

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة

التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة مغرب بايب أندستري - بالمسيلة-

تحت إشراف:

د. حوحو مصطفى

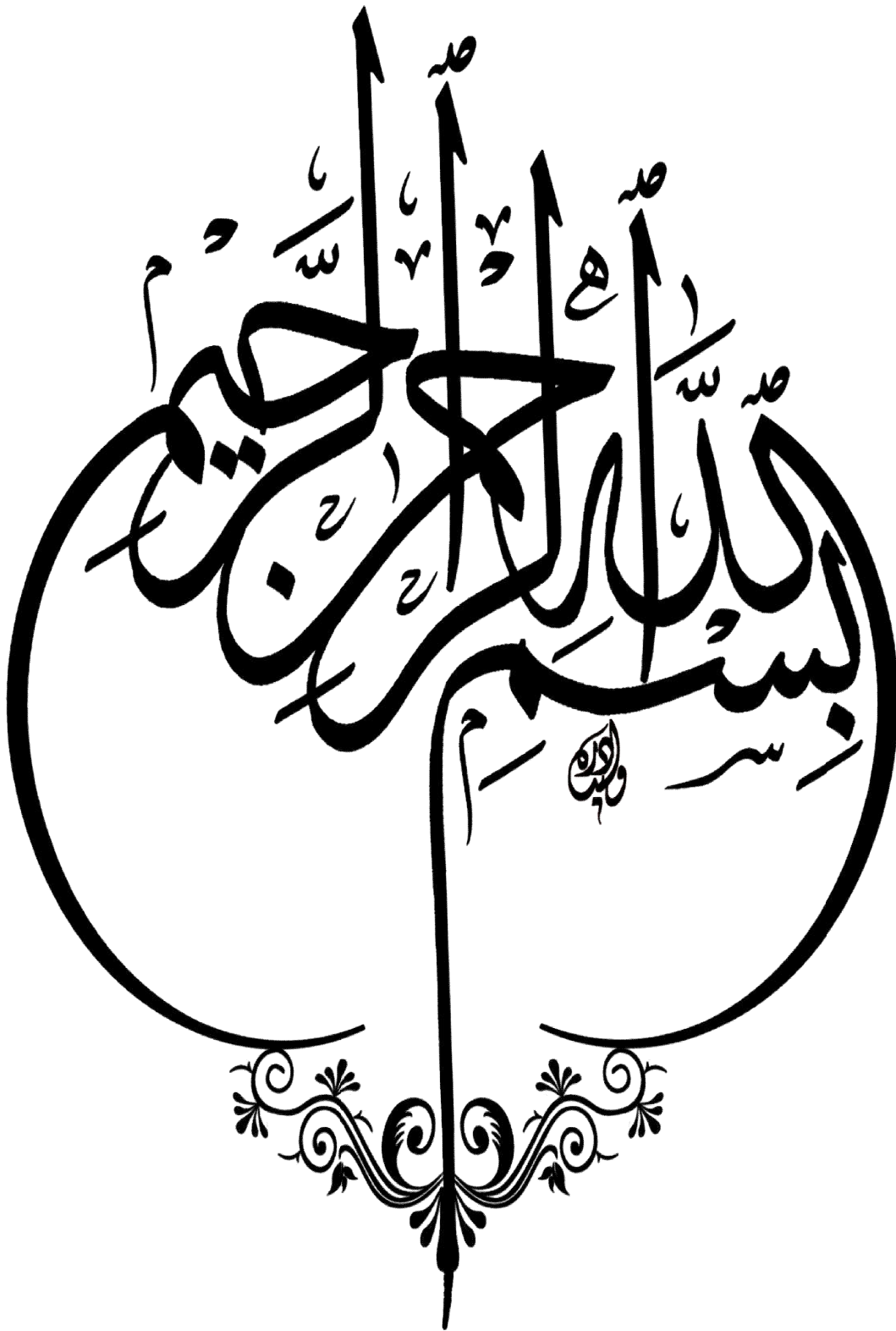
من إعداد:

بوسعدية إكرام

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية      | الجامعة                    | الصفة        |
|--------------|---------------------|----------------------------|--------------|
| بركاتي حسين  | أستاذ محاضر ( أ )   | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | رئيسا        |
| حوحو مصطفى   | أستاذ محاضر ( أ )   | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | مشرفا ومقررا |
| بتقة صونيا   | أستاذة محاضرة ( ب ) | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2021-2020



## شكر وتقدير

الحمد لله العلي القدير الذي وفقني لإتمام هذا

العمل المتواضع وأصلي وأسلم على من لا نبي بعده .

