and the Moderating Role of Social Media Strategic Capability, Natural Science Foundation of China (71472119, 71102030), the Shuguang Planning of Shanghai Education Development Foundation (14SG38), the National Social Science Foundation of China (13AZD015, 11&ZD035), the Project of Philosophy and Social Science of Shanghai
5. Cai, L., Yu, X., Liu, Q., & Nguyen, B. (2015). Radical Innovation, Market Orientation, and Risk-Taking in Chinese New Ventures: An Exploratory Study. *International Journal of Technology Management*, 67 (1), 47-76.
6. Pınar ÇÖMEZ & Hakan KUTAPÇI (2016) THE EFFECT OF QUALITY ORIENTATION, MARKET ORIENTATION AND LEARNING ORIENTATION ON FIRM INNOVATIVENESS, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 12,



7. Esteban Guerrero & Patrik Ignatius (2017) Why Wait Until It's Too Late? - How do the challenges deriving from the adoption of a reactive approach to Market Orientation affect the transitioning process?
8. Nicklas Bak-Olesen & Robson da Silva Rocha (2013) Proactive market orientations effect on export performance
9. Anna Atras and Alexandra Lykova (2013) Driving the markets in the 21st century: how to enhance proactive market orientation using social media
10. Hasan Tutar, Sima Nart & Dursun Bingöl (2015) The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance, 11th International Strategic Management Conference, 709 - 719
11. JOHN C. NARVER, STANLEY F. SLATER & BRIAN TIETJE (2014) Creating a Market Orientation, Journal of Market-Focused Management
12. ) (Hardee Chahal and Purnima Bakshi- Examining intellectual capital- and competitive advantage relationship Role of innovation and organizational learning- - Emerald Group Publishing Limited
13. Nixon Kamukama & Augustine Ahiauzu & Joseph M. Ntayi- Intellectual capital and performance testing interaction Effects- Emerald Group Publishing Limited- 2015
14. Abdel- Aziz Ahmad, Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan, Emerald Group Publishing Limited, 2010
15. Mariya Anatolievna Molodchik, Elena Anatolievna Shakina, Anna Andreev a . Intellectual Capital Transformation Evaluating Model , , Emerald Group Publishing Limited , 2012
16. Yang & Hsu - Organizational process alignment, culture and Innovation - African Journal of Business Management -2010

- (17) Hoang Cuu Long ‘The Relationship Among Learning Orientation, Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance of Vietnam Marketing Communications Firms’, *Philippine Management Review* Vol.23,37,46,2013
- 18) ( Rashida Hassan et al ‘MARKET ORIENTATION, LEARNING ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM BANKING INDUSTRY OF PAKISTAN ‘ *Sci.Int(Lahore)*,25(4),945-956-2013 ISSN 1013-5316; CODEN:SINTE 8
- 19) (Nancy Vargas & Begonia Luria, Dynamiting intellectual capital through enablers and learning flows, *Industrial Management & Data System*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 114 No. 1, 2014
- 20 (Nybakk, . Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model. *International Journal of Innovation Management* 2012- 16(5): 28 pp.
- 21)-(Halit Keskin, -Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs-European Journal of Innovation Management-2006
- ( 22)- (Tien-Shang Lee Hsin -Ju Tsai-"The effects of business operation mode on market orientation learning orientation and innovativeness", *Industrial Management- European Journal of Innovation Management*-2005
- 23- (Kaveh Asiaei& Ruzita Jusoh ‘ A multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance’, Emerald Group Publishing Limited,2015

الملاحق

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	العنوان	الصفة
1	ا.د علي عبدالله الحاكم	جامعة السودان	بروفيسور / قسم إدارة الأعمال
2	د. عادل عيسي	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ. مشارك / قسم إدارة الأعمال
3	ا.د. مالك النعيم	جامعة الجزيرة	أ. مشارك / قسم إدارة الأعمال
4	د. نصرالدين تاقيبو	جامعة زالنجي	أ. مساعد / قسم إدارة الأعمال



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

استبيان

الأخ، الاخت، الكريم: .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي إفادتكم باني أقوم بعون الله تعالى بإجراء دراسة لنيل دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال بعنوان ( الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة في ظل التوجه التسويقي بالشركات الخدمية )

أرجو شاكرا التكرم بقراءة عبارات الاستبيان المرفقة بدقة والإجابة عليها، ويسعدني ويشرفني جداً أن أتلقى مشاركاتكم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة. مع تأكيدنا علي الآتي:-

1. ليس بالضرورة كتابة الاسم .

2. لن تستخدم هذه البيانات إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

يأمل الباحث أن يحظى بمساعدتكم في انجاز هذه الدراسة في أسرع وقت ممكن .

ولكم كل الشكر والتقدير

الباحث:-

معزة بابكر نورالدائم ابوعاقلة

القسم الأول:-المعلومات الشخصية والمهنية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تراها مناسبة .

