



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريـريـج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال

بعنوان:

أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية في المؤسسات
الصناعية في الجزائر دراسة حالة شركة -كوندور Multimedia-

الأستاذ المشرف:

د. منير عزوز

إعداد:

- شيماء مراح

- يحيى بشان

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
حياة براهيمى	أستاذ محاضر-ب-	رئيسا
منير عزوز	أستاذ محاضر-ب-	مشرفا
صغور فريد	أستاذ مساعد-أ-	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

(..رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ

فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ...) سورة النمل 19

الحمد لله العلي القدير الذي وفقنا لإتمام هذا

العمل المتواضع ونصلي ونسلم على من لا نبي بعده

نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى من أثار لنا طريق النجاح، وزرع فينا بذرة الإجتهد، فكان لنا نعم العون من

خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة وتشجيعاته المتواصلة

شكر للدكتور " منير عزوز "

شكر وافر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذه المذكرة

إلى كل الأساتذة الذين زودونا بالعلم والمعرفة وساهموا في تشكيل طريقنا نحو النجاح





إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(...وَأَخِرُّ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ...) سورة يونس 10

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ويحصل عليه

والأجمل أن يذكر من كان السبب في ذلك

أهدي هذه الكلمات كنعمة وعرافان على ثمرة جهدي:

إلى من إجتهدت وحرصت على نشأتي وتربيتي، وغمرتني بعطفها وحنانها

إلى من يعجز اللسان عن الثناء عليها والقلم عن وصف فضلها، سر نجاحي وعزتي وسبب فخري

إلى التي الجنة تحت قدميها "أمي الحبيبة الغالية أطال الله في عمرها"

إلى الشخص الذي لا تزال ذكراه حية في قلبي رغم أنني لا أتذكره، ولم أعرفه إلا من خلال القصص التي سمعتها عنه

"والذي رحمه الله"

إلى من عشت معهم وترعرت بينهم، في كل صغيرة وكبيرة وكانوا سنداً لي

"إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله"

شيماء





إهداء

الحمد لله حبا شكرا وإمتنانا على البدء والختام

قال رسول الله ﷺ: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " رواه الترمذي

أهدي ثمرة هذا العمل :

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، ومن يهتز إلى تضرعها عرش الرحمان
ملاكي في الحياة التي إحتضنتي بقلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها
التي كانت الأم والأخت ولن أستطيع أن أوفيهما حقها مهما قدمت لها

حفظها الله وأطال عمرها أي الغالية

إلى الرجل العظيم الذي شجعتني للوصول إلى طموحاتي، وأنار لي دروب العلم والمعرفة
إلى من كلله الله بالهبة والوقار، وأفنى صحته جاهدا في سبيل نجاحي

حفظه الله ورعاه أي الغالي

إلى ذات القلب النقي أي الثانية وأعز ما أملك في هذه الحياة إلى أجمل وأحن عمّة

عمتي الغالية

إلى مصدر قوتي وضلعي الثابت وأمان أيامي وملهمي نجاحي
من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينباع أرتوي منهم

أخي وأخواتي

يحي



المخلص:

تهدف هذه الدراسة في معرفة أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية في المؤسسة الصناعية بالتطبيق على شركة كوندور Multimedia ببرج بوعريريج، بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظريا وميدانيا بالتطبيق على المؤسسة محل الدراسة، أين تم جمع البيانات المستخدمة في إختبار الفرضيات بإستخدام إستبيان مكون من 27 مؤشر موزع ورقيا وإلكترونيا على عينة تتكون من 50 مفردة. ومن خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المُتحصل عليها بإستخدام برنامج SPSS وإستخراج النتائج، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري بمختلف مكوناته (البشري، الهيكلي، العلائقي) على الإستجابة التنافسية بأبعادها (السرعة، الثبات والاتساق، الفعالية) وبنسب مقاربة مع التأكيد على أن هذا الأثر لا يختلف بإختلاف الخصائص الشخصية للعينة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، الإستجابة التنافسية.

Abstract:

This study aims to find out the impact of the components of intellectual capital on the competitive response in the industrial enterprise applied at Condor Multimedia company in Bordj Bou Arreridj, relying on the descriptive analytical method both theoretical and practically applied on the institution under study, Where data used in testing the hypotheses were collected using a questionnaire consisting of 27 indicators distributed to a paper form and electronically to a sample size of 50 individuals. And by statical processing of data using the SPSS and extracting the results, the study reached several findings, the most important of which is the existence of a positive impact of intellectual capital in its various components (human, structural, relational) on the competitive response in its dimensions (speed, consistency, effectiveness) with close percentages, confirming that this impact does not differ according to the personal characteristics of the sample under.

Key words: intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, competitive response.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرفان
-	إهداء
I	ملخص
III	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ن	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري والإستجابة التنافسية	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري
17	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
20	المطلب الثاني: أهمية وأهداف رأس المال الفكري
21	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري
29	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإستجابة التنافسية
29	المطلب الأول: مفهوم الإستجابة التنافسية
30	المطلب الثاني: أهمية الإستجابة التنافسية
30	المطلب الثالث: أبعاد الإستجابة التنافسية
33	المبحث الثالث: مداخل تأثير أبعاد رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية
33	المطلب الأول: أثر رأس المال البشري على الإستجابة التنافسية
34	المطلب الثاني: أثر رأس المال الهيكلي على الإستجابة التنافسية
36	المطلب الثالث: أثر رأس المال العلائقي على الإستجابة التنافسية
38	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية لشركة كوندور Multimedia	
40	تمهيد
41	المبحث الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الأول: التعريف بشركة كوندور Multimedia
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة كوندور Multimedia
49	المطلب الثالث: دراسة تنافسية شركة كوندور Multimedia
49	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة التطبيقية
53	المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية
58	المطلب الثاني: إختبار صلاحية الأداة للدراسة
61	المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة
61	المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات محاور الإستبيان
69	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
76	خلاصة الفصل
78	خاتمة عامة
84	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18-17	مفاهيم لرأس المال الفكري	01
43	المواقع الإنتاجية لشركة كوندور Multimedia	02
62	مقياس الدراسة	03
63	تقسيم الإستبيان	04
65	إختبار الثبات لمحاور الإستبيان	05
66	الإتساق الداخلي لمحور رأس المال الفكري	06
67	الإتساق الداخلي لأبعاد محور الإستجابة التنافسية	07
68	إختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للبقاقي	08
69	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	09
70	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن	10
71	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي	11
72	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة	12
73	تحليل معطيات أبعاد محور رأس المال الفكري	13
76-75	تحليل معطيات أبعاد محور الإستجابة التنافسية	14
77	نتائج إختبار نموذج الإنحدار للفرضية الأولى	15
78	نتائج إختبار نموذج الإنحدار للفرضية الثانية	16
79	نتائج إختبار نموذج الإنحدار للفرضية الثالثة	17
81-80	الإختبارات الإحصائية الملائمة للفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية الرابعة	18
81	نتائج إختبار الفرضية الرابعة	19
83-82	نتائج إختبار نموذج الإنحدار للفرضية الرئيسية	20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
22	مكونات رأس المال الفكري	02
45	الهيكل التنظيمي لشركة كوندور Multimedia	03
57	مستويات مراقبة الجودة	04
69	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	05
70	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن	06
71	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي	07
72	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة	08

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين
02	طلب إجراء تربص
03	إستبيان الدراسة
04	مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS27



مقدمة:

يشهد العالم تحولات سريعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث إنتقلت أولويات المؤسسات من التركيز على الأصول المادية إلى التركيز على الأصول الفكرية والمعرفية. وتعتبر هاته التحولات أحد أبرز التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات اليوم، حيث أصبحت قدرة الإستجابة الذكية للتغيرات هي ما يميز بين المؤسسات التي تبقى وتصمد في ساحة المنافسة العالمية وبين تلك التي تفشل في البقاء. ففي هذا العصر الرقمي والمعرفي، حيث تتسارع وتيرة التطورات التكنولوجية وتزايد الضغوط المحيطة بالأعمال، أصبح من الضروري أن تعمل المؤسسات على تطوير ذكائها وإبداعها بشكل مستمر لتحقيق التنافسية والنجاح المستدام.

وبينما تعتمد هذه المؤسسات على رأس المال الفكري كعنصر حاسم لتحقيق الإبتكار والإنتاجية، يبقى التحدي الأكبر هو كيفية توظيف هذا الرأس المال بشكل فعال ومنسق، مع القدرة على مواكبة التحولات والمتغيرات التي تطرأ على الساحة الاقتصادية والتنافسية. وفي ظل هذه الظروف تعتبر القدرة على التعلم والتكيف وإستخدام الأدوات والأساليب الحديثة أمرا حاسما لضمان إستمرارية المؤسسات وإزدهارها في عالم تحكمه الديناميكية والتحديات الجديدة التي يواجهها يوميا.

لذا، يجب على المؤسسات التركيز على تنمية رأس مالها الفكري ليس فقط كوسيلة للبقاء ولكن كطريق نحو التفوق والتميز في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة بحيث وجب عليها أن تسعى جاهدة لتطوير إمكاناتها الفكرية والمعرفية، وتوظيفها بشكل استراتيجي يضمن لها البقاء ويعزز فرصها في التفوق والريادة في السوق العالمية.

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية

في خضم بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة بإستمرار، تواجه المؤسسات الصناعية تحديات جمة تتطلب منها قدرات إستثنائية على التكيف والإستجابة الفعالة. وهنا تبرز أهمية الموارد غير الملموسة التي تتمثل أساسا في رأس المال الفكري، والذي يعتبر عنصرا حيويا للمؤسسات ومفهوما رئيسيا يساهم في تعزيز قدرة هذه المؤسسات على المنافسة وتحقيق التميز في السوق. ويرتكز على الكفاءات والخبرات والمواهب التي تمتلكها المؤسسة والتي نجدها في رأسمالها البشري والهيكلية والعلائقي.

بناءً على ما تم تقديمه يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

ما أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية في شركة كوندور Multimedia ؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر بعد رأس المال البشري على الإستجابة التنافسية ؟
- ما أثر بعد رأس المال الهيكلي على الإستجابة التنافسية ؟
- ما أثر بعد رأس المال العلائقي على الإستجابة التنافسية ؟
- هل توجد فروق في إجابات مفردات العينة لأثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية تعزى إلى الخصائص الشخصية للعينة ؟

2-فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية السابقة، وإعتماداً على الدراسات السابقة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر إيجابي لمكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05.

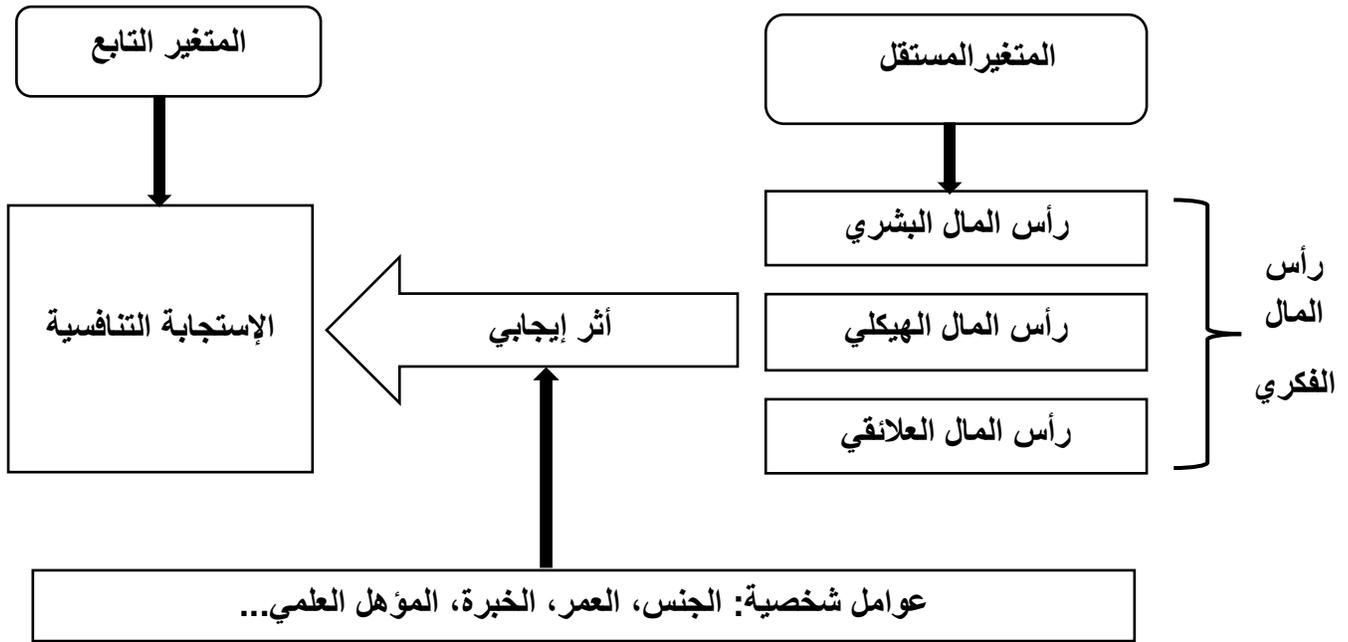
وتتقسم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية وفقاً لما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي لرأس المال البشري على الإستجابة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي لرأس المال الهيكلي على الإستجابة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي لرأس المال العلائقي على الإستجابة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق في توجهات مفردات العينة لأثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية تعزى إلى الخصائص الشخصية للعينة متعلقة بمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي.

3- نموذج الدراسة

ويوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي يظهر العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة من إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

يبين الشكل المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة المتمثلة في رأس المال البشري، الهيكلي، العلائقي، ومن ثم دراسة أثر كل بعد من هذه الأبعاد على المتغير التابع ألا وهو الإستجابة التنافسية مع الأخذ بالإعتبار العوامل الشخصية كالجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.

4-أسباب إختيار الموضوع

- تماشي الموضوع مع تخصص إدارة الأعمال وتركيزه على مفاهيم حديثة مثل رأس المال الفكري والإستجابة التنافسية؛
- إزدياد أهمية رأس المال الفكري في العصر الحديث كأحد أهم الموارد لتعزيز قدرة المؤسسات على التنافس؛
- تطور مفهوم الإستجابة التنافسية مع ظهور بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة بإستمرار؛
- محدودية الدراسات التي تبحث في العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والإستجابة التنافسية للمؤسسات الصناعية؛
- الرغبة في التوصل إلى نتائج تساعد المؤسسات الصناعية على فهم كيفية الإستفادة من مكونات رأس المال الفكري لتحسين قدرتها على التنافس في السوق.

5-أهمية الدراسة

دراسة موضوع " أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية في المؤسسات الصناعية" يسمح في التعرف على أثر مكونات المتغير المستقل على المتغير التابع في المؤسسة محل الدراسة. وذلك مما يساعد على تحديد الآلية التي يمكن من خلالها تحسين الإستجابة التنافسية بالإعتماد على مكونات رأس المال الفكري للمؤسسات الصناعية كأداة.

6-أهداف الدراسة

- التعرف على مختلف المصطلحات والمفاهيم النظرية لرأس المال الفكري وأبعاده؛
- التعرف على مختلف المصطلحات والمفاهيم النظرية للإستجابة التنافسية وأبعاده؛
- تقييم مستوى الإستجابة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد قيمة واتجاه أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية في المؤسسات الصناعية.

7-حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة رأس المال الفكري بمكوناته البشري، الهيكلي، العلائقي، وأثرها على الإستجابة التنافسية بمكوناتها في المؤسسة الصناعية.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة بمؤسسة "كوندور Multimedia" بولاية برج بوعرييج.

- الحدود الزمانية: إمتدت الدراسة النظرية بداية من شهر ديسمبر إلى غاية شهر ماي، وبالنسبة للدراسة الميدانية انطلقت بداية من 2024/03/06 إلى غاية 2024/05/21.

8- منهج وأدوات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، وإختبار مدى صحة قبول الفرضيات المطروحة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. إضافة إلى أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط المعلومات النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة، حيث تم فيها إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة وتحليلها بإستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

9- هيكلية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين: الأول نظري والثاني تطبيقي. تسبقهما المقدمة التي تحوي إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، فرضيات ونموذج الدراسة، بالإضافة إلى مبررات إختيار الموضوع، والإشارة إلى أهمية وأهداف الدراسة، وكذلك إستعراض الدراسات السابقة، منهج الدراسة وحدودها.

أما محتويات الفصلين الأول والثاني كانت كالتالي:

- يتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري والإستجابة التنافسية من خلال التطرق في المبحث الأول على الإطار النظري لرأس المال الفكري، ويتضمن ثلاثة مطالب إشملت على مفهوم رأس المال الفكري، أهميته وأهدافه، بالإضافة إلى مكوناته. أما المبحث الثاني، فيتناول الإطار النظري للإستجابة التنافسية، ويشمل مفهوم الإستجابة التنافسية، أهميتها وأبعادها. وفي المبحث الثالث، يناقش مداخل تأثير أبعاد رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية، ويحتوي على ثلاثة مطالب هي أثر كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي على الإستجابة التنافسية.

- أما بالنسبة للفصل الثاني فيركز على دراسة أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية لشركة كوندور Multimedia. حيث يتناول المبحث الأول منهجية وإجراءات الدراسة التطبيقية بالتعرف على أدوات وإجراءات الدراسة، بالإضافة إلى إختبار صلاحية الأداة للدراسة. في حين تم في المبحث الثاني تقديم المؤسسة من التعريف أولاً بشركة كوندور Multimedia، إلى التعرف على هيكلها التنظيمي

ودراسة تنافسياتها أخيرا. أما المبحث الثالث، فيشمل تحليل بيانات المحاور وإختبار فرضيات الدراسة، ويتجزء إلى مطلبين أولا تحليل وتفسير بيانات محاور الإستبيان وثانيا إختبار الفرضيات.

وفي الخاتمة تتضمن ملخصا لنتائج الدراسة المستخلصة من البحث، بالإضافة إلى تقديم الإقتراحات العملية التي يمكن أن تساعد في تحسين الأداء المستقبلي للمؤسسات الصناعية. كما تشمل إستعراضا لآفاق الدراسة المستقبلية، مبينة الجوانب التي يمكن تطويرها أو التوسع فيها في الأبحاث القادمة لتحقيق فهم أعمق لموضوع أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية.

10- الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مرجعا مهما لأي بحث علمي، لأنه يوفر معلومات شاملة حول البحث ويفسر مساهمات المعرفة السابقة والأبحاث الحالية. وتسهم هذه الدراسات في توضيح الفجوة البحثية التي لم يتم التطرق إليها بعد وتوفر إطارا نظريا يمكن الإعتماد عليه. وقد تقاطعت العديد من الدراسات جزئيا أو كليا بمتغيرات الدراسة، ومن بين هذه الدراسات يمكن أن نعددها فيما يلي:

أولا: الدراسات باللغة العربية

- دراسة "فتيحة فرطاس" بعنوان رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من 79 مؤسسة (عمومية وخاصة) ناشطة بالجزائر العاصمة. إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لإستيعاب الإطار النظري من البحث وبالنسبة للإطار التطبيقي تم الإعتماد على الإستبيان في عملية جمع البيانات الأولية. حيث توصلت الباحثة إلى وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية. كما خلصت إلى مجموعة من الإقتراحات أهمها ضرورة إدراك المؤسسات الجزائرية للمكانة المتميزة التي أصبح يحتلها رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد الجديد، وأن تتمكن من إدارته بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق تميزها وإندماجها بشكل أفضل في عالم الأعمال المعاصر.

- دراسة "رزيقة رحمون" بعنوان مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل -، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

هدفت الدراسة إلى توضيح مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، كما إختبرت الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة والميزة التنافسية المحققة، تبعا لإختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. تم تبني المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية بالإعتماد في الدراسة الميدانية على الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية وتم إستعادة 80 إستبيانا صالحا للدراسة من بين 125 إطارا من إطارات المؤسسة. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وأكدت النتائج أن ولاء الزبائن لمؤسسة صناعة الكوابل في تزايد مستمر مقارنة مع المنافسين. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالكفاءات ذات الخبرة الواسعة والمهارة العالية، بالإضافة إلى تكثيف إهتمامها بزبائنها من خلال تعزيز العلاقات معهم وتطويرها، وإلى ضرورة إنشاء مصلحة تهتم لجمع المعلومات عن المنافسين من أجل الإحاطة بكل التطورات.