أتقدم بالشكر الجزيل وخالص الاحترام إلى أستاذي الفاضل الدكتور :حوحو مصطفى حفظه الله ورعاه

الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل والذي وقف على العمل مسديا نصائح وتوجيهات قيمة.

الشكر الجزيل للجنة المناقشة.

كما أشكر كل أساتذة قسم علوم التسيير .

جزاهم الله خيرا وفتح لهم أبواب الجنة والأمانى.



## إهداء

الحمد الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وكرمنا بالتقوى

أهدي هذا العمل إلى :

الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى أخواتي : مريم، ياسمين، فاطمة الزهراء، سارة

إلى كل الأهل والأقارب، إلى صديقاتي، زملائي، أساتذتي ...

إلى كل شغوف بالعلم .

إلى كل من مرو بطريقي ومن ذاكرتي .



## فهرس المحتويات

|      |                |
|------|----------------|
| V    | فهرس المحتويات |
| VIII | فهرس الجداول   |
| IX   | فهرس الأشكال   |
| X    | قائمة الملاحق  |
| أو   | مقدمة عامة     |

### الفصل الأول: الإطار النظري للاستثمار في رأس المال الفكري والاستجابة التنافسية

|    |  |
|----|--|
| 08 | تمهيد:   |
| 09 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري           |
| 09 | المطلب الأول: عموميات حول رأس المال الفكري                 |
| 09 | الفرع الأول: نشأة رأس المال الفكري ومفهوم رأس المال الفكري |
| 10 | الفرع الثاني: أهمية وخصائص رأس المال الفكري                |
| 12 | المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري                     |
| 12 | الفرع الأول: تقسيم Sveiby                                  |
| 13 | الفرع الثاني: تصنيف stewart                                |
| 14 | الفرع الثالث: تصنيف شركة SKANDIA                           |
| 15 | المطلب الثالث: طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري            |
| 15 | الفرع الأول: طرق قياس رأس المال الفكري                     |
| 16 | الفرع الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري                  |
| 18 | المطلب الرابع: آليات الاستثمار في رأس المال الفكري         |
| 18 | الفرع الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري           |
| 18 | الفرع الثاني: آليات الاستثمار في رأس المال الفكري          |
| 21 | الفرع الثالث: عمليات إدارة رأس المال الفكري                |
| 23 | المبحث الثاني: الاستجابة التنافسية                         |

|    |   |
|----|---|
| 23 | المطلب الأول: مفهوم التنافسية والاستجابة التنافسية.....   |
| 24 | المطلب الثاني: أبعاد الاستجابة التنافسية.....   |
| 26 | المطلب الثالث: أنواع ردود الأفعال التنافسية .....   |
| 26 | المطلب الرابع: متطلبات الاستجابة التنافسية وتعزيزها وفق Porter .....  |
| 26 | الفرع الأول: متطلبات الاستجابة التنافسية.....   |
| 30 | الفرع الثاني: تعزيز الاستجابة التنافسية حسب قوى بورتر .....   |
| 32 | المبحث الثالث: مداخل الاستثمار في رأس المال الفكري لتعزيز الاستجابة التنافسية.....                          |
| 32 | المطلب الأول: أداء الأعمال والاستجابة التنافسية .....   |
| 34 | المطلب الثاني: التصنيع الرشيق كآلية لتعزيز الاستجابة التنافسية.....   |
| 36 | المطلب الثالث: العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وأبعاد الاستجابة التنافسية.....                          |
| 36 | الفرع الأول: العلاقة بين رأس المال البشري والسرعة.....  |
| 38 | الفرع الثاني: العلاقة بين رأس المال الهيكلي والاتساق.....   |
| 39 | الفرع الثالث: رأس المال العلائقي والفعالية.....   |
| 41 | خلاصة: .....  |
|    | الفصل الثاني:دراسة ميدانية لدور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مغرب بايب |
| 42 | تمهيد:.....   |
| 43 | المبحث الأول: تقديم مؤسسة مغرب بايب أندستري ومنهجية الدراسة.....  |
| 43 | المطلب الأول: تعريف ونشأة بمؤسسة مغرب بايب أندستري.....   |
| 43 | الفرع الأول: التعريف بمؤسسة مغرب بايب أندستري.....  |
| 45 | الفرع الثاني: نشأة مؤسسة مغرب بايب أندستري.....   |
| 45 | المطلب الثاني: معلومات خاصة بالمؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها .....                                       |
| 45 | الفرع الأول: معلومات خاصة بالمؤسسة .....  |
| 45 | الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مغرب بايب.....   |
| 46 | المطلب الثالث: منهجية الدراسة.....  |
| 46 | الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة .....   |
| 46 | الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....  |