1- الجنس

النوع	ذكر	أنثى

2- العمر

الفئة العمرية	أقل من 30	من 30 إلى أقل من 40	من 40 إلى أقل من 50	من 50 إلى أقل من 60	60 فأكثر

3/المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	شهادة ثانوية	دبلوم وسيط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى

4/ الخبرة العملية

سنين الخبرة	أقل من 5 سنة	من 5 إلى أقل من 10	من 10 إلى أقل من 15	من 15 إلى أقل من 20	20 سنة فأكثر

5/ المسمي الوظيفي

المسمي الوظيفي	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	موظف	أخرى

6| خبرة الشركة

خبرة الشركة	اقل من 5سنة	من 5 الى 10	من 10 الى 15	من 15الى 20	20سنة فأكثر

القسم الثاني :- راس المال الفكري:

2/ الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسب وجهه نظرك في العبارة المذكورة .

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
---	----------	------------	-------	-------	----------	---------------

أولاً: راس المال البشري

1	تبذل الشركة قصارى جهدها للاحتفاظ بعاملين يتمتعون بمهارات عالية					
2	تقوم ادارة الشركة بتنمية رأسمالها البشري من خلال اساليب متعددة كتدريب العاملين باستمرار					
3	تستقطب الشركة الافراد ذوي المقدرة الابداعية.					
4	تمتلك الشركة اداريين يتمتعون بقدرات فكرية وعقلية تجعلهم متميزين في اداءهم .					
5	تعمل الشركة علي رفع مستوى انتاجها من خلال مشاركة العاملين ذوي الاداء المتميز .					
6	تعمل الشركة علي تجريب اي منتج جديد وادخال افكار حديثة لمواجهة مشكلات العمل.					

ثانياً: راس المال الهيكلي :

1	تعمل ادارة الشركة علي نقل وتحويل المعارف الفعالة الي برامج تنفيذية ذات كفاءة عالية.					
2	تمتلك الشركة شبكة جيدة من الموزعين .					
3	انظمة المعلومات الادارية في الشركة تتميز بالدقة والحداثة والتوقيت المناسب					
4	تعمل الشركة باستمرار علي حماية العلامة التجارية وترسيخها في اذهان الزبائن .					
5	اجراءات الشركة في مجال تقييم نوعية منتجاتها وخدماتها محكمة جدا					

### ثالثاً: راس المال الزبائي

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسب وجهه نظرك في العبارة المذكورة .

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
---	----------	------------	-------	-------	----------	---------------

#### راس المال الزبائي

1	تقدم الشركة أفضل ما يمكن من التعاون مع اطراف اخرى لتحقيق انجاز متميز .					
2	تجري الشركة استطلاع السوق للتعرف علي اراء مستخدمي منتجاتها					
3	تسعي الشركة الي تحقيق ولاء كادرها من خلال الاهتمام بهم كونهم راس مال فكري .					
4	تقوم الشركة بمنح موزعيها الدائمين مزايا اضافية كالتي تتمثل بالخصومات والبيع بالأجل.					
5	تسعى الشركة باستمرار نحو كسب موزعين محتملين جدد.					

#### ثانياً: المرونة الاستراتيجية:

##### 1/ مرونة السوق.

1	الشركة لديها القدرة للتكيف مع التغيرات في بيئة السوق.					
2	الشركة لديها القدرة للتفاعل السريع مع تحركات المنافسين الاخرين.					
3	لدي الشركة القدرة علي استخدام استراتيجيات السوق المتنوعة.					
4	لدى الشركة القدرة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في دورة حياة المنتج .					
5	للشركة القدرة على تلبية التغيرات المطلوبة في تصاميم مُنتجاتها وخدماتها.					



2/ مرونة التوسع:

					تعمل الشركة على معالجة الطاقة التشغيلية في التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة	1
					تعمل الشركة على خفض مدة تقديم المنتجات الجديدة	2
					نظام العمل الانتاجي بالشركة يوفر امكانية التوسع في الطاقة الانتاجية.	3
					يملك العاملون بالشركة القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل .	4
					لدي الشركة قسم خاص بالبحث والتطوير	5

2/ مرونة المنتج الجديد:

					لدي الشركة القدرة علي تقديم منتج جديد وباقل تكاليف.	1
					الشركة قادرة علي طرح منتجات جديدة في السوق في وقت قصير .	2
					لدي الشركة منتجات جديدة علي درجة عالية من الابداع.	3
					لدي الشركة منتجات جديدة اغلبها تحسين للمنتجات الموجودة .	4
					اداء نظام الخدمات لدي الشركة لا يتاثر عند تقديم المنتج الجديد من خلاله	5
					تقوم الشركة باعتماد تركيبية خاصة تنفرد بها منتجاتها	6

القسم الرابع : الميزة التنافسية المستدامة :

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسب وجهه نظرك في العبارة المذكورة .