- دراسة "رياض عيشوش" بعنوان دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، 2016.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال أبعاده في تعزيز الإستجابة التنافسية من خلال أبعاده، ومعرفة أهمية الأثر المتبادل بين القدرات الديناميكية المميزة وإدارة المعرفة الاستراتيجية في تفسير إستجابة مؤسسات الأعمال في قطاع الصناعات الإلكترونية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية لإختبار النموذج الكلي للدراسة من خلال دراسة لعينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية في مدينة برج بوعرييج. أظهرت النتائج وجود دور إيجابي وفعال لإدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسة، وإلى وجود علاقة إعتقاد متبادل إيجابي بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الاستراتيجية في تفسير الإستجابة التنافسية لمنظمات الأعمال. وإقترحت الدراسة إلى تبني المنظمات

لإدارة المعرفة الاستراتيجية والإستفادة من قدراتها المعرفية في تعزيز مزاياها التنافسية وضمان السلوك الاستراتيجي الفعال.

- دراسة "رياض بن صوشة" بعنوان دور التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة كل متعاملي الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدخل التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية المستمرة بأبعاده وذلك في ظل اقتصاد المعرفة، إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، توصلت إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستمرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تبني مدخل التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة، ولمستوى تحقيق الميزى التنافسية المستمرة بمختلف أبعاده تعزى للمتغيرات الشخصية لدى متعاملي الهاتف النقال.

- دراسة "محمد رزقي" بعنوان تحليل أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسة -دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي، تم تبني المنهج الوصفي والتجريبي وإستخدام معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري لقياس مساهمة رأس المال الفكري، وإستخدام بيانات السلاسل الزمنية المقطعية لإختبار أثر مكوناته على معدل دوران الأصول، هامش الربح الصافي، العائد على الأصول، العائد على الملكية كمؤشرات أداء مالي ل32 مؤسسة جزائرية بولاية برج بوعرييج خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2015. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية رأس المال المستخدم ومعدل دوران الأصول، وبين كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال المستخدم مع العائد على الأصول، وعلاقة ضعيفة بين كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال المستخدم مع هامش الربح الصافي، وعدم وجود أي علاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال المستخدم مع العائد على الملكية. وإقتрحت الدراسة إلى ضرورة الإفصاح عن رأس المال الفكري ضمن التقارير والقوائم المالية

للمؤسسات حتى يتمكن من تقييمه وتطويره، وإلى إزاء المزيد من البحوث التجريبية لقياس رأس المال الفكري والوقوف على علاقته بمختلف جوانب أداء المؤسسات.

- دراسة "إبتسام حسيني" بعنوان مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات الاتصالات، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

هدفت الدراسة إلى إختبار مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وإعتمدت على أداة الإستبيان في عملية جمع البيانات من عينة متكونة من 78 مفردة. وتوصلت إلى وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، ووجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري. وتوصي الدراسة بضرورة خلق لغة جديدة ونشرها داخل المؤسسات تهتم بإستخدام المصطلحات الجديدة لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، بإعتبارها تعتمد على فكرة أساسها أن المؤسسات ملزمة بإستخدام ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات إختراع ومعلومات خاصة بالزبائن.

- دراسة "عزيز بورويينة" بعنوان رأس المال الفكري ودوره في تحسين جودة الخدمات الصحية -دراسة حالة مجموعة مؤسسات صحية عمومية-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، 2022.

هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود دور لرأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى المؤسسات الصحية العمومية، تم الإعتماد على المنهج الوصفي إضافة إلى المنهج الإحصائي والمنهج التاريخي، وإستخدام أداة الإستبيان التي تم توزيعها على عينة من من موظفي المؤسسات الإستشفائية العمومية المتواجدة على مستوى إقليم ولاية جيجل وبلغ عددها 323 موظف. وقد أفضت هذه الدراسة إلى إثبات وجود دور لرأس مال الفكري في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة على مستوى المؤسسات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام بمكونات رأس المال الفكري كسبيل لتحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى المؤسسات الصحية العمومية.

- دراسة "هالة يحيى" بعنوان أثر الإدارة بالذكاء على الإستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أوريدو، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2023.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة بالذكاء كأسلوب إداري حديث بأبعادها على الإستجابة التنافسية بأبعادها كأحد الخيارات والقرارات التنافسية الاستراتيجية، وكيفية زيادة الرشاقة الاستراتيجية من فعالية هذا الأثر باعتبارها وسيط بين الإدارة بالذكاء والإستجابة التنافسية. وإستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وأداة الإستبيان لجمع البيانات اللازمة من عينة مكونة من 238 مفردة. وتوصلت إلى أن هناك أثر إيجابي للإدارة بالذكاء على الإستجابة التنافسية، وأثر إيجابي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الإستجابة التنافسية لدى مؤسسة أوريدو. وإقترحت الدراسة إلى ضرورة إجراء مؤسسة أوريدو الجزائر لدراسات معمقة لأدائها الاستراتيجية والتنافسية مع ضرورة تبني التعلم الاستراتيجي لأجل تصحيح الإنحرافات والأخطاء والقيام بالتغذية الراجعة، بالإضافة إلى سعيها للتجديد الاستراتيجي والإبتكاري لمنتجاتها وخدماتها لخلق فرص التفوق على منافسيها.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

- (Khaled Aboulnasr, Om Blair Narasimhan, Edward, et al), Competitive response to radical product innovations, Journal of marketing, Vol 72, No 3, 2008.

هدفت الدراسة إلى فحص كيفية إستجابة المنافسين للإبتكارات الجذرية في المنتجات وفهم الأثر الذي قد تكون له هذه الإبتكارات على سلوك المنافسين واستراتيجياتهم. وإستخدمت بيانات موضوعية من صناعة الأدوية في الولايات المتحدة بين عامي 1997 و2001. وأظهرت النتائج أن إحتمالية الإستجابة التنافسية تكون أعلى بكثير عندما تكون المؤسسة المُدخلة كبيرة أو تعتمد بشكل كبير على السوق. بالإضافة إلى أنها تكون في أعلى مستوياتها عندما يتم تقديم الإبتكار في سوق صغيرة من قبل مؤسسة كبيرة. وتناقضت هذه النتائج مع العديد من الأبحاث السابقة حول الإستجابة التنافسية للإبتكار في المنتجات، مما يبرز أهمية الحجم والإعتماد على السوق في تحديد كيفية استجابة المؤسسات للمنافسة من خلال الإبتكارات الجذرية.

- (Ida Subaida, Nurkholis, et Endang Mardiaty), Effect of intellectual capital and intellectual capital disclosure on firm value, Journal of Applied Management, Vol 16, No 1, 2018.

هدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل وتقديم أدلة تجريبية حول أثر رأس المال الفكري والإفصاح عن رأس المال الفكري والأداء المالي على المؤسسات المدرجة في بورصة إندونيسيا. شملت عينة الدراسة 525 مؤسسة مدرجة في بورصة إندونيسيا خلال الفترة من 2010 إلى 2015، حيث تم إختيار 365 مؤسسة كعينة لهذه الدراسة بإستخدام طريقة العينة الهادفة. إستخدمت كمنهجية للبحث تحليل الإنحدار الخطي المتعدد، تم قياس رأس المال الفكري بإستخدام VAICTM، وقياس الإفصاح عن رأس المال الفكري بإستخدام مؤشر الإفصاح عن رأس المال الفكري، بالإضافة إلى قياس الأداء المالي للمؤسسة عن طريق العائد على الأصول (ROA). ووجدت الدراسة أن رأس المال الفكري ليس له أثر على قيمة المؤسسة، بينما الإفصاح عن رأس المال الفكري والأداء المالي للمؤسسة لهما أثر إيجابي على قيمة المؤسسة.

- (Maria Gogan Luminita, Alin Artene, Ioana Sarca), et al, The impact of intellectual capital on organizational performance, Procedia-social and behavioral sciences, Vol 221, 2016.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في 4 شركات تعمل في توزيع مياه الشرب في الفترة من 2010 إلى 2014. تم جمع البيانات المالية وغير المالية من التقارير السنوية والتقارير المالية للشركات بالإضافة إلى الإستبيانات والمقابلات مع موظفي المؤسسات والمديرين للحصول على معلومات دقيقة حول رأس المال الفكري. وإستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، مثل الإنحدار الخطي المتعدد وتحليل الارتباط. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وأداء المؤسسات.

- (Maryam Jameelah Hashim, Idris Osman, et Syed Musa Alhabshi), Effect of intellectual capital on organizational performance, Procedia-social and behavioral sciences, Vol 211, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين ستة عناصر من رأس المال الفكري، مثل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبوني، رأس المال الاجتماعي، رأس المال التكنولوجي ورأس المال

الروحي مع الأداء التنظيمي في ماليزيا. تم إجراء الدراسة باستخدام استبيان منظم وزع على الإدارة العليا العاملة في مختلف المنظمات في ماليزيا. حجم العينة كان 187 مستجيبا من بين 311 استبيانا وزعت واختيرت عشوائيا بناء على عينة غير احتمالية. وتم تحليل البيانات المجمعَة باستخدام نموذج تحليل الانحدار المتعدد. وكشفت النتائج أن رأس المال الفكري له تأثير كبير على الأداء التنظيمي في ماليزيا.

- (Ca-Van Pham, Shu-Fang Liu, et Sheng-Hung Chen), Corporate ESG performance and intellectual capital: International evidence, Asia Pacific Management Review, 2024.

هدفت الدراسة إلى التحقيق تجريبيا في العلاقة بين الأداء العام للمؤسسات في مجال ESG ورأس المال الفكري بالإستناد إلى بيانات من المؤسسات المدرجة علنا على مستوى العالم في 30 دولة من عام 2000 إلى عام 2019. وإستخدمت نهج Panel FGLS (المربعات الصغرى المعممة الممكنة للبيانات المجمعَة) لفحص ما إذا كانت المؤسسات ذات الأداء الأفضل في ESG تشهد زيادة في أداء رأس المال الفكري. وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية وملحوظة بين أداء ESG للمؤسسات ورأس المال الفكري، وأشارت الدراسة إلى ضرورة مشاركة المؤسسات في أنشطة ESG كجزء من استراتيجيتها، والإبتكار بطرق تمنع منافسيها من نسخ نهج أعمالها، مما يمنحها ميزة تنافسية.

يتناول الموضوع محل البحث متغيرين يتمثلان في رأس المال الفكري والإستجابة التنافسية، وهما المتغيرين الذين تناولتهم الدراسات السابقة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، بحيث لم تركز معظم هذه الأبحاث بشكل محدد على العلاقة بين رأس المال الفكري والإستجابة التنافسية. وإنما ركزت على العلاقة غير المباشرة بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي) وبين الميزة التنافسية للمؤسسات بشكل عام، وقدمت رؤى هامة حول أهمية رأس المال الفكري في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والإستجابة للتغيرات في البيئة التنافسية، ومن هنا يظهر وجود إختلاف بين الدراسة الحالية وسابقتها من الدراسات من حيث تركيزها على دراسة أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية في المؤسسات الصناعية بشكل مباشر بالإعتماد على الإستبيان في عملية جمع البيانات.

إن الاختلافات الموجودة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة لا تعني بالضرورة أنها أتت لنقد أو نفي الدراسات السابقة، بل الهدف منها هو البناء عليها وتغطية جوانب إضافية لم يتم التطرق فيها لها، وإثرائها

بمزيد من التحليل والبحث، بحيث تعتبر هذه الدراسة إمتدادا للأبحاث السابقة وتساهم في توسيع الآفاق لدراسات مستقبلية يمكن أن تستند إليها.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

والإستجابة التنافسية.

تمهيد:

في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها العالم المعاصر على الصعيدين الاقتصادي والتكنولوجي، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتطلب تكيفا مستمرا واستجابة فعالة. لذلك باتت تولي إهتماما كبيرا لتحسين وإستغلال مواردها بشكل أفضل لاسيما غير المادية منها. وتتمثل أساسا هذه الموارد في رأس المال الفكري.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري.
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإستجابة التنافسية.
- المبحث الثالث: أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري أحد المفاهيم الأساسية في عالم الأعمال والاقتصاد الحديث، الذي يتعلق بالخبرات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تسهم في تطويرها وتحقيق التفوق لها في السوق. وفي هذا المبحث سيتم التطرق في مضمونه إلى مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه، أهميته وأهدافه، بالإضافة إلى مكوناته.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

أولاً: تعريف رأس المال الفكري

أقدم العديد من الباحثين على إعطاء تعريف لرأس المال الفكري وإختلفت التعريفات كل حسب وجهة نظره، لذلك يمكن تجميعها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: مفاهيم رأس المال الفكري

الباحثين	مضمون مفهوم رأس المال الفكري
Youndt 1996	قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة، وتمكنهم من تقديم إسهامات فكرية التي تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة ¹ .
Edvinsson 1997	يتضمن الموارد والموجودات غير الملموسة التي يمكن استخدامها من قبل المؤسسة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وخدمات ² .
Stewart 1997	هو المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة ³ .

¹ Mark. A Youndt, **Human resource management manufacturing strategy and firm performance**, Academy of Management Journal, Vol 39, No 4, 1996, p839.

² رجب عبد الحميد حسنين، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر ، 2022، ص25.

³ حامد هاشم، محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2017، ص24.

مجموعة من المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابات لمتطلبات الزبائن ¹ .	Ulrich 1998
مجموع الأفراد العاملين بالمؤسسة الذين يستخدمون كفاءاتهم في خلق القيمة وهذا من خلال عملية تحويل المعرفة الكائنة بالموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة ² .	Sveiby 2001
المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة ³ .	العنزي 2001
مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، والقدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة ⁴ .	Awad & Ghaziri 2004
المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ) وتتمتع بمستوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مختلف المكونات للوصول للأهداف المنشودة فضلا عن قدرتها رؤية المنظمة بمجموعها وإدراك الترابط بين الوظائف وأثر المتغيرات في أي منها تجاه المنظمة في مجموعها وعلاقتها مع المجتمع ⁵ .	نغم حسين عبيد 2005
القدرة العقلية ذات مستوى معرفي عال تملكها مجموعة محددة من العاملين دون غيرهم، وهو بذلك يمثل موجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الأكبر في زيادة الموجودات المادية الأخرى للمؤسسة ويساهم في تعظيمها ⁶ .	حسين عجلان حسن 2013

المصدر: بالإعتماد على مجموعة من المصادر.

¹ ناصر جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص226.

² Karl Erik Sveiby, A Knowledge – based theory of the firm to guide in strategy formulation, Journal of Intellectual Capital, Vol 2, N 4, 2001, p 346.

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص196.

⁴ المرجع نفسه، ص196.

⁵ أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2018، ص97.

⁶ أحمد بركات، أهمية وقياس رأس المال الفكري، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية،، المجلد 12، العدد 04، الجزائر، 2020، ص933.

نظرا لما تم التطرق إليه في الجدول من مفاهيم متعددة لرأس المال الفكري، نجد أن رأس المال الفكري يعتبر موردا أساسيا وحيويا لنجاح المؤسسة، حيث يمكن استثمار هذا المورد الغير مادي بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى جودة المنتجات المقدمة، وذلك من خلال توظيف القدرات العقلية والإبتكارية للعاملين وإستغلال مخزون المعرفة الأساسية بطريقة تعزز القيمة المضافة للمؤسسة.

وبالتالي يمكن تقديم تعريف إجرائي لرأس المال الفكري بأنه مجموعة من الموارد والمعارف غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتستخدمها لتحقيق ميزة تنافسية. ويشمل ذلك المعرفة والمهارات والخبرات والعلاقات والعلامات التجارية وبراءات الإختراع.

أي بشكل عام، يمثل رأس المال الفكري الثروة الحقيقية ومصدرا للمؤسسات والتي يجب إدارتها وإستثمارها بعناية لتحقيق التفوق والنجاح في بيئة الأعمال التنافسية.

ثانيا: خصائص رأس المال الفكري

يتميز رأس المال الفكري بعدة خصائص مختلفة، يمكن أن نحصرها فيما يلي:¹

1- خصائص تنظيمية

وترتبط تلك الخصائص بالبيئة المؤسسية التي تضمن تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، والمرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد، وإحتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية والبعيد عن المركزية في الإدارة.

2- خصائص مهنية

وترتبط تلك الخصائص بالعناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن إمتلاك العديد من المهارات النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب إستبدالهم، والتمتع بدرجة عالية من التعلم التنظيمي.

¹ أحمد فكري الحسيني، رأس المال الفكري(المفهوم والأهمية)، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، مصر، المجلد 01، العدد 01، 2023، ص7.

3- خصائص شخصية

وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن الميل إلى تحمل المخاطر والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكيد والاستفادة من خبرات الآخرين أي الإنفتاح على خبرات الآخرين، ويتضمن كذلك المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.

كما يمكن أن نجد أهم هذه الخصائص فيما يلي:¹

- الرأس مال غير ملموس؛
- من الصعوبة بمكان قياسه بدقة؛
- سريع الزوال والفقدان؛
- يتزايد بالاستعمال؛
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت؛
- يتجسد في الأشخاص الذين لديهم الإستعداد لحمله؛

المطلب الثاني: أهمية وأهداف رأس المال الفكري

أولاً: أهمية رأس المال الفكري

يمكن إجمال أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:²

- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال توظيف القدرات الإبداعية المتميزة لإنتاج خدمات جديدة.
- رأس المال الفكري لا تقل قيمته بالاستخدام، بل تزداد بمقدار زيادة الاستخدام والتداول، ولهذا تهتم المؤسسات الحديثة بإدارته وتنميته؛
- رأس المال الفكري يتعلق بمعرفة نوعية وكيفية أداء الأعمال، وهو الذي يستطيع تحقيق الفوائد وجني الأرباح للمؤسسات؛
- رأس المال الفكري هو أساس تقدم المجتمعات والمؤسسات، حيث أن المعرفة وتوافرها الآن يعد السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمؤسسات؛

¹ محمد راتول، أحمد مصنوعة، الإستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص5.

² رجب عبد الحميد حسنين، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

- تحقيق إستثمارات ناجحة وعوائد عالية، حيث أن القدرة على خلق المعرفة أو الوصول إليها وإستخدامها بفعالية، أصبحت أداة فعالة للإبداع والتنافسية وتحقيق النمو الاقتصادي؛
- زيادة القدرات الإبداعية للعاملين وتحسين إتجاهاتهم والصورة الذهنية الخارجية للمؤسسات؛
- تعزيز التنافس في الوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة وتقليل الفترة بين كل إبتكار والذي يليه.

ثانياً: أهداف رأس المال الفكري

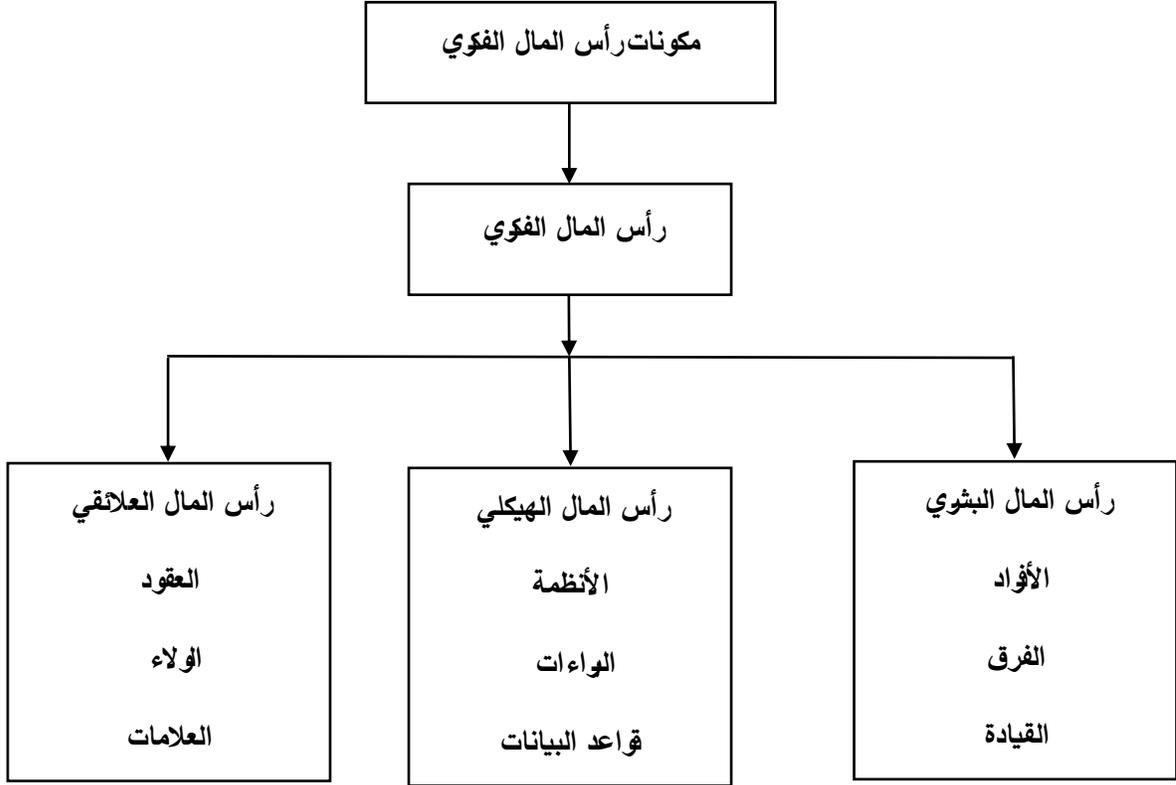
- إن ممارسات رأس المال الفكري "المعرفي" تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن هذه الأهداف ما أكد عليه الباحث (Holsapple and Singh):¹
- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛
 - التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة؛
 - تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المؤسسة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛
 - التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة برأس المال الفكري "المعرفي"؛
 - السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل رأس المال الفكري "المعرفي"؛
 - تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري "المعرفي".

المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري

لقد قدم مجموعة من المفكرين تقسيمات مختلفة لمكونات رأس المال الفكري، وعلى الرغم من إتفاقها في المكونات، إلا أنها تختلف في طريقة التقسيم. ولعل من بين كل تلك التقسيمات يعد تصنيف ستيوارت الأكثر أهمية والمعتمد بدرجة كبيرة في الدراسات العلمية، حيث يضم هذا التصنيف ثلاث مكونات رئيسية لرأس المال الفكري هي:

¹ علي فلاح الزغبى، رأس المال الفكري (المعرفي) مدخل استراتيجي لتطوير الكفاءات وتحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال الأردنية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص12.

الشكل رقم 02: مكونات رأس المال الفكري



المصدر: كمال زيتوني، كريم جايز، أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة في منظمات الأعمال العربية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص6.

من خلال الشكل السابق يتبين أن لرأس المال الفكري ثلاثة مكونات رئيسية هي رأس المال البشري والذي يشمل الأفراد والفرق والقيادة داخل المؤسسة. إضافة إلى رأس المال الهيكلي الذي يتضمن الأنظمة وبراءات الاختراع وقواعد البيانات التي تدعم العمليات الداخلية، ورأس المال العلائقي ويتضمن العقود والعلاقات مع الزبائن والموردين، بالإضافة إلى الولاء والعلامات التجارية.

أولاً: رأس المال البشري

1- مفهوم رأس المال البشري

هو قدرات مستخدمي المؤسسة اللازمة لتوفير حلول لعملائها، والإبتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الإبتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب للقياس. وهو ينمو بإستخدام المؤسسة لمعارف المستخدمين وبزيادة هذه المعارف¹.

كما يتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والإبتكارية والتفوقية. وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل².

وأیضا يتمثل في مجموع الأفراد العاملين الذين يمثلون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمؤسسة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية³.

إستنادا للتعريف المقدمة يمثل رأس المال البشري مجموع المهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة والتي تساعدهم على تقديم حلول مبتكرة للزبائن وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

2- أهمية رأس المال البشري

تكمن أهمية رأس المال البشري في فيما يلي⁴:

- تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني؛
- يساهم التعليم في تحسين الموارد البشرية، وتطويرها؛

¹ زهير غراية، عبد القادر بريش، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو منظمات التعلم، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 14-13 ديسمبر 2011، ص3.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص231.

³ عبد القادر يحيوي وآخرون، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة آفاق علمية، المجلد 13، العدد 03، الجزائر، 2021، ص625.

⁴ حامد هاشم، محمد الراشدي، مرجع سبق ذكره، ص42.

- زيادة الطاقات الإنتاجية والإستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل: (الإبتكار، التعليم والتدريب...) يعمل على رفع معدلات النمو المستديم؛
 - في عصر صناعات العقل البشري يتطلب أن يكون العمال من ذوي المهارات العالية والمتجددة.
- لكن رغم أهمية رأس المال البشري فعلى المؤسسات ضرورة مراعاة الجوانب الآتية:¹
- أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل المؤسسات المتنافسة ولكن العبرة بتلك المؤسسات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند إستخدامهم؛
 - إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعادا حاسمة في تميز عمل المؤسسة وتفوقها على غيرها من المؤسسات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين وربما هذا هو سبب دقة إجراءات إختيار المعينين الجدد في المؤسسات وهناك ما يسمى عملية إجتذاب المواهب بالحرب.

3- مؤشرات رأس المال البشري

وأهم مؤشرات رأس المال البشري تتلخص فيما يلي:²

- **قدرات العاملين:** وتشمل:
 - القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة؛
 - مستوى جودة العاملين؛
 - قدرة التعلم لدى العاملين؛
 - كفاءة عمليات تدريب العاملين؛
 - قدرة العاملين على المشاركة في إتخاذ القرارات.

¹ فطيمة الزهرة بربيطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص86.

² محمد فلاق، جنات بوقجاني، تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص5.

• **إبداع العاملين:** وتتضمن:

- قدرات الإبداع والإبتكار لدى العاملين؛
- الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين¹.

• **إتجاهات العاملين:** ويتضمن:

- تطابق إتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة؛
- درجة رضا العاملين؛
- معدل دوران العاملين؛
- متوسط مدة خدمة العاملين بالمؤسسة.

ثانيا: رأس المال الهيكلي

1- مفهوم رأس المال الهيكلي

يعرف على أنه المعرفة الصريحة للمؤسسات، ويشمل الأنظمة، وبراءات الاختراع، وقواعد البيانات، والإجراءات، والدروس المتعلمة، والثقافة المنظمة، وغيرها. ويمتاز رأس المال الهيكلي بأنه يمثل كل القيم التي تبقى في المؤسسة حتى لو ترك الأفراد العمل².

وأیضا هو البنية الإرتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين المؤسسة من تغليف وتحريك إستخدام رأس المال البشري، أي معارف المؤسسة في خدمة أهدافها³.

¹ لزهير قدوم، أثر رأس المال الفكري على عملية التحسين المستمر دراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية النشطة في صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص: تسويق وإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2017/2016، ص33.

² ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص234.

³ زهير غراية، عبد القادر بريش، مرجع سبق ذكره، ص3.

كما يمثل قدرات المؤسسة التنظيمية، التي تسمح بالمشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الإختراع، وحقوق النشر والتأليف والعلامة التجارية، التي تمثل شخصية المؤسسة وقيمتها وهويتها¹.

بناء على ما سبق يعتبر رأس المال الهيكلية البنية الأساسية التي تمكن المؤسسة من توظيف وتطبيق رأس المال البشري لتحقيق أهدافها والتي تبقى داخل المؤسسة حتى في حالة مغادرة الأفراد للمؤسسة، وهو يشمل الأنظمة وبراءات الاختراع وقواعد البيانات والإجراءات والسياسات والثقافة التنظيمية.

2- أهمية رأس المال الهيكلية

من المؤكد أن رأس المال الهيكلية يعتبر القاعدة أو البنية التحتية للمؤسسة وأحد مكوناتها الاستراتيجية الفعالة، فهو يستند أهميته إنطلاقاً من عدة نقاط:²

- هو أساس وقدرة المؤسسة المعرفية التي تؤدي للإبداع؛
- يحقق عوائد مالية على المدى القريب عند استثماره؛
- يعتبر مورد استراتيجي لأنه ثمين ويتسم بالندرة؛
- يعتبر أداة أو سلاح قوي لدى المؤسسات الرائدة لأنه قادر على بناء ميزة تنافسية مستدامة؛
- له دور في العلاقة التكاملية بين مختلف مكونات رأس المال الفكري الأخرى.

3- مؤشرات رأس المال الهيكلية

من أهم مؤشرات رأس المال الهيكلية في المؤسسات ما يلي:³

- **الثقافة العامة:** وتتضمن طبيعة بناء ثقافة المؤسسة، تطابق العاملين مع منظور المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.
- **الهيكل التنظيمي:** وتتضمن صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

¹ الهاشمي بن واضح، عبد المطلب ببيصار، أثر رأس المال الهيكلية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، 218، ص324.

² نجاة بن يحي، تفعيل الرأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017/2018، ص28.

³ محمد فلاق، جنات بوقجاني، مرجع سبق ذكره، ص6.

- **التعلم التنظيمي:** وتتضمن بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمؤسسة واستخدام هذا المخزون.
- **العمليات:** وتتضمن مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، وكفاءة العمليات التشغيلية.
- **نظام المعلومات:** وتتضمن الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة وأعمالها، والمشاركة في المعرفة.

ثالثاً: رأس المال العلائقي

1- مفهوم رأس المال العلائقي

يتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة جراء علاقاتها المتميزة بها¹.

وأيضاً هو العلاقة مع الناس الذين تتعامل المؤسسة معهم والذين يتمثلون بزبائنهم ومجهزيها. وقد أسماه البعض برأس مال العلاقات وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات².

كما يعرف بأنه القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن ولأنهم والموردون والجهات الخارجية الأخرى، وما استطاعت المؤسسة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف³.

بناء على التعاريف السابقة يتضح أن رأس المال العلائقي هو القيمة المتأنتية من العلاقات الاستراتيجية التي تنشؤها المؤسسة مع الزبائن والموردين والأطراف الخارجية وتتعامل معهم المؤسسة.

¹ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص139.

² حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص5.

³ نور الدين أحمد قايد، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص6.

2- أهمية رأس المال العلائقي

تتمثل أهمية رأس المال العلائقي في:¹

- تحقيق التفوق والتميز، من خلال تقديم منتجات في مستوى تطلعات الزبائن ورغباتهم المتغيرة؛
- تقديم منتجات ذات جودة عالية أو منتجات جديدة، مما يساهم في كسب زبائن جدد؛
- كسب رضا وولاء الزبائن ومن ثم إختراق أسواق جديدة وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة؛
- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن، وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين.

3- مؤشرات رأس المال العلائقي

ومن أهم مؤشرات رأس المال العلائقي في المؤسسة هي:²

- القدرة التسويقية الأساسية: وتتضمن بناء واستخدام قاعدة بيانات للزبائن، توفير القدرات اللازمة لخدمة الزبائن، القدرة على تحديد حاجات الزبائن.
- كثافة السوق: وتتضمن الحصة السوقية، السوق المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد الزبائن، العلامة التجارية والاسم التجاري للمؤسسة، بناء قنوات البيع والتوزيع.
- ولاء الزبائن: ويتضمن رضا الزبائن، شكاوي الزبائن، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن، مستوى كسب زبائن جدد، مستوى خسارة زبائن الحاليين.

¹ فتيحة فرطاس، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص: تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014/2015، ص ص 61-62.

² محمد فلاق، جنات بوقجاني، مرجع سبق ذكره، ص 5.

المبحث الثاني: الإطار النظري للاستجابة التنافسية

في سوق الأعمال التنافسي، تعد الاستجابة التنافسية أمرا أساسيا لنجاح المؤسسات وضمان بقائها وإستمراريتها والحفاظ على حصتها السوقية خاصة في ظل المتغيرات البيئية الخارجية المختلفة، لذا سنتناول في هذا المبحث الإطار النظري للاستجابة التنافسية إنطلاقا من تعريفها وخصائصها، أهميتها وأهدافها، إلى الأبعاد.

المطلب الأول: مفهوم الاستجابة التنافسية

أولا: تعريف الاستجابة التنافسية

اختلفت آراء الباحثين وتعددت في تعريف الاستجابة التنافسية والتي نجدها متمثلة في:

حيث عرفها (Tom Davies) بأنها مقياس قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات في الظروف والأحداث الخارجية، والهدف العام هو تحسين أداء المؤسسات من خلال خلق ميزة تنافسية على منافسيها في قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية.¹

كما عرفها (Robert P) بأنها قدرة المؤسسة التي تسمح لها بالتجاوب بسرعة لمتطلبات السوق المتبدلة، فالمؤسسات المستجيبة لديها القدرة على التكيف بسرعة مع شروط البيئة المتقلبة بإستمرار، وأن التكيف بسرعة يمكن أن يكون حاسما عندما تكون تلك الشروط تتميز بالكثير من الغموض وعدم التأكد.²

وفي تعريف آخر يقصد بها "رياض عيشوش" بأنها درجة تجاوب المؤسسة مع التغيرات البيئية المختلفة. بمعنى أن الاستجابة هي فعل على المستوى الاستراتيجي، وتعضم أهميتها مع تزايد المنافسة والإحتياجات الزبونية وتعتبر هنا عامل نجاح حيوي بالنسبة لأي مؤسسة.³

إذن نستنتج أن الاستجابة التنافسية هي القدرة على التكيف والتغيير بسرعة بإستخدام الموارد وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال لمواجهة التحديات والفرص التي تواجهها المؤسسة في بيئة الأعمال التنافسية.

¹ Tom Davies, Gilbert Barry, Swartz, **Competitive response, a new lens for evaluating company performance**, in Bernd Kuhlin, Heinz Thielmann, *The Practical Real-Time Enterprise Facts and Perspective*, Springer, Germany, 2005, p5.

² Robert P. Garrett, Jeffrey G. Covin, and Dennis P. Slevin, **Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering**, *Journal of Business Research* 62, 2009, p783.

³ رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة في تعزيز الاستجابة التنافسية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص: الاقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص16.

ثانياً: خصائص الإستجابة التنافسية

مما سبق التطرق إليه في التعاريف يمكن أن نستنتج الخصائص فيما يلي:

- تعبر الإستجابة التنافسية عن قدرة المؤسسات على التكيف والتغيير بسرعة لمواجهة التحديات والفرص الخارجية؛
- تتطلب التفاعل الفعال مع البيئة الخارجية والتعامل السريع مع التغيرات والظروف المتقلبة؛
- يمكن من خلالها للمؤسسات تحسين أدائها وخلق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها في السوق.

المطلب الثاني: أهمية الإستجابة التنافسية

أدت زيادة التعقيدات والإضطرابات البيئية المتسارعة، وشدة المنافسة إلى وضع المؤسسات تحت تلك الضغوط، مما جعل تلك المؤسسات بحاجة إلى قدر مناسب من المرونة من أجل القدرة على الرد بشكل سريع نحو تلك الضغوط والتغييرات، وقد أدركت المؤسسات أهمية الإستجابة التنافسية لأسباب عدة منها:¹

- تعزيز إمكانية المؤسسات وقدرتها للإستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن المختلفة، وخلق عملية التفاعل بينها وبين عملائها؛
- الإستجابة التنافسية ضرورة مهمة لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة الضغوطات والتغيرات البيئية التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في تلك الظروف؛
- الإسهام في زيادة تعزيز قدرة المؤسسات على عرض منتجاتها في أسواق مختلفة ومتعددة وتطوير إمكانياتها في توليد قيمة حقيقية للزبائن.

المطلب الثالث: أبعاد الإستجابة التنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الإستجابة بفاعلية للتغيرات المتنوعة في بيئتها الخارجية، يجب أن تركز على ثلاثة أبعاد أساسية إقترحها الباحثون تمثلت في: السرعة، الإتساق والثبات، الفعالية.

¹ شريف عبد الله سليمان، دور التسويق الرقمي في تعزيز الإستجابة التنافسية لمركز التنمية التربوي، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 35، العدد 35، مصر، 2022، ص ص 453-454.

أولاً: سرعة الإستجابة التنافسية

تزايدت الحاجة لسرعة الإستجابة كونها تعد شكلاً من أشكال تمايز المؤسسة، وبعدها تنافسياً لا يمكن الإستغناء عنه في ظل زيادة أهمية الوقت لدى الزبائن وخاصة عند الإنتاج وفقاً للطلب¹، وتكمن في القدرة على الإجابة على سؤال مدى سرعة إستجابة العمل للفرص والتهديدات الخارجية؟

حيث تتنافس المؤسسات على مدى سرعة إستجابتها للأحداث والتطورات التي تحدث في أسواقها على مدار الساعة طوال اليوم. سواء كانت أخباراً عاجلة أو عمليات إستحواذ أو تغييرات في الظروف الاقتصادية والديموغرافية، تتنافس المؤسسات المنافسة المباشرة في بيئة مشتركة، وبالتالي تتنافس على وتيرة إستجابتها للأحداث التي تغير بيئة عملها².

ثانياً: ثبات وإتساق الإستجابة التنافسية

ويتعلق هذا البعد بالقدر من الإستمرارية الذي تملكه المؤسسة في الإستجابة لمختلف التغييرات البيئية، ويعد هذا عاملاً حاسماً في النجاح أو الفشل، خاصة حينما نتحدث عن مؤسسة عالمية، حيث يجب أن تتحد كل أجزائها لتعمل في آن واحد باتجاه التغييرات المختلفة. فالهدف هنا هو التجاوب وفق شعور موحد، بدلاً من وجود تقسيمات مختلفة للمؤسسة تعمل بشكل منفرد، ولو تحت اسم مؤسسة واحدة. حيث تعمل المؤسسات جاهدة لتحافظ على سياق مستمر لعملياتها وأجزائها المختلفة وجعلها في توافق مستمر، فبعد السرعة لا يقيس بدرجة كبيرة هذا الجانب، حيث تستجيب المؤسسات بسرعة لتحرك تنافسي معين مرة واحدة، بينما قد تكون الحاجة هنا لضمان سلسلة من التجاوبات التنافسية، وهذا يتطلب توفر الموارد المطلوبة وقدرًا عاليًا من التنسيق والتكامل بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة³.

¹ علاء فرحان طالب وآخرون، أثر التسويق الرقمي في تعزيز الإستجابة التنافسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 66، العراق، 2022، ص 6.

² Tom Davies, Gilbert Barry, Swartz, *Op.cit*, p59.

³ رفيق يوسف، هالة يحيوي، علاقة التعلم التنظيمي بالإستجابة التنافسية بالمنظمة -دراسة نظرية-، الملتقى الدولي الأول حول: تطبيقات الإدارة الحديثة كتوجه إستراتيجي لبناء منظمة أعمال متميزة، جامعة تبسة، الجزائر، 10-11 أبريل 2019، ص 10-11.

ثالثا: فعالية الإستجابة التنافسية

تشير الفاعلية إلى الدرجة التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها المنشودة، وأن المؤسسة التي تستخدم مواردها بصورة جيدة وبدون هدر وتختار أهدافها بطريقة صحيحة يكون مصيرها النجاح والازدهار، في حين المؤسسة التي تستخدم مواردها بطريقة كفوّة وفاعلة وأهدافها غير متكافئة فسوف يكون أداؤها منخفض ومصيرها الفشل¹.

ويرى "توم دايفس وآخرون" (Tom Davies & Al) أن الأعمال لا تكون متكيفة عادة للحفاظ على مركز تنافسي معين، وأحد الأسباب أن الفوز يتعلق بكيفية بناء علاقة جديدة مع مستهلك، وكونك الأول ما هو إلا جزء من تلك المعادلة، والتحدي يبقى قائما في كيفية إقناع العميل لاختيار منتجات معينة. فالكثير من المؤسسات تفتخر بأنها حققت السبق في الإستجابة لفرصة سوقية معينة، لنكتشف فيما بعد أنها فقدت الكثير من حصتها السوقية لصالح منافسيها، ونلاحظ هذا خاصة في الأسواق ذات المزاومة التنافسية العالية².

الأبعاد الثلاثة للإستجابة التنافسية: السرعة، الاتساق، وأيضا الفعالية ليست ذات أهمية متساوية. ورغم أن السرعة في الغالب تعطى لها أولوية مقارنة بالأبعاد الأخرى، فليس معناه التركيز على هذا البعد بالذات. ولكن ترتبط أهمية كل بعد وألويته على الاستراتيجية التنافسية الكلية للمؤسسة وأيضا على توقعها التنافسي الحالي والمستقبلي³.

تشكل أبعاد الاستجابة التنافسية مجموعة من العوامل التي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة مشكلة ما يسمى بنقاط القوة ونقاط الضعف التي على أساسها يتم التعامل مع بيئتها الخارجية بمختلف فرصها وتحدياتها.

¹ علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² Tom Davies, Gilbert Barry, Swartz, Op.cit, p59.

³ رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

المبحث الثالث: مداخل تأثير أبعاد رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية

أصبحت الديناميكية التي تميز العالم اليوم في مجال الأعمال سمة أساسية تحدد مصير المؤسسات وتفرض عليها أن تكون مرنة ومستعدة للتكيف مع التحولات السريعة واتخاذ القرارات السريعة للحفاظ على تنافسيتها وتحقيق النجاح المستدام، فلم يعد التركيز على الموارد المادية كافياً، بل بات رأس المال الفكري هو الجوهر الحقيقي الذي يمكن المؤسسات من الإستجابة التنافسية الفعالة. حيث يتخطى رأس المال الفكري مفهومه التقليدي ليشمل المعرفة والمهارات والإبداع والابتكار التي يتمتع بها أفراد المؤسسة، بالإضافة إلى العلاقات مع الزبائن والسمعة التجارية التي تبنى على مر السنين. وفي هذا المبحث سيتم التطرق في مضمونه إلى أثر كل من رأس المال البشري، الهيكلي، العلائقي على الإستجابة التنافسية.

المطلب الأول: أثر رأس المال البشري على الإستجابة التنافسية

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين مؤسسات الأعمال هم أصحاب رأس المال، لكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، هي أن من يملك المعرفة يملك المؤسسة.¹ وقد أصبح بناء المجتمعات الحديثة وتطويرها يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية في قطاعات العمل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، باعتبار أن الإنسان وسيلة التنمية وأدائها وغايتها، وقد ازدادت أهمية العنصر البشري في الجهود التنموية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم والمجالات الحياتية المختلفة وفي تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة.²

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل وإستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المؤسسة، وأن نجاح المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الإمتياز. ولكن توافر هذا المورد أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل

¹ رزيقة رحمون، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الكوابل - فرع جنرال كابل-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص162.

² وهيبية جزار، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة حالة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس (ATM) ناحية الشلف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2022، ص118.

عليها تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تنبئه التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الإبتكار والتطوير¹.

كما يمكن أن يساهم المورد البشري في التنافسية من خلال:²

- المشاركة في تحديد إحتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراته، والمشاركة الفعلية في بناء أمن المجتمع وإستقراره من خلال المؤسسات المختلفة؛
- إسهام المورد البشري في الخدمات الإجتماعية والتطوعية، والمشاركة في البرامج التعليمية والتربوية، ودورات التوعية والتثقيف؛
- توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وإنتقاء الصالح منها لخدمة المجتمع.

مما سبق نجد أن الإنسان والمعرفة أصبحا من بين أهم العوامل في مستوى النجاح والقدرة التنافسية في العصر الحديث، حيث يعتبر المورد البشري الذي يملك المعرفة هو الذي يعمل على تنشيط وإستثمار الموارد الأخرى في المؤسسة.

كما نجد أيضاً أن نجاح المؤسسة يعتمد في بشكل أساسي على جودة موردها البشري وقدرته على تطوير وتنمية القدرات الفكرية والإبداعية. لذلك تحتاج المؤسسات إلى توجيه جهودها نحو تطوير وتمكين موردها البشري للوصول إلى مستوى من التميز وتحقيق التنافسية.

لذلك، نستنتج أن رأس المال البشري له دور مهم في تعزيز الإستجابة التنافسية، حيث يعمل على تطوير القدرات والمهارات الفكرية والإبداعية للمؤسسة، مما يساهم في تحقيق التميز والنجاح في البيئة التنافسية الحديثة.

المطلب الثاني: أثر رأس المال الهيكلي على الإستجابة التنافسية

لقد أدى التنافس في عصر المعرفة والمعلوماتية وفي ظل ظروف بيئية تتصف بتعقيد عملية المنافسة، إلى الحاجة للمعلومات بجميع أشكالها مالية وغير مالية، مهيكلة وغير مهيكلة مترابطة لإستخدامها كدليل موجه

¹ رزيقة رحمون، مرجع سبق ذكره، ص162.

² نسرين محمد الكوني عرفة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع لكلية الاقتصاد، جامعة المرقب، ليبيا، 14-15 نوفمبر 2023، ص199.

لصناعة قرارات رشيدة، تحقق من خلالها أهدافا تشغيلية واستراتيجية للمؤسسة تمكنها من البقاء في موقف تنافسي في السوق¹.

حيث نجد أن رأس مال الهيكلية في المؤسسات يعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المؤسسة عندما لا يأخذ رأس مال البشري بعين الاعتبار، وعلى المؤسسة أن تقوم بالإهتمام بكل العناصر حتى تحقق الميزة التنافسية²، كما يجب أن تعتمد على عملية تنمية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر وبنفس المستوى من الاهتمام، لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من حصر وتحديد قيمة العنصر البشري كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط رأس المال البشري التابع للمؤسسة، وكل هذا يتحقق من خلال وجود أنظمة وقواعد بيانات وتكنولوجيا المعلومات³.

يمكن للمؤسسة أن تتميز برأس مال هيكلية وذلك من خلال مايلي:

- بناء أنظمة وقواعد بيانات متقدمة من أجل إتاحة الوصول السريع والفعال إلى المعلومات الضرورية لصناعة القرارات؛
- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتي تضمن تدفق سلس للمعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة؛
- إنشاء نظام لإدارة المعرفة يكون فعال ويساعد في تخزين وتنظيم ونقل المعرفة داخل المؤسسة؛
- التركيز على الأصول المعرفية التي تبقى في المؤسسة حتى في غياب الأفراد كالثائق، التقارير، والسياسات؛
- تعزيز الابتكار والتنمية المستدامة من خلال الإستثمار المستمر في تحسين الهياكل التنظيمية والتكنولوجية؛
- الإهتمام بالعمليات التشغيلية والاستراتيجية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على التنافسية في السوق.

¹ رزيقة رحمون، مرجع سبق ذكره، ص 166.

² كلثوم وهابي، عائشة شرفاوي، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2022، ص 48.

³ رزيقة رحمون، مرجع سبق ذكره، ص 167.

إستنادا لما سبق يتبين أن رأس المال الهيكلي يمثل الأساس التنظيمي والهيكلية للمؤسسة، والذي يتمثل أثره في القدرة على تنظيم وتنسيق العمليات والموارد بكفاءة وفعالية. مما يساهم ذلك في تحسين الإنتاجية والجودة، مما يجعلها قادرة على الإستجابة لإحتياجات السوق بسرعة.

كما يتجلى أيضا أثره في القدرة على إتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بطريقة مدروسة، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة في السوق والبقاء في مركز متقدم. كما يمكن للهيكلية القوية أن تحفز على الإبتكار والإبداع داخل المؤسسة، مما يزيد من قدرتها على تطوير منتجات جديدة تلبي إحتياجات الزبائن بشكل أفضل. ونتيجة لذلك يعد رأس المال الهيكلي القوي من أحد أهم محددات الإستجابة التنافسية للمؤسسة، مما يسمح لهذه الأخيرة بتنظيم عملياتها بفعالية وتحسين كفاءتها، والمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية والبقاء في سوق الأعمال بنجاح.

المطلب الثالث: أثر رأس المال العلائقي على الإستجابة التنافسية

يعتبر رأس المال العلائقي الثروة الحقيقية للمؤسسة التي تتمثل في العلاقات مع الزبائن، وكذلك حقوق ملكية العلامات التجارية وثقة الزبائن بالمؤسسة المتعامل معها وولائهم لها، إضافة إلى علاقاتها مع جميع الأطراف الخارجية المؤثرة بشكل محسوس في نشاطها العادي، وفي ظل المنافسة الحادة، تجد المؤسسة نفسها مجبرة على خدمة الزبائن وعرض المواد والخدمات بالجودة المطلوبة لكسب رضا الزبون بغية التفوق على منافسيها وبالتالي كسب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والإستمرار، حيث أن رضا الزبون يمثل مفتاح المنافسة بين المؤسسات، فضلا عن أنه يعد من مقومات النجاح الرئيسية في عالم المنافسة اليوم وأغلب المدراء يهتمون اهتماما كبيرا برضا الزبون وذلك بغرض زيادة الربحية والحصة السوقية¹.

فالإستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن تعكس مدى قوة أداء وتميز المؤسسة مقارنة بالمنافسين، بإعتبار الحفاظ على الزبون وتحقيق رضاه وولائه أولوية ملحة لكل مؤسسة تسعى للتفوق في سوق المنافسة. ويتطلب هذا البعد تحقيق مرونة عالية عن طريق تكيف المؤسسة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مع قدرتها على تنويع منتجاتها وخدماتها المقدمة وفق ما يتلاءم مع التغيير في حاجات الزبائن، وهذا ما يتمشى

¹ أحمد يوسف، عاشور مزريق، رأس المال الزبوني كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 18، الجزائر، 2017، ص 223.

مع عملية الإبداع والإبتكار وتحقيق الكفاءة الإنتاجية للوصول إلى الجودة المرجوة وإستحداث المزيد من القيم التي تفتقدها المؤسسات المنافسة¹.

بناء على ماسبق نجد أنه إذا قدمت المؤسسة خدمات فعالة لزيائنها وتلبية إحتياجاتهم ورغباتهم، يمكنها إكتساب سمعة جيدة في السوق وتحتفظ بزيائن راضين وموثوقين، ونتيجة لذلك من خلال العمل الجاد على تحسين تجربة الزيائن وتقديم سلع وخدمات عالية الجودة، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تتفوق على منافسيها وتزيد من فرصها في البقاء والإستمرار.

وبالتالي فإن رأس المال العلائقي يمثل مجموعة من العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسة على التفاعل بفعالية مع زيائنها وتلبية توقعاتهم، ويعد رأس المال هذا أساسيا في تحديد مستوى الإستجابة التنافسية للمؤسسة، حيث أن سرعة الإستجابة تزيد من رضا الزيائن وتعزز مكانة المؤسسة في السوق.

¹ صوفية بوهني، رابح عرابية، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-،مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2023، ص375.

خلاصة الفصل الأول:

خلال هذا الفصل، تم استعراض أولاً مفهوم رأس المال الفكري وأبعاده الثلاثة المتمثلة في رأس المال البشري، الهيكلي والعلائقي. حيث يشمل رأس المال البشري المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الموظفون، في حين يتعلق رأس المال الهيكلي بالأنظمة والإجراءات والبنى التحتية التي تدعم العمليات الداخلية للمؤسسة، كما يتعلق رأس المال العلائقي بالعلاقات مع الزبائن والموردين والأطراف ذات العلاقة.

كما تناولنا الإستجابة التنافسية وأهميتها كضرورة لتعزيز قدرة المنظمة على التفاعل بفعالية مع تصرفات المنافسين والتكيف مع التغيرات والإضطرابات في البيئة المحيطة. لهذا يتطلب من المؤسسات أن تكون دائماً على أهبة الاستعداد للتكيف السريع وإستباق التغيرات ومواجهة التحديات.

وفي الجزء الأخير من الفصل، تم إستعراض مداخل أثر أبعاد رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية. حيث يعتبر كل من رأس المال البشري والهيكلية والعلائقية بعداً أساسياً لتعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسة أين يساهم رأس المال البشري في تعزيز الإبداع والقدرات الفكرية، ويساعد رأس المال الهيكلي في تنظيم الموارد بكفاءة، بينما يزيد رأس المال العلائقي من رضا الزبائن وولائهم، مما يساهم تكاملهم مع بعض في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الفصل الثاني:

دراسة أثر مكونات رأس المال الفكري
على الإستجابة التنافسية لفرقة كوندور

Multimedia

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لكل من رأس المال الفكري والإستجابة التنافسية، وأيضاً إلى مداخل أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية. سيتم في هذا الفصل تطبيق الدراسة الميدانية للموضوع في شركة كوندور مليميديا بولاية برج بوعرييج اعتماداً على الإستبيان في عملية جمع البيانات وإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS والأدوات الإحصائية المناسبة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.**
- **المبحث الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة.**
- **المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة.**

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

بعد تحديد المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة، نقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بشركة كوندور Multimedia ، إلى التعرف على هيكلها التنظيمي، إضافة إلى دراسة تنافسياتها.

المطلب الأول: التعريف بشركة كوندور Multimedia

تعتبر شركة كوندور الرائدة في مجالها واحدة من الروافد الرئيسية في عالم الإبداع والتكنولوجيا في السوق الجزائرية. وبفضل الوثائق والمعلومات التي تم إستلامها والتي تحتوي على تفاصيل متعددة عن النشاطات والعمليات، نستطيع تقديم نظرة شاملة لهذه المؤسسة بناء على تلك المعلومات.

أولاً: التعريف بشركة كوندور Multimedia

قبل التطرق إلى تعريف شركة كوندور Multimedia يجب أخذ نبذة عن المؤسسة الأم كوندور Electronics بإختصار كما يلي:

1-تعريف شركة كوندور Electronics

هي مؤسسة ذات أسهم ذات رأس مال اجتماعي 4277000000.00 دج، تأسست سنة 2002، وبدأت نشاطها فعليا سنة 2003، مقرها الاجتماعي متواجد في منطقة النشاطات -طريق المسيلة- فرع 161 ولاية برج بوعرييج، وتعتبر واحدة من أهم وأكبر الفروع التابعة لمجمع بن حمادي.

تختص في صناعة وتجارة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية والألواح الشمسية، بلغ عدد عمالها نهاية سنة 2023: 4614 عاملا.

تحتوي شركة كوندور Electronics على عدة مديريات مركزية وهي: مديرية الموارد البشرية، مديرية المحاسبة والمالية، مديرية النظام المدمج والوقاية والأمن والبيئة، مديرية أنظمة المعلوماتية، المديرية التجارية، مديرية المشتريات والوسائل العامة،..إلخ، إضافة إلى خمسة وحدات أعمال كالتالي:

- وحدة أعمال الثلجات؛
- وحدة أعمال آلات الطهي؛

- وحدة أعمال المكيفات الهوائية، المدافئ الغازية وآلات الغسيل؛
- وحدة أعمال تحويل البلاستيك؛
- وحدة أعمال البولبيستران.

كانت كذلك تحتوي على المديریات والوحدات التالية التي استقلت فيما بعد عن المؤسسة الام وأصبحت شركات ذات أسهم وهي:

- شركة ذات أسهم كوندور Academy؛
- شركة ذات أسهم Khadamaty؛
- شركة ذات أسهم كوندور Logistics؛
- شركة ذات أسهم كوندور Multimedia.

2-تعريف شركة كوندور Multimedia

لإعتبارات استراتيجية وتنظيمية ظهرت الحاجة إلى إستقلالية شركة كوندور Multimedia وإنفصالها عن المؤسسة الام "كوندور Electronics"، حيث حصلت هاته الأخيرة على السجل التجاري في 10/07/2016، الذي يحمل الشكل القانوني: "مؤسسة ذات أسهم"، بلغ رأس مالها الاجتماعي 284100000.00، حيث بدأت نشاطها الفعلي سنة 2018، يتواجد مقرها الاجتماعي في منطقة النشاطات- طريق المسيلة- فرع 161 ولاية برج بوعرييج.

نشاطات المؤسسة الأساسية هي خدمات المناولة، نشاط التصنيع وإعادة البيع في كل ما يتعلق بالمنتجات الإلكترونية، بحيث تعتبر شركة كوندور Electronics هي الزبون الاول بنسبة 70% ثم تليها شركات أخرى كالمؤسسة العالمية هايننس، انفينيكس، آيس، كريستور، إيتل،...إلخ.

وتتمثل نشاطاتها وفقا للسجل التجاري فيمايلي:

- تصنيع الهواتف واللوحات الإلكترونية والهواتف الذكية؛
- تصنيع الأجهزة الكهربائية والأجهزة الكهرومنزلية المختلفة؛
- تصنيع المعدات اللاسلكية والإلكترونية؛
- تصنيع معدات الهاتف والتلغراف؛

- إصلاح جميع معدات الهواتف؛
- تركيب الاجهزة الكهرومنزلية وإصلاحها؛
- إعداد دراسات واستشارات في تكنولوجيا المعلومات؛
- تصليح المعدات والاجهزة الكهربائية والإلكترونية.

3-المواقع الإنتاجية لشركة كوندور Multimedia

تمتلك شركة كوندور Multimedia ثلاث مواقع إنتاجية تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 24016 م²، موزعة كالاتي:

جدول رقم 02: المواقع الإنتاجية لشركة كوندور Multimedia

الموقع 03:	الموقع 02:	الموقع 01:	المساحة
حوالي: 5584 م ²	حوالي: 6447 م ²	حوالي: 11985.00 م ²	
خط إنتاج الألواح الشمسية: نشاط موقف حاليا. المصابيح الضوئية: خط إنتاج بطاقة إنتاجية 6000 وحدة يومية. خط إنتاج كاشف الغاز: 02 خط إنتاج طاقته الإنتاجية 2000 وحدة لكل خط/يوم. خط إنتاج الإستقبال الرقمي: خط إنتاج طاقته الإنتاجية 3000 وحدة/يوم. خط إنتاج شاحن البطاريات: خط إنتاج 7000 وحدة/يوم.	الهواتف المحمولة: 06 خطوط إنتاج، بطاقة إنتاجية 1200 وحدة يومية. اللوحات الرقمية: خط إنتاج بكاقة إنتاجية 700 وحدة يومية. أجهزة الكمبيوتر: خط إنتاج بطاقة إنتاجية 500 وحدة يومية.	أجهزة التلفاز: 02 خط إنتاج، 1200 وحدة لكل خط/يوم. شاشات التلفاز LCM: 02 خط إنتاج، 1000 وحدة لكل خط/يوم. البطاقات الإلكترونية PCB: 03 خطوط إنتاجية، 1400 وحدة خط/يوم.	البطاقة الإنتاجية

المصدر: بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: قيم والتزامات المؤسسة

1- قيم المؤسسة

- الصحة، السلامة، البيئة والمسؤولية الاجتماعية؛
- الأولوية لرضا الزبون؛
- التميز؛
- الابتكار؛
- روح الجماعة؛
- الإحترام والولاء.

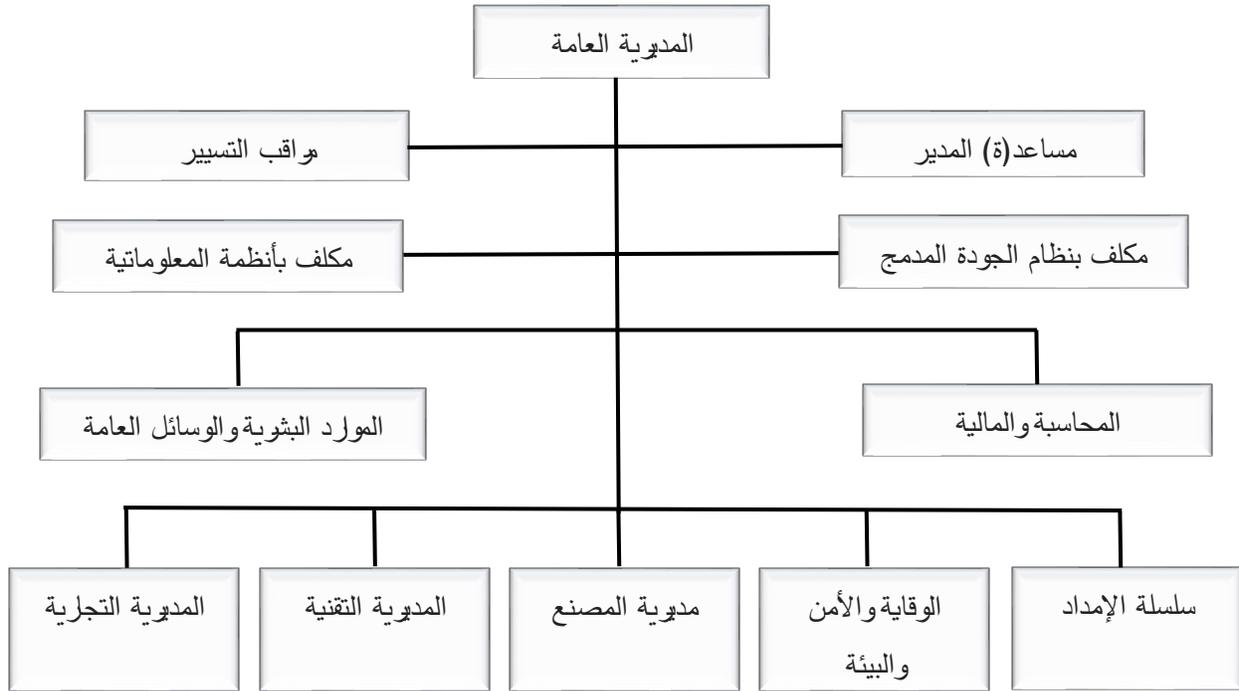
2- إلتزامات المؤسسة

- السهر على تلبية متطلبات وتوقعات أطرافها المعنية؛
- الإمتثال للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى المعمول بها؛
- توفير الموارد اللازمة لتطبيق وصيانة والتحسين المستمر لنظام الإدارة المدمج طبقا للمواصفات ISO 45001V2018 ,ISO14001V2015 ,ISO 9001V2015؛
- تسخير كل الإمكانيات اللازمة لحماية البيئة والوقاية من التلوث؛
- العمل على الحد والقضاء على المخاطر التي تهدد صحة وسلامة موظفيها والتأكد من إشراكهم والتشاور معهم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة كوندور ملتي ميديا

يعتبر رأس المال الفكري ركيزة أساسية لإستمرار المؤسسات في بيئة الأعمال التنافسية، وتعتمد شركة كوندور Multimedia على هيكل تنظيمي يضمن تحقيق أهدافها المسطرة والوصول إلى التميز في مجالاتها المختلفة كما يوضح الشكل:

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لشركة كوندور Multimedia



المصدر: من قسم الموارد البشرية للمؤسسة.