|    |   |
|----|---|
| 47 | الفرع الثالث: أداة الدراسة .....  |
| 48 | المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للدراسة .....   |
| 48 | المطلب الأول: مراحل تطوير أداة الدراسة .....  |
| 49 | الفرع الأول: الصدق الظاهري (صدق المحكمين) .....                                       |
| 49 | الفرع الثاني: اختبار الثبات .....   |
| 50 | الفرع الثالث: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان .....                                  |
| 52 | المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية .....                                      |
| 52 | الفرع الأول: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس .....                       |
| 53 | الفرع الثاني: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر .....                      |
| 53 | الفرع الثالث: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي .....           |
| 54 | الفرع الرابع: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية .....                   |
| 55 | الفرع الخامس: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق التصنيف الوظيفي .....            |
| 55 | المطلب الثالث: عرض وتحليل أبعاد محور رأس المال الفكري ومحور الاستجابة التنافسية ..... |
| 55 | الفرع الأول: عرض وتحليل أبعاد محور رأس المال الفكري .....                             |
| 58 | الفرع الثاني: عرض وتحليل أبعاد محور الاستجابة التنافسية .....                         |
| 61 | المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة .....  |
| 61 | المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الأولى والثانية .....                                |
| 61 | الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الأولى .....  |
| 62 | الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الثانية .....  |
| 63 | المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الثالثة والفرضية الرئيسية .....                     |
| 63 | الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الثالثة .....   |
| 64 | الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية .....                                       |
| 66 | خلاصة: .....  |
| 68 | خاتمة عامة: .....   |
| 72 | قائمة المراجع: .....  |
| 77 | الملاحق: .....  |

## فهرس الجداول

- الجدول 1: أمثلة عن التجاوبات التنافسية ..... 28
- الجدول 2: العلاقة بين أداء الأعمال والاستجابة التنافسية ..... 34
- الجدول 3: معلومات خاصة بالمؤسسة ..... 44
- الجدول 4: عدد الاستبيانات الموزعة ..... 46
- الجدول 5: محاور الاستبيان ..... 47
- الجدول 6: درجات مقياس الدراسة ..... 48
- الجدول 7: اختبار الثبات لمحاور الاستبيان ..... 49
- الجدول 8: الاتساق الداخلي لمحور رأس المال الفكري ..... 50
- الجدول 9: الاتساق الداخلي لأبعاد محور الاستجابة التنافسية ..... 51
- الجدول 10: اختبار كولنمجراف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للبواقي ..... 52
- الجدول 11: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس ..... 52
- الجدول 12: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر ..... 53
- الجدول 13: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي ..... 53
- الجدول 14: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية ..... 54
- الجدول 15: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق التصنيف الوظيفي ..... 55
- الجدول 16: تحليل معطيات أبعاد محور رأس المال الفكري ..... 56
- الجدول 17: تحليل معطيات أبعاد محور الاستجابة التنافسية ..... 60
- الجدول 18: نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى ..... 61
- الجدول 19: نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية ..... 62
- الجدول 20: نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة ..... 63
- الجدول 21: نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية ..... 64

## فهرس الأشكال

- الشكل 1: نموذج الدراسة ..... ب
- الشكل 2 : تقسيم sveiby لمكونات رأس المال الفكري ..... 13
- الشكل 3: مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر stewart ..... 14
- الشكل 4: تصنيف شركة سكانديا لمكونات رأس المال الفكري ..... 15
- الشكل 5: بطاقة القياس المتوازن للأداء ..... 18
- الشكل 6: أبعاد الاستجابة التنافسية ..... 27
- الشكل 7: نموذج القوى الخمس التنافسي في البيئة الصناعية ..... 31
- الشكل 8: عجلة دمينج للتحسين المستمر ..... 36
- الشكل 9: مساهمة التصنيع الرشيق في تعزيز الاستجابة التنافسية ..... 37
- الشكل 10: مساهمة رأس المال البشري في تعزيز الاستجابة التنافسية ..... 38
- الشكل 11: مساهمة رأس المال الهيكلي في تعزيز الاستجابة التنافسية ..... 39
- الشكل 12: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مغرب بايب للأنايب ..... 46
- الشكل 13: شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس ..... 53
- الشكل 14: شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر ..... 54
- الشكل 15: شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي ..... 55
- الشكل 16: شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية ..... 55
- الشكل 17: شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق التصنيف الوظيفي ..... 56