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا	لا أوافق بشدة
---	----------	------------	-------	-------	----	---------------

المقدرة الجوهرية

1	يتفاعل العملاء بالعلاقة في المستقبل البعيد والاستمرارية مع الشركة .					
2	علاقة العميل الشخصية بالشركة تعد علاقة موثوقة .					
3	تمتلك الشركة نظام تشجيع علي إستقطاب المقدرات الجوهرية الغير قابلة للتقليد					
4	تقدم الشركة مبادرات ذاتية مقبولة للجميع					
5	يثق العميل في كل ما تقدمه الشركة من منتج أو خدمة.					
6	تهتم الشركة بشكاوي العملاء دائماً.					

ثقافة الابداع

1	توفر ادارة الشركة وسائل اتصال مباشرة تدعم الافكار الابداعية.					
2	يتم استقطاب الافكار الابداعية وتطبيقها في الشركة.					
3	توفر الشركات الخدمية الموارد والقدرات التي تطور الاداء وتدعمه وتميزه.					
4	تتوفر في الشركة خبرات خاصة تجعلها في مركز متقدم باستمرار علي منافسيها .					
5	توفر الشركة مزايا يصعب تقليدها واستنساخها من الشركات الأخرى.					
6	يتوفر في الشركة نظام فعال لليقظة التكنولوجية .					
7	تقبل الشركة اقتراحات العاملون الهادفة إلى تطوير وانجاز العمل					

						بدقة .
--	--	--	--	--	--	--------

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسب وجهه نظرك في العبارة المذكورة .

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
---	----------	------------	-------	-------	----------	---------------

#### تكنولوجيا المعلومات

1	تتبادل الشركة المعلومات مع شركائها في الوقت المناسب.					
2	تمتلك شركتنا تكنولوجيا حديثة .					
3	تمتلك شركتنا التكنولوجيا لتعزيز جودة المنتجات في كل الاقسام .					
4	تمتلك شركتنا وسائل تقنية يسهل التعامل معها .					
5	تستخدم شركتنا تقنية المعلومات لتدعيم العمل .					

#### لقسم الخامس : التوجه التسويقي :

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسب وجهه نظرك في العبارة المذكورة .

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
---	----------	------------	-------	-------	----------	---------------

#### التوجه الدفاعي

1	تتمتع شركتنا بميزات خاصة لمواجهة المؤسسات المنافسة .					
2	تعمل الشركة علي الاتصال الدائم مع الزبائن .					
3	تسعي الشركة للمحافظة علي زبائنها باستمرار .					
4	تحافظ الشركة علي حصتها السوقية .					
5	تقدم الشركة منتجات سباقه مقارنة بالمؤسسات النظيرة					

#### التوجه الاستباقي

1	تسعي الشركة لتحقيق اهدافها الاساسية في ضوء الإمكانيات الحالية .					
---	---	--	--	--	--	--

					تنظر الشركة الي المستقبل كعملية مهمة ومستمرة .	2
					تستجيب الشركة للمواقف التي تواجهها بسرعة.	3
					تستخدم الشركة نماذج التنبؤ للتكيف مع المستقبل .	4
					تميل الشركة الي العقلانية بتشخيص الفرص.	5
					تستغل الشركة الفرص قبل غيرها من المنافسين .	6
					تمتلك الشركة كفاءات ذوي مؤهلات عالية لتستجيب بسرعة للفرص الجديدة	7
					تستخدم الشركة اسلوب الاستشعار البيئي في ايجاد الفرص الاكثر تأثيرا	8

## جدول يوضح مصادر مكونات عبارة الاستبانة

الرقم	المحور(المتغير)	المكونات(الأبعاد)	عدد الفقرات	المصدر
1	راس المال الفكري	راس المال البشري	7	(عبدالهادي 2017، وهوارى 2014 وآخرون)
		راس المال الهيكلية راس المال الزبائنية	7	(عبدالهادي 2017، وهوارى 2014 وآخرون)
2	الميزة التنافسية المستدامة	المقدرة الجوهرية	7	(حياة ومنيرة 2018م، الطائي 2016 وآخرون)
		تكنولوجيا المعلومات	7	(حياة ومنيرة 2018م السادات 2019 وآخرون)
		ثقافة الإبداع	7	(خليل 2018، عبدالمحمود 2017 وآخرون)
3	المرونة الاستراتيجية	مرونة السوق	7	( الشريف و ربيع 2017، عبدالعزيز زعتري 2013، وآخرون)
		مرونة التوسع مرونة المنتج الجديد	7	( الشريف و ربيع 2017، عبدالعزيز زعتري 2013، وآخرون)
3	التوجه التسويقي	التوجه الدفاعي	7	
		التوجه الاستباقي	7	