يتبين عبر تحليل البيانات الواردة أعلاه أن المؤسسة تقوم بتنظيم وظائفها الأساسية إلى مجموعة من الأقسام كالتالي:

1- المديرية العامة

تتكون المديرية العامة من المدير العام والأمانة، المكلف بنظام الجودة المدمج، أنظمة المعلوماتية ومراقب التشغيل كوظائف استشارية.

- **المدير العام:** هو رئيس مجلس الإدارة وهو نفسه المدير التنفيذي للمؤسسة تم تعيينه من طرف المساهمين المالكين، يجتمع أعضاء مجلس الإدارة بصفة دورية من أجل تقييم ومتابعة نشاط المؤسسة.

وتتمثل مهامه فيمايلي:

- ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة في شكل مخطط استراتيجي تتكون مخرجاته من أهداف توزع على جميع المديرية في المؤسسة كل حسب دائرة إختصاصه، ويسهر على تحقيقها؛
- وضع مختلف الإجراءات والسياسات التي تضمن السير الحسن للمؤسسة كتلك المتعلقة: البحوث والتطوير، التسويق، التمويل، الإمداد واللوجيستك،...إلخ؛
- تسخير كل الإمكانيات الممكنة لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتركيز على أهم المحاور المتعلقة بالفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف ووضع التدابير اللازمة في ذلك؛
- السهر على متابعة الإستغلال العقلاني لموارد المؤسسة المتاحة؛
- تمثيل المؤسسة في جميع التعاملات مع البيئة الخارجية: الموردون، الزبائن، المجتمع المدني، المنظمات الحكومية،...إلخ.

- **الأمانة العامة:** تتمثل مهام مساعدة المدير فيمايلي:

- تسيير أجنحة أعمال المدير العام؛
- تحضير وبرمجة مختلف إجتماعات المدير العام؛
- تنظيم ومتابعة وتسجيل جميع الملفات الصادرة والواردة من وإلى المديرية العامة.

- **مراقب التسيير:** يسهر مراقب التسيير على مايلي:

- متابعة مدى مطابقة وتنفيذ الميزانية التشغيلية وميزانية الإستثمار بين المخطط الفعلي مع تحليل الإنحرافات وتسجيل النتائج؛
- إعداد التقارير الشهرية والسنوية المتعلقة بالنشاط الكلي للمؤسسة ووضعها تحت تصرف المدير العام؛
- متابعة لوحة القيادة المتضمنة مؤشرات الأداء الخاصة بجميع أنشطة المؤسسة والوقوف على إختلالات الأداء الإيجابية والسلبية مع التحليل والتعليق.

- **مكلف بنظام الجودة المدمج:** يكلف بتنفيذ مايلي:
 - وضع حيز التنفيذ نظام جودة مدمج يضمن التنسيق والسير الحسن لجميع أنشطة المؤسسة؛
 - متابعة وتطوير النظام حسب إحتياجات وتطلعات المؤسسة؛
 - متابعة مؤشرات الجودة لكل أنشطة المؤسسة ومدى فعاليتها في التحسين المستمر للأداء.
- **مكلف بأنظمة المعلوماتية:** من مهامه الرئيسية مايلي:
 - يعمل على ضمان سيولة وتدفق المعلوماتية بين مختلف المصالح؛
 - حماية أنظمة المعلوماتية والبرامج الخاصة بالمؤسسة من كل أشكال القرصنة؛
 - متابعة معدات ووسائل تكنولوجيا المعلومات؛
 - السهر على إمتثال جميع المستخدمين لقواعد ميثاق أنظمة المعلوماتية.

2- الموارد البشرية الوسائل العامة

تنقسم إلى نشاطين أساسيين الأول يتعلق بتسيير الموارد البشرية والثاني بتسيير المشتريات المحلية والوسائل العامة، تهدف كلتاهما إلى تحقيق مايلي:

- إستقطاب الموارد البشرية داخليا أوخارجيا بالعدد والنوعية حسب مخطط التوظيف؛
- تسيير بمسار المهني للعمال؛
- تطوير وتنمية الموارد البشرية عن طريق برامج التكوين والتدريب؛
- تسيير نظام الاجور ونظام الحوافز؛
- تسيير الخدمات الإجتماعية؛
- تسيير إحتياج المؤسسة من مشتريات محلية ووسائل عامة حسب الميزانية التشغيلية التنبؤية؛
- السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة وكذا جميع اللوائح والتعليمات؛
- السهر على نظافة محيط المؤسسة الداخلي والخارجي بما في ذلك تسيير النفايات.

3- المحاسبة والمالية

وتنقسم إلى ثلاثة وظائف رئيسية وهي المحاسبة العامة التحليلية والمالية العامة، هدفهم:

- ضمان التسيير الأمثل والعقلاني للموارد المالية للمؤسسة؛
- تسجيل ومتابعة جميع العمليات والقيود المحاسبية.

4- سلسلة الإمداد

وتتقسم إدارة سلسلة الإمداد إلى قسمين رئيسيين هما: المشتريات الخارجية وتسيير المخزونات.

- **المشتريات الخارجية:** وهي جميع الأنشطة والمهام المتعلقة بدءا من شراء المواد الأولية من المومنين ومتابعة شحنها وتخزينها وإدخالها لعملية الغنتاج ثم الحرص على توزيعها بما يتماشى وتطلعات الزبائن، يتم هذا كله ضمن نظام معلوماتي فعال.
- **تسيير المخزونات:** تقوم بتسيير المواد الأولية المشتراة (ترتيبها، تبويبها) وإدخالها إلى عملية الإنتاج حسب اوامر الإنتاج وإعادة تسيير المنتجات التامة في لمخازن لغرض تسويقها، يتم هذا وفق نظام معلوماتي دقيق.

5- الوقاية والأمن والبيئة

تسهر هذه المصلحة على تحقيق الأهداف التالية:

- تقليص ومتابعة الأخطار المهنية المرتقب حدوثها، بإتباع مخطط وقائي؛
- تحليل حوادث العمل وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

6- مديرية المصنع

تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح رئيسية وهي:

- **مصلحة الإنتاج:** تكون بداية المرحلة من إعداد أمر بالإنتاج الصادر عن المكلف بتخطيط برنامج الإنتاج بعد التأكد من توافر المادة الأولية في المخازن وجاهزية الورشات من تعداد عمال ووسائل ومعدات لازمة بالإضافة إلى باقي المصالح الداعمة لعملية الإنتاج، بعدها يتم إدخال المواد الخام إلى الورشات الإنتاجية بغرض تحويلها إلى منتجات تامة الصنع.
- **مصلحة الهندسة والعمليات:** هي مصلحة داعمة لعملية الإنتاج يقوم بها مجموعة من المهندسين تتمثل مهامهم في:
 - إعداد تعليمات وتوجيهات العمل لتوضيح عملية تركيب أو تصنيع المنتج بالطريقة الصحيحة تمهيدا لتوزيعها على مواقع العمل في خطوط الإنتاج للإلتزام بها؛

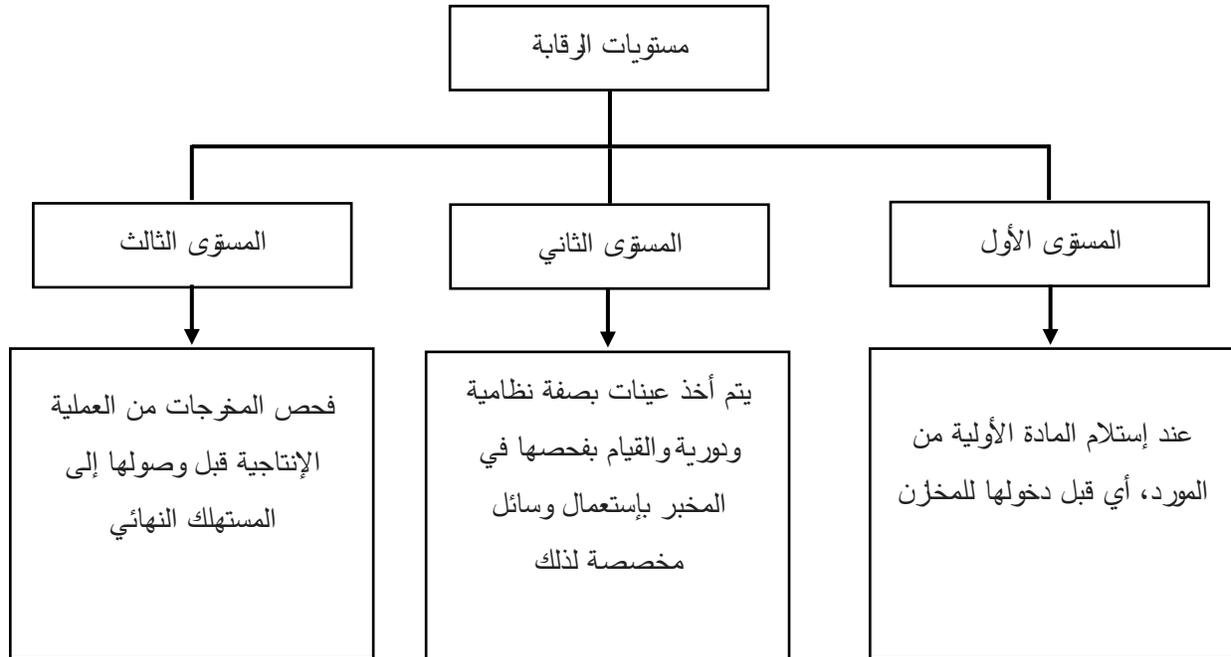
- إجراء التحسينات والتحديثات اللازمة على طرق ومناهج العمل وكل مايتعلق بلاعملية الغنتاجية التي من شأنها أن تساهم في ربحية الوقت وتقليل التكاليف وتحسين الأداء؛
- **مصلحة الصيانة:** تشكل دعم تقني للعملية الإنتاجية حيث تقوم بتنسيق وتنظيم وتوجيه والقيام بجميع أنشطة الصيانة والدراسات والمناهج، فهي تعمل على تحقيق برنامج الصيانة التصحيحي والوقائي.

7- المديرية التقنية

تتكون المديرية التقنية من مصلحتين رئيسيتين هما:

- **مصلحة البحوث والتطوير:** تهتم بمشاركة التصورات المتعلقة بتطوير وتحسين المنتج من خلال دراسات وبحوث يقوم بها مجموعة من المهندسين المتميزين بخبراتهم ومعارفهم، فوجب توفرهم على يقظة تكنولوجية عالية لاسيما في مجال الإلكترونيك الذي يتميز بالتطورالتكنولوجي السريع والمذهل.
- **مصلحة مراقبة الجودة:** تضمن مراقبة الجودة وصول المنتج التام المطابق لجميع المعايير إلى المستهلك النهائي بدون عيوب، من خلال ثلاث مستويات للرقابة يكلف بها مفتشو مراقبة الجودة كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم 04: مستويات مراقبة الجودة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

يوضح الشكل السابق مستويات مراقبة الجودة والتي تتم على ثلاثة مستويات حيث يتم في المستوى الأول عند إستلام المادة الأولية من المورد أي قبل دخولها للمخازن، ومن ثم في المستوى الثاني يتم أخذ عينات بصفة نظامية ودورية والقيام بفحصها في المخبر بإستعمال وسائل مخصصة لذلك، وفي المستوى الأخير يتم فحص المخرجات من العملية الإنتاجية قبل وصولها إلى المستهلك النهائي.

8- المديرية التجارية

تعتبر هذه المديرية من الوظائف الحيوية للمؤسسة فهي تضمن جميع الأنشطة المتعلقة بقسم المبيعات والتسويق التي تهدف إلى إرضاء الزبون من المنتجات والخدمات وبناء علاقات مستدامة معهم. ومن مهامها:

- السهر على تطبيق سياسة المبيعات الخاصة بالمؤسسة؛
- تحديد شبكات التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛
- إعداد مخطط المبيعات السنوي؛
- إجراء بحوث ودراسات السوق بصفة دائمة ودورية؛
- ضمان توافر المنتجات والوفاء بمواعيد التسليم النهائية إتجاه الزبائن.

المطلب الثالث: دراسة تنافسية شركة كوندور Multimedia

مع توسع صناعة الوسائط المتعددة وتطور التكنولوجيا، تزداد أهمية دراسات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وعلى هذا الأساس ومن خلال هذا المطلب يتم تقييم شركة كوندور Multimedia أخذاً بالاعتبار كلا من نقاط القوة ونقاط الضعف ببيئتها الداخلية، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتحديات ببيئتها الخارجية.

أولاً: تحليل البيئة الداخلية

1- نقاط القوة

- تعتمد شركة كوندور Multimedia على أحدث التقنيات في إنتاج وتوزيع المحتوى، مما يضمن جودة عالية وتجربة مستخدم متميزة؛
- تتمتع بسمعة قوية في السوق الجزائري والدولي، مما يعزز ثقة الزبائن في محتواها وخدماتها؛

- تستثمر بشكل كبير في البحث والتطوير، مما يساعدها على الإبتكار وتقديم محتوى جديد ومميز يلبي إحتياجات الجمهور؛
- تمتلك مرافق إنتاج متقدمة تدعم كفاءة الإنتاج وجودة المحتوى المقدم؛
- تمتلك مكتبة واسعة من المحتوى الأصلي والإبداعي، مما يجذب جمهورا متنوعا ويزيد من ولائهم.

2-نقاط الضعف

- قد تواجه المؤسسة تحديات في توزيع المحتوى والوصول إلى الجماهير في الأسواق الدولية؛
- قد تؤثر التكاليف المرتفعة على هامش الربح وقدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق التي تشهد ضغطا على الأسعار؛
- قد تحتاج إلى تنويع المزيد من المحتوى لإستهداف فئات أوسع من الجمهور وتلبية إحتياجات متنوعة؛
- بالرغم من توسع شركة كوندور Multimedia دوليا، إلا أن إعتمادها الكبير على السوق الجزائري قد يشكل تهديدا في حال حدوث تقلبات اقتصادية قوية.

ثانيا: تحليل البيئة الخارجية

1-الفرص

- توسع كوندور Multimedia في الأسواق العالمية يمكن أن يزيد من إيراداتها ويوسع من نطاق إنتشار علامتها التجارية؛
- يفتح الإبتكار التكنولوجي المجال أمام شركة كوندور Multimedia لتقديم محتوى متقدم يلبي إحتياجات الزبائن المتغيرة؛
- الإستثمار في إنتاج محتوى صديق للبيئة يمكن أن يجذب شريحة جديدة من الزبائن الذين يهتمون بالإستدامة؛
- إستغلال المنصات الرقمية الجديدة مثل خدمات البث الحي والتطبيقات المحمولة للوصول إلى جمهور أوسع.

2-التحديات

- يمكن أن تؤثر التغيرات الاقتصادية الحاصلة في الأسواق المحلية والعالمية على طلب المحتوى والخدمات؛
- الإلتزام بالقوانين المحلية والدولية يمكن أن يفرض تحديات إضافية على عمليات المؤسسة؛
- تستدعي المنافسة الشديدة من كوندور Multimedia أن تكون دائما في صدارة التطور التكنولوجي ، بالإضافة إلى فهم إحتياجات الزبائن بدقة وتلبيتها بطريقة مبتكرة تضيف قيمة لهم؛
- التحديات المرتبطة بحماية البيانات وضمان الأمن الرقمي للمحتوى والمستخدمين.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة التطبيقية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة، سيتم في هذا المبحث تبيان الأدوات الأساسية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية إضافة الى مجال الدراسة وإختبار عينة الدراسة، ثم القيام بعرض وتحليل وتفسير البيانات المعالجة لإستخلاص النتائج وإختبار الفروض.

المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

من خلال دراسة هذا المطلب يتم التطرق إلى مصدر بيانات التحليل وإختبار الفرضيات بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير إلى هيكله وبناء أداة جمع البيانات.

أولاً: مصدر بيانات التحليل وإختبار الفرضيات

يشكل الإستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري بوصفه يتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث من خلاله يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات أفراد العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الإطارات العاملة بمؤسسة "كوندور Electronics" والذين يرتبط عملهم بمتغيري الدراسة، حيث تم إختيار مؤسسة "كوندور ميليميديا" كوحدة تحليل ومن خلالها تم أيضا إختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من (50) مفردة وزع عليها الإستبيان إسترجع منه (39) إستبيانا بنسبة إسترجاع بلغت (78%)، أما عدد الإستمارات الصالحة للدراسة فقد بلغت (38) إستمارة أي بنسبة (76%) من إجمالي الاستمارات الموزعة.

ثالثاً: هيكله وبناء أداة جمع البيانات

1- هيكله الأداة

تم تصميم أداة الدراسة بالإعتماد على إستبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب هذا الدراسة بالإعتماد على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة بإستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، حيث يقابل كل عبارة مجموعة أو قائمة تحمل الإختيارات والمتناسبة مع الأوزان (1-2-3-4-5) على التوالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: مقياس الدراسة

درجات السلم					الإختيار
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
[5.00-4.20]	[4.19-3.40]	[3.39-2.60]	[2.59-1.80]	[1.79-1.00]	مدى الإجابة
5	4	3	2	1	درجة الإجابة

المصدر: بالإعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي.

من أجل معرفة طول كل درجة من درجات الإستبيان تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس إلى غاية الوصول إلى القيمة العظمى للمقياس (القيمة 5)، كما تم تجزئة عبارات الإستبيان إلى محاور حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم 04: تقسيم الإستبيان

العبارات	مضمون البعد	تقسيم الأداة
-	-	البيانات الشخصية
من 5 إلى 8	رأس المال البشري	رأس المال الفكري
من 9 إلى 12	رأس المال الهيكلي	
من 13 إلى 16	رأس المال العلائقي	
من 5 إلى 16	إجمالي المحور	
من 17 إلى 21	السرعة	الإستجابة التنافسية
من 22 إلى 26	الإتساق والثبات	
من 27 إلى 31	الفعالية	
من 17 إلى 31	إجمالي المحور	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

يبين الجدول أعلاه أن محاور وأبعاد الإستبيان تم تقسيمها كالتالي:¹

- **المحور الأول:** وهو محور المعلومات الشخصية الخاصة بمفردات العينة محل الدراسة مشتملة على: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
- **المحور الثاني:** يشتمل المحور على المتغير المستقل للدراسة ممثلاً في رأس المال الفكري بمختلف أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي).
- **المحور الثالث:** يدرس هذا المحور المتغير التابع ممثلاً في الإستجابة التنافسية. بمختلف أبعاده (السرعة، الإتساق والثبات، الفعالية).

2- الإختبارات المستخدمة في التحليل

يتم إستخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لإختبار الأداة (الإستبيان) بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في إختبار الفرضيات، بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة رقم (27)، والتي تضمنت ما يلي:

¹ أنظر الملحق رقم 3 (ملحق الاستبيان).

- **الصدق والثبات:** للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.
- **التوزيع الطبيعي:** لتحديد طبيعة البيانات.
- **المقاييس الوصفية:** كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- **الإنحدار:** لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع مع الإستعانة بإختبار فيشر (Fisher) للتأكد من معنوية الإنحدار وإختبار ستودنت (T-Test)، للتأكد من معنوية معلمته.
- **إختبارات الفروق:** والمتمثلة في إختبار كروسكال واليس (KW).

المطلب الثاني: إختبار صلاحية الأداة للدراسة

يشتمل التحقق من ملائمة الأداة للدراسة على دراسة وإختبار صدق وثبات الإستبيان، إختبار الإتساق الداخلي للفقرات بالإضافة إلى تحديد شكل البيانات (طبيعة التوزيع).