## قائمة الملاحق

- الملحق 1: الاساتذة المحكمين للاستبيان ..... 80
- الملحق 2: الاستبيان ..... 81
- الملحق 3: تصريح شرقي بالالتزام بمعايير النزاهة العلمية ..... 86
- الملحق 4: طلب مساعدة لإجراء التربص الميداني ..... 87

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

لقد شهدت البيئة الاقتصادية العالمية تحولا جذريا عرفت تحولا من الاقتصاد الذي يركز على رأس المال الملموس والاهتمام بالجانب المادي إلى الاقتصاد المعرفي الذي يركز على رأس المال غير الملموس والاهتمام بالجانب الفكري، فالثابت الوحي في هذه البيئة هو التغيير والفارق الذي يصنع الفارق هي المنافسة فالعالم اليوم هو عصر المعرفة ومن أخطر تأثيراته أن التنافسية هي من تحدد بقاء أو زوال المنظمات وأصبحت جل المنظمات المعاصرة تعتمد على التعلم والمعرفة لذلك أخذ رأس المال الفكري أهمية بارزة بالنسبة للمنظمات التي تستثمر في أصولها الفكرية وتديرها بالشكل الصحيح المنظم وبفعالية تتحقق لها الاستفادة القصوى من أصولها غير الملموسة وبالتالي اكتساب موقع تنافسي قوي يمكنها من الاستمرار على الساحة.

ومع تزايد التحديات التي تواجه منظمات الأعمال والمتمثلة في: العولمة، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، انفتاح الأسواق وسرعة التغييرات.....الخ. فرضت على المنظمات ضرورة الاستجابة لهذا التغيير من أجل ضمان البقاء والاستمرارية وهذا أصبح أمرا صعبا في ظل اشتداد المنافسة ويحتم عليها استخدام وسائل وأساليب متنوعة تتواءم مع شدة المنافسة خاصة مع ظهور الاقتصاد الجديد الذي رافقته الديناميكية والتنافسية العالية التي فرضت على المنظمات تبني ذهنيات جديدة فلم يعد كافيا أن تقوم المؤسسة بمسح بيئي لمجمل العوامل البيئية التي تؤثر في أدائها وتنافسيتها وإنما يجب أن تطور القدرة على الاستجابة لها وبهذا أصبح رأس المال الفكري البعد الحاسم الذي يصنع الفرق والأكثر ندرة والأعلى قدرة على الإبداع والإنتاج حيث أصبح من السمات البارزة في العصر الحالي وهو عصر ثورة المعرفة وثورة التكنولوجيا الذكية، حيث أنه يعبر على القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في المحيط الذي تعمل به المؤسسة.

## أولا- الإشكالية:

إن أهم ما يجب أن تقوم به المنظمات في ظل التحديات الحالية هو الاستثمار في رأس مالها الفكري حيث يعتبر هذا الاستثمار فرصة لإبراز مكانتها وموقعها التنافسي ومن ثم تعزيز الاستجابة التنافسية خاصة مع التغيرات السريعة الحاصلة، وعلى غرار كافة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر فقد تزايدت شدة المنافسة خاصة مع وجود عدد محدود من المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة الأنايب خاصة بولاية المسيلة .

بناء على ما تم تقديمه يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي :

ما دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة؟

وتنبثق عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

- هل يوجد اهتمام من المؤسسة محل الدراسة برأس المال الفكري؟
- هل يوجد اهتمام من طرف المؤسسة محل الدراسة بتعزيز الاستجابة التنافسية

- هل توجد علاقة بين رأس المال الفكري بمكوناته بالاستجابة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟  
فرضيات الدراسة:

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

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة.

وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية وفقا لما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب أندستري.

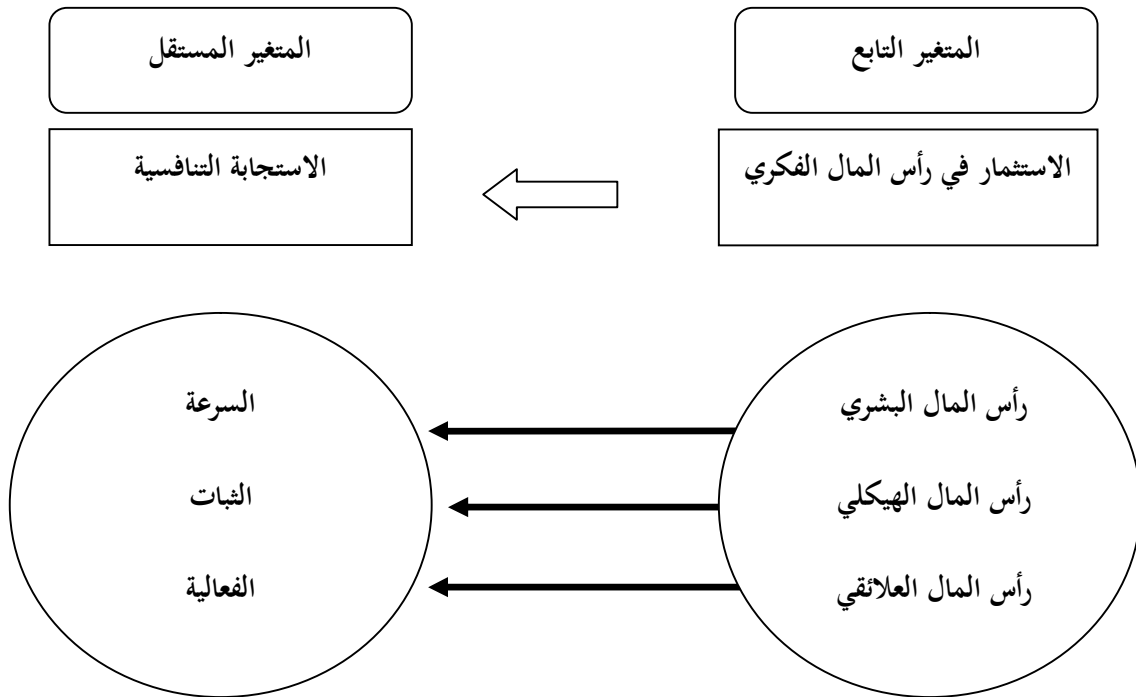
**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب أندستري.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي لتعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب أندستري.

**نموذج الدراسة:**

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

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

## أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من النقاط التالية :

- يكتسي موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري أهمية بالغة في مجال علوم التسيير
- توضيح مدى تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- معرفة أهم المعوقات التي تقف أمام الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة

## أهداف الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

- تسليط الضوء على مفهومي رأس مال الفكري والاستجابة التنافسية باعتبارهما من أهم المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المنظمات.
- بناء نموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها البعض.
- إبراز المساهمة الفعالة التي يلعبها الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على واقع الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة مغرب بايب أندستري.
- التعرف على مستوى أهمية رأس المال الفكري والاستجابة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة

## دوافع الدراسة:

إن الدوافع التي جعلتنا نختار موضوع الدراسة كثيرة نذكر منها :

### ● دوافع موضوعية :

- أهمية موضوع رأس المال الفكري في ميدان البحث العلمي
- إثراء المكتبة الجزائرية

### ● دوافع ذاتية :

- الشعور بأهمية الموضوع خاصة في ظل تغيرات العصر الذي نعيشه
- تماشي الموضوع مع التخصص.

## منهج الدراسة :

حتى تتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة، وثبتت صحة واختبار الفرضيات المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة موضوع دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية، إذ يسمح لنا بوصف وتحليل كل جوانب الموضوع بشقيه (الاستثمار في رأس المال الفكري - الاستجابة التنافسية)،

إضافة إلى منهج دراسة حالة من أجل إسقاط المعلومات النظرية على واقع المنظمة محل الدراسة وفيها تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات تم توزيعها بشكل مباشر للمستجوبين من أجل ضمان جودة ومصداقية أكثر للبيانات .

#### حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية وهذا من خلال الاستثمار في مكوناته (رأس المال البشري، الهيكلي والعلائقي).
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة مغرب بايب أندستري الواقعة بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في المدة الزمنية التي تم فيها جمع المعلومات من مصادرها خلال الموسم الجامعي 2021/2020 ابتداء من شهر جانفي إلى شهر ماي 2021.