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من سلامة بناء الأداة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:¹

- دقة وصحة صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه؛
 - مدى قابلية الإستمارة لمعالجة مشكل الدراسة؛
 - إقتراح ما يروونه ضروري من تعديل أو إدراج أو حذفه.
- وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل للوصول إلى الشكل النهائي للإستمارة.

ثانياً: إختبار الثبات

يقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي مدى الإستقرار في النتائج إستمارة عند إعادة التوزيع، وفيما يلي نتائج إختبار الثبات:

¹ أنظر الملحق رقم I (ملحق قائمة المحكمين).

الجدول رقم 05: إختبار الثبات لمحاور الإستبيان

المتغير	البعد	الثبات
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	0,843
	رأس المال الهيكلي	0,726
	رأس المالي العلائقي	0,884
	إجمالي المحور	0,895
الإستجابة التنافسية	السرعة	0,845
	الإتساق والثبات	0,733
	الفعالية	0,889
	إجمالي المحور	0,922

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) قد تراوح بين بين (0.726) و(0.884) ولأبعاد و(0.895) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور، في حين بلغ مستوى الثبات بالنسبة للمتغير التابع (الإستجابة التنافسية) تراوح بين (0.733) و(0.889) للأبعاد و(0.922) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور، في وهي قيم تفوق القيمة المعيارية (0.7) وعليه فإن الأداة تتسم بخاصية الثبات.

ثالثاً: الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان

يوضح الإتساق الداخلي مدى إرتباط كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الإتساق المحسوبة لكل محور:

1-محور رأس المال الفكري: يوضح الجدول التالي قيم الإتساق الداخلي لفقرات محور رأس المال الفكري.

الجدول رقم 06: الإتساق الداخلي لمحور رأس المال الفكري

البعد	رقم العبارة	Pearson	Sig	البعد	رقم العبارة	Pearson	Sig
رأس المال البشري	1	0,748	0.000	رأس المال العلائقي	9	0,809	0.000
	2	0,794	0.000		10	0,911	0.000
	3	0,877	0.000		11	0,820	0.000
	4	0,885	0.000		12	0,907	0.000
رأس المال الهيكلي	5	0,634	0.000				
	6	0,804	0.000				
	7	0,681	0.000				
	8	0,865	0.000				

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27).

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور رأس المال الفكري والأبعاد التي تنتمي إليها تراوحت بين نسبة (74.8%) ونسبة (88.5%) بالنسبة لبعد رأس المال البشري، وبين (63.4%) و(86.5%) بالنسبة لبعد رأس المال الهيكلي، وبين (80.9%) و(91.1%) بالنسبة لبعد رأس المال العلائقي، وهي إرتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الإستبيان، وعليه فإن الإستبيان يتميز بإتساق داخلي بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها بالنسبة لمتغير رأس المال الفكري.

2- محور الإستجابة التنافسية: يوضح الجدول التالي قيم الإتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد هذا المحور.

الجدول رقم 07: الإتساق الداخلي لأبعاد محور الإستجابة التنافسية

البعد	رقم العبارة	Pearson	Sig	البعد	رقم العبارة	Pearson	Sig
السرعة	13	0,794	0.000	الفعالية	23	0,689	0.000
	14	0,806	0.000		24	0,725	0.000
	15	0,794	0.000		25	0,935	0.004
	16	0,746	0.001		26	0,871	0.000
	17	0,808	0.000		27	0,924	0.000
الإتساق والثبات	18	0,716	0.000				
	19	0,772	0.000				
	20	0,756	0.000				
	21	0,674	0.000				
	22	0,632	0.000				

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27).

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور الإستجابة التنافسية والأبعاد التي تنتمي إليها تراوحت بين نسبة (74.6%) ونسبة (80.8%) بالنسبة لبعد السرعة، وبين (63.2%) و(77.2%) بالنسبة لبعد الإتساق والثبات، وبين (68.9%) و(93.5%) بالنسبة لبعد الفعالية، وهي إرتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الإستبيان، وعليه فإن الإستبيان يتميز بإتساق داخلي بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها بالنسبة لمتغير الإستجابة التنافسية.

3- إختبار طبيعة البيانات

لإختبار طبيعة البيانات البواقى كل متغير تابع مع المتغير المستقل يتم الإعتماد على إختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث أن قاعدة إتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الإختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة أن الدلالة الإحصائية لإختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

الجدول رقم 08: إختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للبواقى

طبيعة التوزيع	Sig Shapiro-Wilk	الإستجابة التنافسية مع:	المتغير التابع
طبيعي	0.175	رأس المال البشري	رأس المال
	0.075	رأسي المال الهيكلية	
	0.070	رأس المال العلائقية	الفكري
	0.078	رأس المال الفكري ككل	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27)

يوضح الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وعليه فإن البواقى المحصل عليها بإستخدام الإنحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير المستقل (الإستجابة التنافسية) تأخذ شكل التوزيع الطبيعي وهو شرط مهم ينبغي توفره لقياس أثر متغير على متغير آخر بإستخدام نماذج الإنحدار.

فضلا عن أن التوزيع طبيعي فإنه يمكن الإستناد إلى نظرية النهاية المركزية التي تسمح بإستخدام الإختبارات المعلمية إذا كان عدد المفردات (0.05) يزيد عن مفردة، كما أن قياس معنوية الإنحدار يتطلب إما أن التوزيع طبيعي للبواقى بالنسبة للعينات الصغيرة، أو يمكن إستخدامه للعينات الكبيرة بغض النظر عن طبيعة التوزيع، وفي هذه الدراسة كلا الشرطين محققين..

المبحث الثالث: تحليل بيانات المحاور وإختبار فرضيات الدراسة

يتضمن المبحث الثالث تحليل وتفسير بيانات محاور الإستبيان (البيانات الشخصية والمحاور) بالإضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات محاور الإستبيان

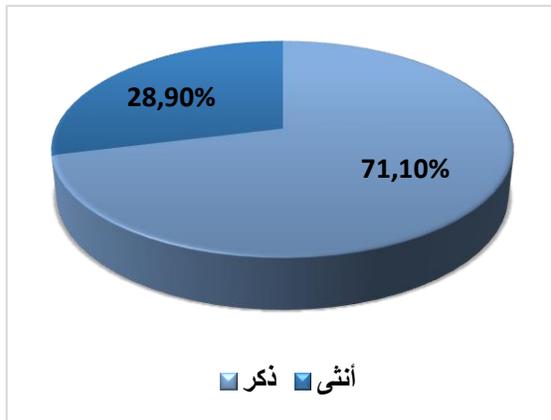
من خلال هذا المطلب يتم عرض وتحليل محور البيانات العامة (البيانات الشخصية) المتعلقة بمحوري الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

1- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم 05: شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس



الجدول رقم 09: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	27	71.1
أنثى	11	28.9
المجموع	38	100

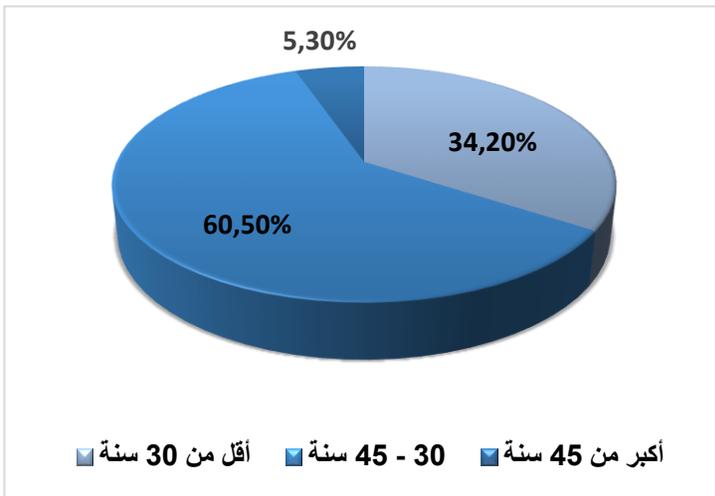
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27) وبرنامج (Exel 2013).

تشكل نسبة الذكور أغلبية مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (71.1%) بالمقارنة مع نسبة الإناث التي شكلت نسبة (28.9%) فقط من إجمالي مفردات العينة المدروسة وهذا راجع لطبيعة المؤسسة (صناعية) ومكان توجدها والذي يجعل فئة الذكور تميل للعمل فيها أكثر من فئة الإناث.

2- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم 06: شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن



الجدول رقم 10: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن

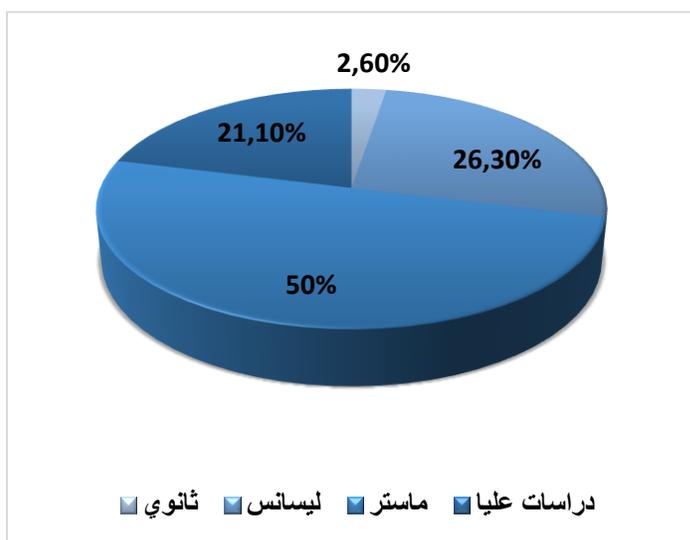
النسبة (%)	التكرار	السن
34.2	13	أقل من 30 سنة
60.5	23	30-45 سنة
5.3	2	أكبر من 45 سنة
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27) وبرنامج (Exel 2013). تشكل الفئة العمرية من (30-45 سنة) ما نسبته (60.5%) ثم تليها فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (34.2%) وفئة (أكبر من 45 سنة) بنسبة (5.3%)، والملاحظ هنا أنه كلما زاد السن قل معها نسبة عدد المفردات وفي هذا دلالة على أن المؤسسة تميل نحو الإستثمار في الموارد البشرية الشبانبة للمدى الطويل.

3- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب المستوى التعليمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم 07: شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي



الجدول رقم 11: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

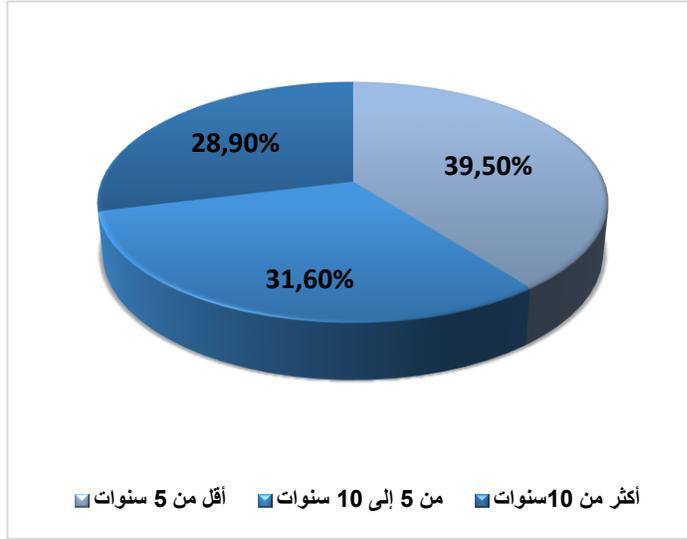
النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
2.6	1	ثانوي
26.3	10	ليسانس
50.0	19	ماستر
21.1	8	دراسات عليا
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27) وبرنامج (Excel 2013).
يُلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي تتوزع بنسبة (76.3%) لحاملي الشهادات الجامعية (ليسانس وماستر)، وبنسبة (21.1%) لحاملي شهادات الدراسات العليا، والنسبة الباقية (2.6%) لفئة حاملي الشهادات الثانوية وهي نسب تتلاءم وحاجة المؤسسة من الشهادات المتنوعة حسب الهيكل التنظيمي وتدرج المهام والمسؤوليات.

4- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الخبرة نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم 08: شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة



الجدول رقم 12: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	15	39.5
من 5 إلى 10 سنوات	12	31.6
أكثر من 10 سنوات	11	28.9
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27) وبرنامج (Excel 2013).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب الخبرة تتوزع إلى (39.5%) لمستوى خبرة أقل من 5 سنوات ثم تليها فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (31,6%) والنسبة الباقية لأكثر من 10 سنوات قدرت بنسبة (28,9%) وهو ما يدعم تحليل مفردات العينة وفق السن حيث يلاحظ أن المؤسسة تميل نحو التوظيف والإستثمار في الموارد البشرية لبناء كفاءات تسير المؤسسة على المدى الطويل.

ثانياً: عرض وتحليل أبعاد محور رأس المال الفكري

من أجل دراسة وتحليل أبعاد المتغير المستقل للدراسة (رأس المال الفكري) نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم 13: تحليل معطيات أبعاد محور رأس المال الفكري

البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه المتوسط
رأس المال البشري	01	4,05	0,57	موافق
	02	3,82	0,61	موافق
	03	3,95	0,70	موافق
	04	3,89	0,56	موافق
الإتجاه العام				
رأس المال الهيكلي	05	3,79	0,74	موافق
	06	3,95	0,66	موافق
	07	4,11	0,51	موافق
	08	3,97	0,68	موافق
الإتجاه العام				
رأس المال العلائقي	09	4,08	0,67	موافق
	10	3,87	0,66	موافق
	11	3,82	0,73	موافق
	12	3,92	0,75	موافق
الإتجاه العام				
رأس المال الفكري				
		3,93	0,45	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

1- بالنسبة لبعد رأس المال البشري: بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.93) عند درجة الموافق وهو نفس سلوك العبارات أين تراوحت (3.82) و(4.05) مع تسجيل إنحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.70) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة نسبياً عن متوسطها الحسابي بسبب وجود نسبي تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد.

2- بالنسبة لبعد رأس المال الهيكلي: تراوحت إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد بين (3.79) و(4.11) عند درجة الموافق وبلغ الإتجاه العام (3.95)، مع تسجيل إنحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.74) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة نسبياً عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس نسبي وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد.

3- بالنسبة لبعد رأس المال العلائقي: تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الثالث إلى درجة الموافق بمتوسط قدره (3.92) مع إتفاق كل العبارات على درجة الموافق حيث تراوحت بين (3.82-4.08)، مع تسجيل إنحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.75) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة نسبياً عن متوسطها الحسابي بسبب وجود نسبي تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد.

4- بالنسبة لمحور رأس المال الفكري ككل: تقترب المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات أبعاد محور رأس المال الفكري عند القيمة (3.93) عند درجة الموافق، مع ملاحظة عدم تسجيل إنحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.61) للدرجة الكلية للأبعاد وعند المحور ككل (0.45)، وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور.

ثالثاً: عرض وتحليل أبعاد محور الإستجابة التنافسية

من أجل دراسة وتحليل المتغير التابع للدراسة (الإستجابة التنافسية) نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم 14: تحليل معطيات أبعاد محور الإستجابة التنافسية

البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه المتوسط	
السرعة	13	للمؤسسة القدرة على تحديث منتجاتها بسرعة.	3,84	0,68 موافق	
	14	تتسم خطط المؤسسة التسويقية بالمرونة والقابلية للتعديل حسب الحاجة.	3,76	0,54 موافق	
	15	تهتم المؤسسة بنظام إدارة الوقت والإلتزام به.	3,92	0,71 موافق	
	16	عملية إتخاذ القرارات ذات العلاقة بالتحويلات في البيئة التنافسية لا تحتاج إلى وقت طويل.	3,71	0,65 موافق	
	17	يمكن تصحيح إنحرافات التخطيط والتنفيذ التي لها علاقة بتقدير الموقف التنافسي دون تأخير.	3,61	0,59 موافق	
	الإتجاه العام		3,77	0,50	موافق
	18	تقوم المؤسسة بتقييم رضا الزبائن بإنتظام.	3,66	0,58 موافق	
الإتساق والثبات	19	تسعى المؤسسة لتطوير مواردها لمواجهة أي تغيرات في بيئة الأعمال.	3,82	0,46 موافق	
	20	تعمل المؤسسة على مقارنة مدى توافق جهود تطوير المنتجات مع رغبات الزبائن.	3,74	0,60 موافق	
	21	تقوم المؤسسة بمراقبة سلوك المنافسين بصفة مستمرة.	3,84	0,68 موافق	
	22	لا تؤثر تغيرات بيئة الأعمال سلباً على أداء المؤسسة.	3,63	0,71 موافق	
	الإتجاه العام		3,74	0,43	موافق
	23	يلتزم موظفي المؤسسة بأداء العمل حسب ما تم التخطيط له.	3,92	0,59 موافق	
القمائية	24	لدى المؤسسة نظام تنبؤي فعال.	3,74	0,69 موافق	
	25	تسمح أنظمة المؤسسة بإقتناص الفرص المتاحة في السوق ومواجهة تحدياته.	3,63	0,67 موافق	
	26	تعمل أنظمة المؤسسة على تثمين نقاط القوة والحد من مكامن الضعف الداخلية.	3,68	0,70 موافق	
	27	للمؤسسة القدرة على تجسيد استراتيجيتها التنافسية أخذاً بالإعتبار ظروف البيئة الداخلية وقيود البيئة الخارجية.	3,55	0,76 موافق	

موافق	0,57	3,71	الإتجاه العام
موافق	0,45	3,74	الإستجابة التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

1- بالنسبة لبعد السرعة: بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.77) عند درجة الموافق وهو نفس سلوك العبارات أين تراوحت (3.61) و(3.92) مع تسجيل إنحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.71) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد.

2- بالنسبة لبعد الإتساق والثبات: تراوحت إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد بين (3.63) و(3.84) عند درجة الموافق مع ميول الإتجاه العام البالغ (3.74) إلى درجة الموافق، مع تسجيل إنحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.71) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد.

3- بالنسبة لبعد الفعالية: تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الثالث إلى درجة الموافق بمتوسط قدره (3.71) مع اتفاق كل العبارات على درجة الموافق حيث تراوحت بين (3.55-3.92)، مع تسجيل إنحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.76) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد.

4- بالنسبة لمحور الإستجابة التنافسية ككل: تقترب المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات أبعاد محور رأس المال الفكري عند القيمة (3.74) عند درجة الموافق، مع ملاحظة عدم تسجيل إنحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.57) للدرجة الكلية للأبعاد وعند للمحور ككل (0.45)، وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب إختبار فرضيات الدراسة بالإعتماد على نموذج الإنحدار البسيط المحسوب بإستخدام برنامج (SPSS).

أولاً: إختبار صحة الفرضية الأولى

لقياس أثر رأس المال البشري (X_1) على الإستجابة التنافسية (Y)، نستعين بنتائج تحليل الإنحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم 15: نتائج إختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

المؤشر	الإرتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة إختبار F	دلالة F
	0.645	0.400	25.861	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة إختبار T	دلالة T	
الثابت	1.489	3.329	0.002	
X_1	0.572	5.068	0.000	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27).

تم تسجيل إرتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (64.5%) بين الإستجابة التنافسية ورأس المال البشري كأحد أبعاد متغير رأس المال الفكري بحيث كلما تحسن مستوى رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة تحسنت معها الإستجابة التنافسية للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.400) أي أن رأس المال البشري يفسر ما نسبته (40.0%) من التغيرات التي تطرأ على الإستجابة التنافسية في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الإنحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = 1.489 + 0.572X_1$$

بالإعتماد على جدول ومعادلة الإنحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لإختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الإنحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص إختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن رأس المال البشري يؤثر إيجابيا بدرجة (0.572) على الإستجابة التنافسية هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الأولى التي تنص على: " يوجد أثر إيجابي لرأس المال البشري على الإستجابة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05"، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى رأس المال البشري بشركة كوندور Multimedia بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين إستجابتها التنافسية بـ: (0.572) وحدة.

ثانيا: إختبار صحة الفرضية الثانية

لقياس أثر رأس المال الهيكلي (X_2) على الإستجابة التنافسية (Y)، نستعين بنتائج تحليل الإنحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم 16: نتائج إختبار نموذج الإنحدار للفرضية الثانية

المؤشر	الإرتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة إختبار F	دلالة F
	0.591	0.331	19.319	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة إختبار T	دلالة T	
الثابت	1.575	3.179	0.003	
X_2	0.547	4.395	0.000	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27).