#### تاسعا- الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية لأي بحث ونظرا لهذه الأهمية سنتعرف على أهم الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري، الاستجابة التنافسية وستعرض إلى أهم النتائج التي توصلت إليها كل دراسة وفيما يلي أبرز الدراسات السابقة :

#### أولا :الدراسات باللغة العربية

- دراسة حوحو مصطفى (2016) أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية بجامعة تلمسان بعنوان: "الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة، دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر"، حاول الباحث الإجابة على الإشكالية التالية: "إلى أي مدى يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تطوير أداء المنظمات المتعلمة في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر" وقد توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- حتى وإن تعددت العناصر الداخلة في تكوين رأس المال الفكري إلا أنه هناك إجماع على أنه يتكون من ثلاث عناصر رئيسية هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي التي لها الأثر البارز والكبير في بناء المنظمات المتعلمة.
- يعتبر رأس المال الفكري أهم أصل وأهم مصدر للميزة التنافسية الدائمة وتحقيق التميز
- دراسة رياض عيشوش (2016) بعنوان "دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية " دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد واقتصاد المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

الجزائر. حاول الباحث الإجابة عن الإشكالية التالية: ما هو دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز

الاستجابة التنافسية؟ حيث اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان وقد توصل إلى النتائج التالية:

- أن هناك دور إيجابي وفعال بين إدارة المعرفة الإستراتيجية وتعزيز الاستجابة التنافسية للمنظمة

- تساهم إدارة المعرفة الإستراتيجية في تفسير العلاقة بين القدرات الديناميكية المميزة والاستجابة التنافسية.

- دراسة بيبصار عبد المطلب (2017) أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة مسيلة بعنوان: "دور

الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات

الاقتصادية بولاية المسيلة"، حاول الباحث الإجابة على الإشكالية التالية: ما دور الاستثمار في رأس المال الفكري

في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة؟ وقد لجأ في جمع البيانات إلى الاستبيان والمقابلة

والملاحظة والوثائق والسجلات الإدارية وقد توصل إلى النتائج التالية:

- تعمل المؤسسة على استقطاب العاملين ذوي المهارات والكفاءات العالية.

- تتوفر غالبية المؤسسات على قاعدة بيانات تتضمن معلومات على كل أنشطتها

- تمتلك المؤسسات محل الدراسة التقنيات اللازمة والمتطورة لتحقيق التميز في ميدان المنافسة مع المؤسسات

الأخرى وتسعى إلى الاستثمار الأمثل لمواردها المادية بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها.

### ثانيا: الدراسات الأجنبية

دراسة 1991 Smith, Ken G & al بعنوان: معالجة المعلومات التنظيمية الاستجابة التنافسية

والأداء في مجال صناعة الطائرات، دراسة حالة قطاع الطيران بالولايات المتحدة الأمريكية .

هدفت هذه الدراسة إلى مسألة مهمة بالنسبة للمنظمات وهي كيفية بناء الميزة التنافسية وتحديد أنواع التجاوبات

التنافسية للتحرك وفق سلوكيات المنافسين وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تحديد أربع أنواع لأبعاد الاستجابة التنافسية وهي : التقليد ،احتمال الاستجابة ،فترة الاستجابة ،ترتيب

الاستجابة .

- توصلت أيضا هذه الدراسة إلى أن ثلاثة من أصل أربعة خصائص للاستجابة التنافسية كانت مرتبطة بالأداء

وأن الرفع من الأداء الكلي للمنظمة يستلزم اكتساب الخصائص السابقة والتحكم فيها وحسن استغلالها .

مساهمة الدراسة : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية

بحيث تم الربط بين متغيرين ستميزان بجدائة المفاهيم وتشعبها إضافة إلى النقص الكبير في الدراسات التي ربطت

بين الاستثمار في رأس المال الفكري والاستجابة التنافسية ، فقد تناولت دور كل مكون من مكونات رأس المال

الفكري على أبعاد الاستجابة التنافسية كالسرعة والثبات والفعالية .

## هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين: الفصل الأول نظري، والفصل الثاني تطبيقي تسبقهما المقدمة تحوي إشكالية الدراسة، الأسئلة الفرعية، فرضيات الدراسة، أهمية وأهداف البحث، دوافع الدراسة، متغيراتها والدراسات السابقة، ومنهج وحدود الدراسة تليهما الخاتمة تحوي نتائج الدراسة التوصيات وآفاق الدراسة.

أما محتويات الفصلين الأول والثاني كانت كالتالي:

- **الفصل الأول:** الإطار النظري للاستثمار في رأس المال الفكري والاستجابة التنافسية، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، مبحث خاص بالاستثمار في رأس المال الفكري ومكوناته ومبحث خاص بالاستجابة التنافسية وأبعادها وطرق تعزيزها ومبحث خاص بمدخل الاستثمار في رأس المال الفكري ودورها في تعزيز الاستجابة التنافسية.
- **الفصل الثاني:** دراسة ميدانية لدور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مغرب بايب أندستري. تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث مبحث خاص بتقدم المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة أما المبحث الثاني يخص التحليل الإحصائي للدراسة والمبحث الثالث خاص باختبار فرضيات الدراسة والتحقق منها.

# الفصل الأول

الإطار النظري للاستثمار في رأس المال الفكري  
والاستجابة التنافسية

تمهيد:

لقد أصبحت المنظمات المعاصرة في ظل عالم مليء بالمتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية والتكنولوجية تسعى جاهدة للاستثمار في رأس المال الفكري باعتباره عامل مهم وأساسي في التنمية الاقتصادية وأصبح ضرورة ومطلب في ظل بيئة تتميز بشدة المنافسة بحيث أصبحت الأهمية النسبية للأصول الملموسة تنخفض بشكل كبير مقابل زيادة أهمية الأصول غير الملموسة وهذا ما حتم على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في تلك الأصول واستغلالها وحسن استعمالها.

وفي هذا الفصل سيتم تناول المفاهيم الأساسية للاستثمار في رأس المال الفكري والاستجابة التنافسية من خلال مختلف التعاريف والأبعاد ولهذا الغرض تم تقسيم الفصل الأول لثلاث مباحث تتناول الموضوعات التالية:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري**

**المبحث الثاني: الاستجابة التنافسية**

**المبحث الثالث: مداخل رأس المال الفكري لتعزيز الاستجابة التنافسية**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من المصطلحات الحديثة التي أحدثت تغييرا كبيرا في عالم الأعمال وباتت القيمة الحقيقية للمنظمات تكمن في رأسها الفكري أو أصولها المعنوية. وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى مجموعة من المفاهيم الخاصة برأس المال البشري وأهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال إضافة إلى التعرف على مكوناته وطرق قياسه.

### المطلب الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

#### الفرع الأول: نشأة ومفهوم رأس المال الفكري

##### أولا : نشأة رأس المال الفكري<sup>1</sup>

لقد مر رأس المال الفكري بثلاث مراحل مهدت لظهوره والتي ساهمت في بناءه وتطوره والتي تتمثل في :

##### المرحلة الأولى: بداية الاهتمام بالقدرات البشرية

لقد كانت بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين ففي القرن السابع عشر أكد William Petty على فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية وشكل هذا الجهد ما سمي لاحقا برأس المال البشري وفي عام 1676 أشار Adam Smith في كتابه الموسوم ثروة الأمم إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات ولقد أكد Alfred Marchel في 1890 على الاستثمار في البشر بقوله "إن أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر".

ولقد تجلت نظرية رأس المال البشري فعليا في 1906 على يد Irving Fisher عندما أدخل رأس المال البشري في رأس المال العام.

##### المرحلة الثانية: الاهتمام بالقابليات الذهنية

وفي بداية الثمانينات من القرن العشرين، أصبح المديرين والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين، ولو بشيء بسيط، إلى أن الموجودات غير الملموسة لاسيما رأس المال الفكري التي تمتلكها المنظمات كانت في الغالب المحدد الرئيس لأرباحها، ففي عام 1980 من خلال دراسة على أداء منظمات الأعمال اليابانية لوحظ وجود تباين في أدائها، وتم عزاء هذا الاختلاف إلى نسبة الموجودات غير ملموسة التي تمتلكها كل

<sup>1</sup> نادية حاش، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، أطروحة دكتوراه جامعة الحاج لخضر باتنة، 2017، ص22-24.

منظمة من هذه المنظمات، ومكنت هذه الدراسة الرائدة من الخروج باستنتاج مفاده: أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المنظمات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة. بعد ذلك تم نشر العديد من الكتب والمقالات التي أوضحت أهمية الموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها، ولقد شهدت البدايات المبكرة لتسعينات القرن العشرين تنويجا لجهود هذه المرحلة حيث يعد ralph stayer مدير شركة John sonville للأطعمة أول من أطلق مصطلح رأس المال الفكري في 1990 وفي حينها وجهت العديد من الشركات اهتماما برأس المال الفكري مثل شركة shall النفطية التي أكدت التزامها بأن تصبح منظمة متعلمة وفي منتصف التسعينات طور وربرت كابلان من مدرسة (Harvard) للأعمال، ويفيد نورتنمن من جماعة حركة النهضة الأوروبية المتطورة للإستراتيجية، أول طريقة لتقدير قيمة رأس المال الفكري حيث اقترحا بطاقة الأداء المتوازنة، ومنذ ذلك الوقت أصبح رأس المال الفكري أصلا إداريا ويعرف بإدارة رأس المال الفكري.