تم تسجيل إرتباط إيجابي طردي متوسط القوة بنسبة (59.1%) بين الإستجابة التنافسية ورأس المال الهيكلي كأحد أبعاد متغير رأس المال الفكري بحيث كلما تحسن مستوى رأس المال الهيكلي بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها الإستجابة التنافسية للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.331) أي أن رأس المال الهيكلي يفسر ما نسبته (33.1%) فقط من التغيرات التي تطرأ على الإستجابة التنافسية في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الإنحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = 1.575 + 0.547X_2$$

بالإعتماد على جدول ومعادلة الإنحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لإختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الإنحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص إختبار ستودنت (T-Test) أي أن معلمات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن رأس المال الهيكلية يؤثر إيجابيا بدرجة (0.547) على الإستجابة التنافسية هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثانية التي تنص على: " يوجد أثر إيجابي لرأس المال الهيكلية على الإستجابة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05"، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى رأس المال الهيكلية بشركة كوندور Multimedia بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين إستجابتها التنافسية بـ: (0.547) وحدة.

ثالثا: إختبار صحة الفرضية الثالثة

لقياس أثر رأس المال العلائقي (X_3) على الإستجابة التنافسية (Y)، نستعين بنتائج تحليل الإنحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم 17: نتائج إختبار نموذج الإنحدار للفرضية الثالثة

المؤشر	الإرتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة إختبار F	دلالة F
	0.741	0.536	43.811	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة إختبار T	دلالة T	
الثابت	1.601	4.907	0.000	
X_3	0.545	6.619	0.000	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27).

تم تسجيل إرتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (74.1%) بين الإستجابة التنافسية ورأس المال العلائقي كأحد أبعاد متغير رأس المال الفكري بحيث كلما تحسن مستوى رأس المال العلائقي بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها الإستجابة التنافسية للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.536) أي أن رأس المال العلائقي يفسر

ما نسبته (53.6%) من التغيرات التي تطرأ على الإستجابة التنافسية في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الإنحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = 1.601 + 0.545X_3$$

بالإعتماد على جدول ومعادلة الإنحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لإختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الإنحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص إختبار ستودنت (T-Test) أي أن معلمات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن رأس المال العلائقي يؤثر إيجابيا بدرجة (0.545) على الإستجابة التنافسية هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: " يوجد أثر إيجابي لرأس المال العلائقي على الإستجابة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05"، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى رأس المال العلائقي بشركة كوندور Multimedia بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين إستجابتها التنافسية بـ: (0.545) وحدة.

رابعاً: إختبار صحة الفرضية الرابعة

بهدف دراسة الفروق الإحصائية في إجابات مفردات العينة لأثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية التي تعزى إلى الخصائص الشخصية للعينة المتعلقة بمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي، وجب تحديد شكل توزيع بيانات كل من متغير الخبرة والمستوى التعليمي من أجل تحديد الإختبار الإحصائي الملائم لدراسة هذه الفروق إحصائياً، حيث أظهر إختبار الطبيعية النتائج المبينة بالجدول الموالي:

الجدول رقم 18: الإختبارات الإحصائية الملائمة للفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية الرابعة

الإختبار المناسب	Sig	Shapiro-Wilk	Df	المتغير	
Kruskal-Wallis (Kruskal-Wallis) والاس كروسكال	0.013	0.842	15	أقل من 05 سنوات	الخبرة
	0.143	0.897	12	10-05 سنوات	

	0.962	0.979	11	أكبر من 10 سنوات	
كروسكال- والاس Kruskal- (Wallis)	0.123	0.878	12	ليسانس	المؤهل العلمي
	0.024	0.883	19	ماستر	
	0.247	0.892	8	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

- نظرا لبلوغ قيمة الدلالة الإحصائية لفئة الأقل من 5 سنوات لمستوى لدلالة (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، ما يعني أن بيانات متغير الخبرة لا تتبع التوزيع الإعتدالي (الطبيعي) لتوفر مجموعة واحدة على الأقل لا تتبع هذا التوزيع، وعليه فإن الإختبار الملائم لدراسة الفروق هو إختبار كروسكال-والاس "Kruskal-Wallis" للعينات المستقلة.

- نظرا لبلوغ قيمة الدلالة الإحصائية لفئة مستوى الماستر لمستوى لدلالة (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، ما يعني أن بيانات متغير المستوى التعليمي لا تتبع التوزيع الإعتدالي (الطبيعي) لتوفر مجموعة واحدة على الأقل لا تتبع هذا التوزيع، وعليه فإن الإختبار الملائم لدراسة الفروق هو إختبار كروسكال-والاس "Kruskal-Wallis" للعينات المستقلة.

أظهر تحليل بيانات الدراسة الخاصة بالفروق الإحصائية المتعلقة بالخبرة والمستوى التعليمي للعينة محل الدراسة، النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم 19: نتائج إختبار الفرضية الرابعة

القرار	الإختبار الملائم			المتغير
لا توجد فروق	Sig	df	Kruskal-Wallis	الخبرة
	0,131	2	4,060	
لا توجد فروق	Sig	df	Kruskal-Wallis	المستوى التعليمي
	0,191	2	3,315	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27.

إعتمادا على البيانات الواردة أعلاه يمكن إتخاذ القرار بخصوص قبول أو عدم قبول الفرضية الرابعة كالتالي:

- بخصوص متغير الخبرة: بلغت قيمة إختبار كروسكال-والاس "Kruskal-Wallis" مستوى (4.060) بدلالة إحصائية تقدر بـ: (0.131) أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية التي تنص على: "توجد فروق في توجهات مفردات العينة لأثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية يُعزى إلى الخصائص الشخصية للعينة المتعلقة بمتغير الخبرة".
- بخصوص متغير المستوى التعليمي: بلغت قيمة إختبار كروسكال-والاس "Kruskal-Wallis" مستوى (3.315) بدلالة إحصائية تقدر بـ: (0.191) أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية التي تنص على: "توجد فروق في توجهات مفردات العينة لأثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية يُعزى إلى الخصائص الشخصية للعينة المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي".
- بخصوص الفرضية الرابعة: يمكن الإستدلال بعدم تسجيل فروق إحصائية يعزى لمتغير المستوى التعليمي والخبرة على عدم صحة قبول الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: "توجد فروق في توجهات مفردات العينة لأثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية يُعزى إلى الخصائص الشخصية للعينة المتعلقة بمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي"، أي النتائج المتوصل إليها منق علىها بغض النظر عن المجموعة التي تنتمي إليها مفردات الدراسة.

خامسا: إختبار صحة الفرضية الرئيسية

لقياس أثر رأس المال الفكري (X) على الإستجابة التنافسية (Y)، نستعين بنتائج تحليل الإنحدار الموضحة

بالتداول الموالي:

الجدول رقم 20: نتائج إختبار نموذج الإنحدار للفرضية الرئيسية

المؤشر	الإرتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة إختبار F	دلالة F
	0.789	0.613	59.527	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة إختبار T	دلالة T	
الثابت X	0.639	1.581	0.123	

0.000	7.715	0.787	
-------	-------	-------	--

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27).

تم تسجيل إرتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (78.9%) بين الإستجابة التنافسية ورأس المال الفكري بحيث كلما تحسن مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها الإستجابة التنافسية للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.613) أي أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته (61.3%) من التغيرات التي تطرأ على الإستجابة التنافسية في حالة الأخذ بالإعتبار وجود وتفاعل بين ومكونات رأس المال الفكري، أما صيغة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الإنحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = 0.639 + 0.787X$$

بالإعتماد على جدول ومعادلة الإنحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لإختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الإنحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من (0.05) فيما يخص إختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن رأس المال الفكري يؤثر إيجابيا بدرجة (0.787) على الإستجابة التنافسية هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية في شركة كوندور Multimedia"، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى رأس المال الفكري بشركة كوندور Multimedia بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تحسين إستجابتها التنافسية بـ: (0.787) وحدة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم دراسة أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية لشركة كوندور Multimedia، حيث تم التقديم بالمؤسسة محل الدراسة والتعرف على هيكلها التنظيمي ودراسة تنافسياتها ومن ثم تم تحديد إجراءات الدراسة الميدانية بالتطرق إلى منهجية الدراسة وتصميم أداة جمع البيانات والتي تمثلت في أداة الإستبيان حيث تم تقسيمها إلى محورين أساسيين هما: رأس المال الفكري والإستجابة التنافسية والتأكد من ملائمة للدراسة. وفي الأخير تم عرض، تحليل، تفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات إعتقادا على البيانات التي تم جمعها بالإستطلاع على آراء المستجوبين في المؤسسة، حيث تم تفرغ تلك البيانات وتحليلها بالإعتقاد على برنامج SPSS. ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها تم التوصل في النتائج إلى أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية بشركة كوندور Multimedia.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

يعد رأس المال الفكري من أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات، وتشتمل على المهارات، والمعرفة، والتكنولوجيا، والعلاقات الاستراتيجية. حيث يعتبر عنصراً أساسياً يسهم بشكل كبير في دفع عمليات الابتكار وتحسين القيمة المضافة للمؤسسات. ويفضل هذا العنصر يمكن للمؤسسات أن تحقق التميز التنافسي وتحسين مكانتها في السوق مما يجعل رأس المال الفكري جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات النجاح والتفوق للمؤسسات في العصر الحديث.

من خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى رأس المال الفكري الذي تبين بأنه الثروة الحقيقية والمصدر الأساسي لتحقيق التفوق للمؤسسات، بالإضافة إلى الإستجابة التنافسية والتي تمثل قدرة المؤسسة على التكيف والتغيير بسرعة باستخدام الموارد مع التغيرات البيئية، في حين تم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً بشركة كوندور Multimedia ببرج بوعريريج بهدف دراسة الأثر بين أبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (الإستجابة التنافسية)، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوردتها فيما يلي:

أولاً: نتائج الجزء النظري

من خلال ما تم عرضه في الفصل النظري للدراسة توصلنا إلى:

- يعتبر رأس المال الفكري عنصراً حيوياً لنجاح المؤسسة، حيث يتضمن الموارد والمعارف غير الملموسة التي يمكن استثمارها بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى جودة المنتجات المقدمة، وهو يتكون من رأس المال البشري، الهيكلي والعلائقي؛
- يشير رأس المال البشري إلى المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الموظفون، والتي بإمكانها أن تسهم في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجيتها؛
- يمثل رأس المال الهيكلي الأنظمة والإجراءات والعمليات والبنية التحتية التقنية التي تدعم عمليات المؤسسة وتساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة؛
- يتعلق رأس المال العلائقي بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، بما في ذلك العلاقات مع الزبائن والموردين والاطراف ذات العلاقة، والتي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة من خلال بناء الثقة والتعاون المستدام؛

- يسهم التكامل الفعال بين كل مكون من مكونات رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، والعلائقي) بشكل كبير في تمكين المؤسسة من التكيف بشكل سريع ومرن وفعال مع التغيرات في البيئة التنافسية، مما يعزز من قدرتها على التفوق في السوق؛
- تعبر الإستجابة التنافسية على قدرة المؤسسات على التكيف والتغيير بسرعة لمواجهة التحديات والفرص الخارجية، حيث تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في: السرعة، الإتساق، والفعالية؛
- تتجلى أهمية الإستجابة التنافسية في تمكين المؤسسات من تلبية إحتياجات الزبائن وإقتناص الفرص المتاحة لمواجهة التحديات.

ثانياً: نتائج الجزء التطبيقي

1-النتائج العامة

- من خلال دراسة أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية بالتطبيق على شركة كوندور Multimedia تم التوصل إلى النتائج العامة التالية:
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على كفاءات بشرية شبابية تمتلك على الأقل شهادة جامعية مما يعكس إهتمامها بتوظيف موارد بشرية مؤهلة علمياً؛
 - تعمل المؤسسة على إستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات بالإضافة إلى تركيزها على ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق، مع ذلك فهي بحاجة خلق فرصة للتفاعل مع إقتراحات موظفيها؛
 - تمتلك المؤسسة أنظمة دقيقة تضمن جودة منتجاتها وعملياتها وتعتمد على نظم معلومات توفر المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات ودعم أنشطة البحث والتطوير، مما يتطلب ضرورة تبسيط هيكلها التنظيمي؛
 - تعتبر المؤسسة العلاقات مع الزبائن والموردين كجزء مهم من استراتيجيتها للنمو والتطور وتعمل في إطار سلسلة متكاملة الأهداف، كما تتفاعل المؤسسة إيجابياً مع آراء وتوجهات زبائنها ومورديها، إلا أنها بحاجة إلى تقديم تحفيزات خاصة لتمييز الزبائن المخلصين عن غيرهم؛
 - تهتم المؤسسة بنظام إدارة الوقت والإلتزام به، وتمتلك القدرة على تحديث منتجاتها بسرعة وتعديل خططها التسويقية بمرونة، لذلك يستحسن عليها أن تصحح إنحرافات التخطيط والتنفيذ التي لها علاقة بتقدير الموقف التنافسي دون تأخير؛

- تسعى المؤسسة إلى التكيف إيجابيا مع التأثيرات السلبية لمتغيرات البيئة العامة من خلال سعيها الدائم إلى تطوير مواردها لمواجهة أي تغيرات إلى جانب مراقبتها المستمرة لسلوك المنافسين؛
- تمتلك المؤسسة نظام تنبؤي فعال وأنظمة تعمل على تجميع نقاط القوة والحد من مكامن الضعف الداخلية، حيث يلتزم موظفيها بأداء العمل كما هو مخطط له، بالإضافة إلى ذلك يتعين على المؤسسة تحسين قدرتها على تجسيد استراتيجيتها التنافسية مع مراعاة ظروف البيئة الداخلية وقيود البيئة الخارجية؛
- تسعى شركة كوندور Multimedia إلى توسيع نطاقها في الأسواق العالمية، من خلال إستخدام الإبتكار التكنولوجي، والإستثمار في محتوى صديق للبيئة، بالإضافة إلى إستغلال المنصات الرقمية الجديدة لتحقيق وصول أوسع إلى الجمهور؛
- تواجه شركة كوندور Multimedia تحديات متعددة تشمل أثار التغيرات الاقتصادية في الأسواق المحلية والعالمية، الإلتزام بالقوانين المحلية والدولية، إلى جانب تحديات تتعلق بحماية البيانات والأمن الرقمي؛
- إهتمام المؤسسة برأس المال الفكري أدى إلى حدوث أثر متقارب بين مكوناته على الإستجابة التنافسية فيها، وعلى الرغم من التوازن في التركيز بين المكونات، فإن النسبة الأكبر من الإهتمام كانت لرأس المال البشري الذي أظهر أثرا أكبر على الإستجابة التنافسية نتيجة للتطوير المستمر لمهارات وقدرات العاملين وقدرتهم على التكيف مع التحديات والتغيرات في السوق.

2- نتائج إختبار الفرضيات

- يوجد أثر إيجابي لرأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05) في شركة كوندور Multimedia وهذا ماينبت صحة قبول الفرضية الرئيسية؛
- يوجد أثر إيجابي لرأس المال البشري على الإستجابة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 في شركة كوندور Multimedia وهذا ماينبت صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى؛
- يوجد أثر إيجابي لرأس المال الهيكلي على الإستجابة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 في شركة كوندور Multimedia وهذا ماينبت صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية؛
- يوجد أثر إيجابي لرأس المال العلائقي على الإستجابة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 في شركة كوندور Multimedia وهذا ماينبت صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة؛

- لا توجد فروق في توجهات مفردات العينة لأثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية تعزى إلى الخصائص الشخصية للعينة المتعلقة بمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي في شركة كوندور Multimedia، وهذا ينفي صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

ثالثاً: الإقتراحات

- وفقاً لما تم التوصل إليه من نتائج هناك بعض الإقتراحات التي يمكن تقديمها وتتمثل في:
 - تشجيع الموظفين على المشاركة في العمليات الإبداعية وتقديم الأفكار المبتكرة من خلال تنظيم ورشات عمل وجلسات للتفكير الإبداعي من أجل تحسين التفاعل الإيجابي مع إقتراحات الموظفين؛
 - تطوير النظم التكنولوجية والأنظمة الإلكترونية لتحسين التواصل وتنظيم العمل مع ضرورة تبسيط الهيكل التنظيمي لتحسين كفاءة العمل وسرعة إتخاذ القرارات؛
 - تطوير برامج تسويقية وترويجية تعكس قيم المؤسسة وتعزز التفاعل الإيجابي مع الزبائن وتقديم برامج ومكافآت للمخلصين منهم تعكس تقدير المؤسسة لهم وتعزز من ولائهم؛
 - تبني استراتيجيات التسويق الرقمي للتواصل السريع مع الزبائن وزيادة التفاعل والإستجابة السريعة بالإستفادة من أنظمة التنبؤ والتقييم المستمر للقدرة التنافسية بما يسمح بتحسين القدرة الاستراتيجية للمؤسسة مع مراعاة الظروف البيئية المحيطة؛
 - تطبيق نظم مراقبة جودة دقيقة ومنتظمة للتحقق من الجودة وضمان الإمتثال للمعايير بشكل مستمر، ما يساعد على تحسين قدرة المؤسسة على التنافس في السوق من خلال تحليل الممارسات التنافسية وتطوير خطط استراتيجية فعالة؛
 - تطوير أدوات فعالة للاستفادة من البيانات والتحليلات لقياس أداء العمليات وتحسينها بشكل مستمر بالإضافة إلى إعتداد نهج استباقي في التخطيط والتنفيذ لتمكين المؤسسة من التكيف مع التحديات بفعالية أكبر؛
 - تحسين التدريب المستمر للموظفين لتطوير مهاراتهم من خلال إنشاء بيئة عمل إيجابية وداعمة تشجعهم على الابتكار والمشاركة الفعالة في عمليات التحسين المستمر وزيادة قدراتهم في التعامل مع التحديات التنافسية؛
 - تحسين استخدام التكنولوجيا والأنظمة الذكية في إدارة الموارد والعمليات لتحسين الإتصال وتنظيم العمل لتحسين الإستجابة التنافسية؛

- خلق بيئة عمل تعاونية بين جميع أطراف سلسلة التوريد لتحقيق النجاح المشترك وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة عمليات سلسلة التوريد وتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل.

رابعاً: آفاق الدراسة

دراسة موضوع أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية في المؤسسة الصناعية يفتح المجال أمام دراسات أخرى ذات العلاقة بالموضوع، والتي يمكن أن تكون إشكالية بحوث أكاديمية في المستقبل منها:

- تطور رأس المال الفكري كأداة لتحسين الإستجابة التنافسية للمؤسسات الخدمية؛
- دور الثقافة التنظيمية في تحسين رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية؛
- علاقة إدارة المعرفة بتطوير رأس المال الفكري وتحسين الإستجابة التنافسية؛
- تحليل تأثير التغيير التنظيمي على بناء رأس المال العلائقي وتحسين الإستجابة التنافسية؛
- دور التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة في تطوير رأس المال الهيكلية والإستجابة التنافسية؛
- أهمية إستخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء المورد البشري للمؤسسة لتحقيق الإستجابة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2018.
- حامد هاشم، محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2017.
- رجب عبد الحميد حسنين، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2022.
- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- ناصر جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

2- الرسائل الجامعية

- إبتسام حسيني، مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات الاتصالات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- رزيقة رحمون، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الكوابل - فرع جنرال كابل-، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- رياض بن صوشة، دور التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة كل متعاملي الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.
- رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة في تحسين الإستجابة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/ 2015.
- عزيز بورويينة، رأس المال الفكري ودوره في تحسين جودة الخدمات الصحية -دراسة حالة مجموعة مؤسسات صحية عمومية-، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2022.

- فتيحة فرطاس، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2015/2014.
- فطيمة الزهرة بريطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- لزهرة قديم، أثر رأس المال الفكري على عملية التحسين المستمر دراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية النشطة في صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر، 2017/2016.
- محمد رزقي، تحليل أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسة -دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
- نجاة بن يحيى، تفعيل الرأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018/2017.
- هالة يحيوي، أثر الإدارة بالنزاهة على الإستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أوريدو، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2023.
- وهيبة جزار، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة حالة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس (ATM) ناحية الشلف، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة موارد بشرية، جامعة الشلف، الجزائر، 2022.

3- المجلات العلمية

- أحمد بركات، أهمية وقياس رأس المال الفكري، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 04، الجزائر، 2020.
- أحمد فكري الحسيني، رأس المال الفكري (المفهوم والأهمية)، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، مصر، المجلد 01، العدد 01، 2023.
- أحمد يوسف، عاشور مزريق، رأس المال الزبوني كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 18، الجزائر، 2017.
- شريف عبد الله سليمان، دور التسويق الرقمي في تحسين الإستجابة التنافسية لمركز التنمية التربوي، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 35، العدد 35، مصر، 2022.

- صوفية بوهني، رابح عرابة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-،مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2023.
- عبد القادر يحيوي وآخرون، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة آفاق علمية، المجلد 13، العدد 03، الجزائر، 2021.
- علاء فرحان طالب وآخرون، أثر التسويق الرقمي في تحسين الإستجابة التنافسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 66، العراق، 2022.
- كلثوم وهابي، عائشة شرفاوي، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2022.
- الهاشمي بن واضح، عبد المطلب ببيصار، أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، 218.

4-الملتقيات:

- حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 5.
- رفيق يوسف، هالة يحيوي، علاقة التعلم التنظيمي بالإستجابة التنافسية بالمنظمة -دراسة نظرية-، الملتقى الدولي الأول حول: تطبيقات الإدارة الحديثة كتوجه استراتيجي لبناء منظمة أعمال متميزة، جامعة تبسة، الجزائر، 10-11 أفريل 2019، ص ص 10-11.
- زهير غراية، عبد القادر بريس، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو منظمات التعلم، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011،.
- علي فلاح الزغبى، رأس المال الفكري (المعرفي) مدخل استراتيجي لتطوير الكفاءات وتحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال الأردنية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

- كمال زيتوني، كريم جايز، أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتحسين إدارة المعرفة في منظمات الأعمال العربية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- محمد راتول، أحمد مصنوعة، الإستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- محمد فلاق، جنات بوقجاني، تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- نسرين محمد الكوني عرفة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع لكلية الاقتصاد، جامعة المرقب، ليبيا، 14-15 نوفمبر 2023.
- نور الدين أحمد قايد، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Ca-Van Pham, Shu-Fang Liu, et Sheng-Hung Chen, Corporate ESG performance and intellectual capital: International evidence, Asia Pacific Management Review, 2024.
- Ida Subaida, Nurkholis, et Endang Mardiaty, Effect of intellectual capital and intellectual capital disclosure on firm value, Journal of Applied Management, Vol 16, No 1, 2018.
- Karl Erik Sveiby, A Knowledge – based theory of the firm to guide in strategy formulation, Journal of Intellectual Capital, Vol 2, N 4, 2001.
- Khaled Aboulnasr, Om Blair Narasimhan, Edward, et al, Competitive response to radical product innovations, Journal of marketing, Vol 72, No 3, 2008.
- Maria Gogan Luminita, Alin Artene, Ioana Sarca, et al, The impact of intellectual capital on organizational performance, Procedia-social and behavioral sciences, Vol 221, 2016.
- Mark. A Youndt, Human resource management manufacturing strategy and firm performance, Academy of Management Journal, Vol 39, No 4, 1996.

- Maryam Jameelah Hashim, Idris Osman, et Syed Musa Alhabshi, Effect of intellectual capital on organizational performance, Procedia-social and behavioral sciences, Vol 211, 2015.
- Robert P. Garrett, Jeffrey G. Covin, and Dennis P. Slevin, Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering, Journal of Business Research 62, 2009.
- Tom Davies, Gilbert Barry, Swartz, Competitive response, a new lens for evaluating company performance, in Bernd Kuhlin, Heinz Thielmann, The Practical Real-Time Enterprise Facts and Perspective, Springer, Germany, 2005.

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم 01: الأساتذة المحكمين للإستبيان

الجامعة	الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة برج بوعرييرج	د. منير عزوز	01
جامعة قسنطينة 2	د. يزيد بن صوشة	02
جامعة الجزائر 3	د. عبد الباسط مداح	03

الملحق رقم 03: إمتبيان الدراسة

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإمتبيان الذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والموسومة بعنوان:

أثر مكونات رأس المال الفكري على الإستجابة التنافسية في المؤسسات الصناعية/ دراسة حالة شركة- كوندور ملتيميديا-

أملين منكم أن تحظى الإمتبيان بقدر كبير من تعاونكم وأن تتوج الإجابات بخلاصة تجربتكم الفعلية حول الموضوع، للعلم فإن البيانات المدلى بها تبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط. وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

إعداد:	إشراف
<ul style="list-style-type: none"> ▪ شيماء مراح ▪ يحيى بشان 	د. منير عزوز

ملاحظة 1: الإجابة تكون بوضع علامة (X) أمام الخيار الأنسب حسب وجهة نظركم.

ملاحظة 2: في حالة تعذر إرجاع الاستبانة ورقيا يمكنكم الإجابة على النسخة الإلكترونية عبر الربط أدناه أو عن طريق استخدام رمز الإستجابة لسريعة QR أو الضغط **"هنا"**.

www.n9.cl/merahyahia



المحور الأول: البيانات العامة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة 30-45 سنة أكبر من 45 سنة
3. المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس ماستر دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات 05-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: رأس المال الفكري

درجة الموافقة					رأس المال البشري	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات.	1
					تتفاعل المؤسسة إيجابيا مع إقتراحات موظفيها.	2
					تهتم الإدارة العليا بالتطوير المستمر وإكتساب المهارات الجديدة للعاملين حسب الحاجة.	3
					تركز المؤسسة على ثقافة العمل الجماعي وتحسين روح التعاون والفريق.	4
					رأس المال الهيكلي	
					يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالبساطة والوضوح.	5
					تمتلك المؤسسة نظم معلومات توفر المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار.	6
					المؤسسة مجهزة بأنظمة دقيقة لضمان جودة منتجاتها وعملياتها.	7
					توفر المؤسسة الموارد اللازمة لدعم أنشطة البحث والتطوير.	8
					رأس المال العلائقي	
					تعتبر العلاقات مع الزبائن والموردين جزءا مهما من استراتيجية المؤسسة للنمو والتطور.	9

					10	تفاعل المؤسسة إيجابيا مع آراء وتوجهات زبائنها ومورديها.
					11	تقدم المؤسسة تحفيزات خاصة للزبائن المخلصين وتميزهم عن غيرهم من الزبائن.
					12	تعمل المؤسسة في إطار سلسلة متكاملة الأهداف: مورد- مؤسسة-زبون

المحور الثالث: الإستجابة التنافسية

درجة الموافقة					رقم العبارة	السرعة بالمقارنة مع المنافسين
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					13	للمؤسسة القدرة على تحديث منتجاتها بسرعة.
					14	تتسم خطط المؤسسة التسويقية بالمرونة والقابلية للتعديل حسب الحاجة.
					15	تهتم المؤسسة بنظام إدارة الوقت والإلتزام به.
					16	عملية إتخاذ القرارات ذات العلاقة بالتحويلات في البيئة التنافسية لا تحتاج إلى وقت طويل.
					17	يمكن تصحيح انحرافات التخطيط والتنفيذ التي لها علاقة بتقدير الموقف التنافسي دون تأخير.
						الثبات والإتساق بالمقارنة مع المنافسين
					18	تقوم المؤسسة بتقييم رضا الزبائن بإنتظام.
					19	تسعى المؤسسة لتطوير مواردها لمواجهة أي تغيرات في بيئة الأعمال.
					20	تعمل المؤسسة على مقارنة مدى توافق جهود تطوير المنتجات مع رغبات الزبائن.
					21	تقوم المؤسسة بمراقبة سلوك المنافسين بصفة مستمرة.
					22	لا تغيرات بيئة الأعمال تؤثر سلبا على أداء المؤسسة.
						الفعالية بالمقارنة مع المنافسين

					يلتزم موظفي المؤسسة بأداء العمل حسب ما تم التخطيط له.	23
					لدى المؤسسة نظام تنبؤي فعّال.	24
					تسمح أنظمة المؤسسة بإقتناص الفرص المتاحة في السوق ومواجهة تحدياته.	25
					تعمل أنظمة المؤسسة على تثمين نقاط القوة والحد من مكامن الضعف الداخلية.	26
					للمؤسسة القدرة على تجسيد استراتيجيتها التنافسية أخذا بالإعتبار ظروف البيئة الداخلية وقيود البيئة الخارجية.	27

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم 04: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS27

أولاً: معامل الثبات

رأس المال الفكري ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,895	12

رأس المال البشري

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,843	4

رأس المال الهيكلي

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,726	4

رأس المال العلائقي

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,884	4

الإستجابة التنافسية ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,922	15

السرعة

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,845	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	5

الفعالية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	5

ثانياً: الإتساق الداخلي

Correlations

	رأس المال البشري
تعمل المؤسسة على إستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات.	Pearson Correlation ,748**
	Sig. (2-tailed) ,000
	N 38
تتفاعل المؤسسة إيجابياً مع إقتراحات موظفيها.	Pearson Correlation ,794**
	Sig. (2-tailed) ,000
	N 38
تهتم الإدارة العليا بالتطوير المستمر واكتساب المهارات الجديدة للعاملين حسب الحاجة.	Pearson Correlation ,877**
	Sig. (2-tailed) ,000
	N 38
تركز المؤسسة على ثقافة العمل الجماعي وتحسين روح التعاون والفريق.	Pearson Correlation ,885**
	Sig. (2-tailed) ,000
	N 38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	رأس المال الهيكلي
يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالبساطة والوضوح.	Pearson Correlation ,634**
	Sig. (2-tailed) ,000
	N 38
تمتلك المؤسسة نظم معلومات توفر المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار.	Pearson Correlation ,804**
	Sig. (2-tailed) ,000
	N 38

المؤسسة مجهزة بأنظمة دقيقة لضمان جودة منتجاتها وعملياتها.	Pearson Correlation	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
توفر المؤسسة الموارد اللازمة لدعم أنشطة البحث والتطوير.	Pearson Correlation	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38

Correlations

رأس المال العلائقي

تعتبر العلاقات مع الزبائن والموردين جزءا مهما من استراتيجية المؤسسة للنمو والتطور.	Pearson Correlation	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
تتفاعل المؤسسة إيجابيا مع آراء وتوجهات زبائنها ومورديها.	Pearson Correlation	,911**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
تقدم المؤسسة تحفيزات خاصة للزبائن المخلصين وتميزهم عن غيرهم من الزبائن.	Pearson Correlation	,820**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
تعمل المؤسسة في إطار سلسلة متكاملة الأهداف: مورد-مؤسسة-زبون	Pearson Correlation	,907**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38

Correlations

السرعة

للمؤسسة القدرة على تحديث منتجاتها بسرعة.	Pearson Correlation	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
تتسم خطط المؤسسة التسويقية بالمرونة والقابلية للتعديل حسب الحاجة.	Pearson Correlation	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
تهتم المؤسسة بنظام إدارة الوقت والإنجاز به.	Pearson Correlation	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالتحويلات في البيئة التنافسية لا تحتاج إلى وقت طويل.	Pearson Correlation	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
	Pearson Correlation	,808**
	Sig. (2-tailed)	,000

يمكن تصحيح إنحرافات التخطيط والتنفيذ التي لها علاقة بتقدير الموقف التنافسي دون تأخير.	N	38
---	---	----

Correlations

الثبات والاتساق

تقوم المؤسسة بتقييم رضا الزبائن بانتظام.	Pearson Correlation	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
تسعى المؤسسة لتطوير مواردها لمواجهة أي تغيرات في بيئة الأعمال.	Pearson Correlation	,772**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
تعمل المؤسسة على مقارنة مدى توافق جهود تطوير المنتجات مع رغبات الزبائن.	Pearson Correlation	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
تقوم المؤسسة بمراقبة سلوك المنافسين بصفة مستمرة.	Pearson Correlation	,674**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
لا تغيرات بيئة الأعمال تؤثر سلبا على أداء المؤسسة.	Pearson Correlation	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38

Correlations

الفعالية

يلتزم موظفي المؤسسة بأداء العمل حسب ما تم التخطيط له.	Pearson Correlation	,689**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
لدى المؤسسة نظام تنبؤي فعال.	Pearson Correlation	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
تسمح أنظمة المؤسسة بإقتناص الفرص المتاحة في السوق ومواجهة تحدياته.	Pearson Correlation	,935**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
تعمل أنظمة المؤسسة على تئمين نقاط القوة والحد من مكامن الضعف الداخلية.	Pearson Correlation	,871**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	38
	Pearson Correlation	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000

N	38
للمؤسسة القدرة على تجسيد استراتيجيتها	
التنافسية أخذًا بالاعتبار ظروف البيئة الداخلية	
وقيود البيئة الخارجية	

ثالثا: طبيعة البيانات

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
R1	,126	38	,132	,959	38	,175
R2	,140	38	,056	,948	38	,075
R3	,150	38	,032	,947	38	,070
RT	,137	38	,068	,948	38	,078

a. Lilliefors Significance Correction

رابعا: تحليل المحاور

أولا: البيانات الشخصية

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	27	71,1	71,1	71,1
	أنثى	11	28,9	28,9	100,0
Total		38	100,0	100,0	

		السن			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	أقل من 30 سنة	13	34,2	34,2	34,2
	من 30 إلى 45 سنة	23	60,5	60,5	94,7
	أكبر من 45 سنة	2	5,3	5,3	100,0
Total		38	100,0	100,0	

		المستوى_التعليمي			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ثانوي	1	2,6	2,6	2,6

ليسانس	10	26,3	26,3	28,9
ماستر	19	50,0	50,0	78,9
دراسات عليا	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	15	39,5	39,5	39,5
من 5 الى 10 سنوات	12	31,6	31,6	71,1
أكثر من 10 سنوات	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

ثانيا: بيانات متغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعمل المؤسسة على إستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات.	38	4,0526	,56699
تتفاعل المؤسسة إيجابيا مع إقتراحات موظفيها.	38	3,8158	,60873
تهتم الإدارة العليا بالتطوير المستمر وإكتساب المهارات الجديدة للعاملين حسب الحاجة.	38	3,9474	,69544
تركز المؤسسة على ثقافة العمل الجماعي وتحسين روح التعاون والفريق.	38	3,8947	,55941
رأس_المال_البشري	38	3,9276	,50306
يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالبساطة والوضوح.	38	3,7895	,74100
تمتلك المؤسسة نظم معلومات توفر المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار.	38	3,9474	,65543
المؤسسة مجهزة بأنظمة دقيقة لضمان جودة منتجاتها وعملياتها.	38	4,1053	,50881
توفر المؤسسة الموارد اللازمة لدعم أنشطة البحث والتطوير.	38	3,9737	,67731
رأس_المال_الهيكلية	38	3,9539	,48231
تعتبر العلاقات مع الزبائن والموردين جزءا مهما من استراتيجية المؤسسة للنمو والتطور.	38	4,0789	,67310
تتفاعل المؤسسة إيجابيا مع آراء وتوجهات زبائنها ومورديها.	38	3,8684	,66459
تقدم المؤسسة تحفيزات خاصة للزبائن المخلصين وتميزهم عن غيرهم من الزبائن.	38	3,8158	,72987
تعمل المؤسسة في إطار سلسلة متكاملة الأهداف: مورد-مؤسسة-زبون	38	3,9211	,74911
رأس_المال_العلائقية	38	3,9211	,60712
رأس_المال_الفكري	38	3,9342	,44736
للمؤسسة القدرة على تحديث منتجاتها بسرعة.	38	3,8421	,67888
تتسم خطط المؤسسة التسويقية بالمرونة والقابلية للتعديل حسب الحاجة.	38	3,7632	,54198
تهتم المؤسسة بنظام إدارة الوقت والإلتزام به.	38	3,9211	,71212

عملية إتخاذ القرارات ذات العلاقة بالتحويلات في البيئة التنافسية لا تحتاج إلى وقت طويل	38	3,7105	,65380
يمكن تصحيح إنحرافات التخطيط والتنفيذ التي لها علاقة بتقدير الموقف التنافسي دون تأخير	38	3,6053	,59455
السرعة	38	3,7684	,50195
تقوم المؤسسة بتقييم رضا الزبائن بانتظام	38	3,6579	,58246
تسعى المؤسسة لتطوير مواردها لمواجهة أي تغيرات في بيئة الأعمال	38	3,8158	,45650
تعمل المؤسسة على مقارنة مدى توافق جهود تطوير المنتجات مع رغبات الزبائن	38	3,7368	,60109
تقوم المؤسسة بمراقبة سلوك المنافسين بصفة مستمرة	38	3,8421	,67888
لا تغيرات بيئة الأعمال تؤثر سلبا على أداء المؤسسة	38	3,6316	,71361
الثبات_والإتساق	38	3,7368	,42644
يلتزم موظفي المؤسسة بأداء العمل حسب ما تم التخطيط له	38	3,9211	,58732
لدى المؤسسة نظام تنبؤي فعال	38	3,7368	,68514
تسمح أنظمة المؤسسة بإقتناص الفرص المتاحة في السوق ومواجهة تحدياته	38	3,6316	,67468
تعمل أنظمة المؤسسة على تئمين نقاط القوة والحد من مكامن الضعف الداخلية	38	3,6842	,70155
للمؤسسة القدرة على تجسيد استراتيجيتها التنافسية أخذا بالإعتبار ظروف البيئة الداخلية وقيود البيئة الخارجية	38	3,5526	,76042
الفعالية	38	3,7053	,56900
الإستجابة_التنافسية	38	3,7368	,44626
Valid N (listwise)	38		

خامسا: إختبار الفرضية الأولى

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,645 ^a	,416	,400	,34563

a. Predictors: (Constant), رأس_المال_البشري

b. Dependent Variable: الإستجابة_التنافسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,068	1	3,068	25,681	,000 ^b
	Residual	4,301	36	,119		
	Total	7,368	37			

a. Dependent Variable: الإستجابة_التنافسية

b. Predictors: (Constant), رأس_المال_البشري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1,489	,447		3,329	,002
	رأس المال البشري	,572	,113	,645	5,068	,000

a. Dependent Variable: الاستجابة_التنافسية

سادسا: إختبار الفرضية الثانية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,591 ^a	,349	,331	,36496

a. Predictors: (Constant), رأس_المال_الهيكلية

b. Dependent Variable: الاستجابة_التنافسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,573	1	2,573	19,319	,000 ^b
	Residual	4,795	36	,133		
	Total	7,368	37			

a. Dependent Variable: الاستجابة_التنافسية

b. Predictors: (Constant), رأس_المال_الهيكلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1,575	,495		3,179	,003
	رأس المال الهيكلية	,547	,124	,591	4,395	,000

a. Dependent Variable: الاستجابة_التنافسية

سابعاً: إختبار الفرضية الثالثة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,741 ^a	,549	,536	,30385

a. Predictors: (Constant), رأس_المال_العلائقي

b. Dependent Variable: الاستجابة_التنافسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,045	1	4,045	43,811	,000 ^b
	Residual	3,324	36	,092		
	Total	7,368	37			

a. Dependent Variable: الاستجابة_التنافسية

b. Predictors: (Constant), رأس_المال_العلائقي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,601	,326		4,907	,000
	رأس المال العلائقي	,545	,082	,741	6,619	,000

a. Dependent Variable: الاستجابة_التنافسية

ثامناً: إختبار الفرضية الرابعة

Tests of Normality^a

	المستوى التعليمي	Kolmogorov-Smirnov ^b			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستجابة_التنافسية	ليسانس	,241	10	,103	,878	10	,123
	ماستر	,233	19	,008	,883	19	,024
	دراسات عليا	,217	8	,200*	,892	8	,247

*. This is a lower bound of the true significance.

a. H_0 : الاستجابة التنافسية is constant when المستوى التعليمي = ثانوي. It has been omitted.

b. Lilliefors Significance Correction

Test Statistics^{a,b}

الاستجابة التنافسية	
Kruskal-Wallis H	3,315
df	2
Asymp. Sig.	,191

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى التعليمي

Tests of Normality

	سنوات الخبرة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستجابة التنافسية	أقل من 5 سنوات	,243	15	,017	,842	15	,013
	من 5 الى 10 سنوات	,172	12	,200*	,897	12	,143
	أكثر من 10 سنوات	,134	11	,200*	,979	11	,962

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Test Statistics^{a,b}

الاستجابة التنافسية	
Kruskal-Wallis H	4,060
df	2
Asymp. Sig.	,131

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: سنوات الخبرة

تاسعا: إختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,789 ^a	,623	,613	,27773

a. Predictors: (Constant), رأس المال الفكري

b. Dependent Variable: الاستجابة التنافسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,592	1	4,592	59,527	,000 ^b
	Residual	2,777	36	,077		
	Total	7,368	37			

a. Dependent Variable: الاستجابة_التنافسية

b. Predictors: (Constant), رأس_المال_الفكري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	,639	,404		1,581	,123
	رأس_المال_الفكري	,787	,102	,789	7,715	,000

a. Dependent Variable: الاستجابة_التنافسية