### المرحلة الثالثة: ولادة نظرية رأس المال الفكري

في منتصف التسعينات م القرن العمري بدأت الجهود البحثية تتكشف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمنظمات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع ففي عام 1993 اهتمت Dou Chemical في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقا واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى وعينت Gordon Petrast كمدير للموجودات الفكرية.

وفي عام 1995 عقد اجتماع ضم ممثلي ثماني منظمات، أطلق على هذا الاجتماع رأس المال الفكري، وتضم جدول أعمال الاجتماع عددا من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية وطرائق استخراج القيمة منه، وخرج المؤتمر بجملة من التوصيات والتوجيهات. وفي عام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في امستردام وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري واتجاهاته وطرائق قياسه ومستوياته وأبعاده، وفي عام 2000 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري، وفي عام 2001 وعام 2003 عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري وإدارته.

### ثانيا : مفهوم رأس المال الفكري

لقد ساهم العديد من الباحثين في إعطاء تعريف شامل لرأس المال الفكري كل من وجهة نظر معينة باعتباره من المواضيع الحديثة الهامة وثروة حقيقية للمنظمات ولعل أن أبرز التعريفات تمثلت في :

يعرف العنززي رأس المال الفكري عل أنه: "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة".<sup>1</sup>

يعرفه stewart: "هو المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة".<sup>1</sup>

1 أحمد علي صالح، سعد علي العنززي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 147

فقد عرفته بأنه: "القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول (OECD) أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية غير الملموسة لشركة معينة، والتي تتمثل في كل من رأس المال الهيكلي أو التنظيمي ورأس المال البشري".<sup>2</sup>

يعرفه Gurthie.J "بأن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة".<sup>3</sup>

كما عرفه Bontis: "بأنه هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق".<sup>4</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن رأس المال الفكري هو مجموعة من الأصول غير الملموسة للمنظمة بحيث إذا تم استغلالها بالشكل الأمثل تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

## الفرع الثاني: خصائص وأهمية رأس المال الفكري

### أولاً: خصائص رأس المال الفكري

- يتمتع رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص المختلفة يمكن حصرها في ثلاث نقاط أساسية:<sup>5</sup>
- **الخصائص التنظيمية:** فبينما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.
  - **الخصائص المهنية:** ينصب الاهتمام على التعليم المنظم والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.
  - **الخصائص السلوكية والشخصية:** يميل رأس المال الفكري بدرجة كبيرة مع موضوعات تتسم بالتأكد ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه قدرة ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

### ثانياً: أهمية رأس المال الفكري

- تتمثل أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:<sup>6</sup>
- ✓ يساعد في خلق معارف جديدة.

<sup>1</sup> جلالي بن عبو، سارة بوقسري، تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011 ص 98.

<sup>2</sup> جمال أحمد الجندي، قياس وتقييم رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة - نموذج مقترح -، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 65، 2005، ص 118.

<sup>3</sup> هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2008، ص 20.

<sup>4</sup> نادية حماش، مصدر سبق ذكره، ص 17.

<sup>5</sup> معتصم هود، محمد صالح النعمة، دور رأس المال الفكري في إقامة مراكز التصنيع الرشيقة، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص 20.

<sup>6</sup> فرحاني لوزية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص، ص 84، 84.

- ✓ يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن.
- ✓ هو أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ يعتبر أساسا في بناء المنظمات الذكية وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بدكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم.
- كما حدد حازم علي بدارنة أهمية رأس المال الفكري في:
- ✓ رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل؛
- ✓ هو القوة العلمية القادرة على الإبداع والتغيير والتجديد.
- ✓ هو المعرفة المفيدة والمهارة، والتي يمكن توظيفها والاستفادة منها في المنظمة، وهو استثمار مهم عائدته طويل الأجل ويحتاج إلى الاهتمام والرعاية.

### المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري

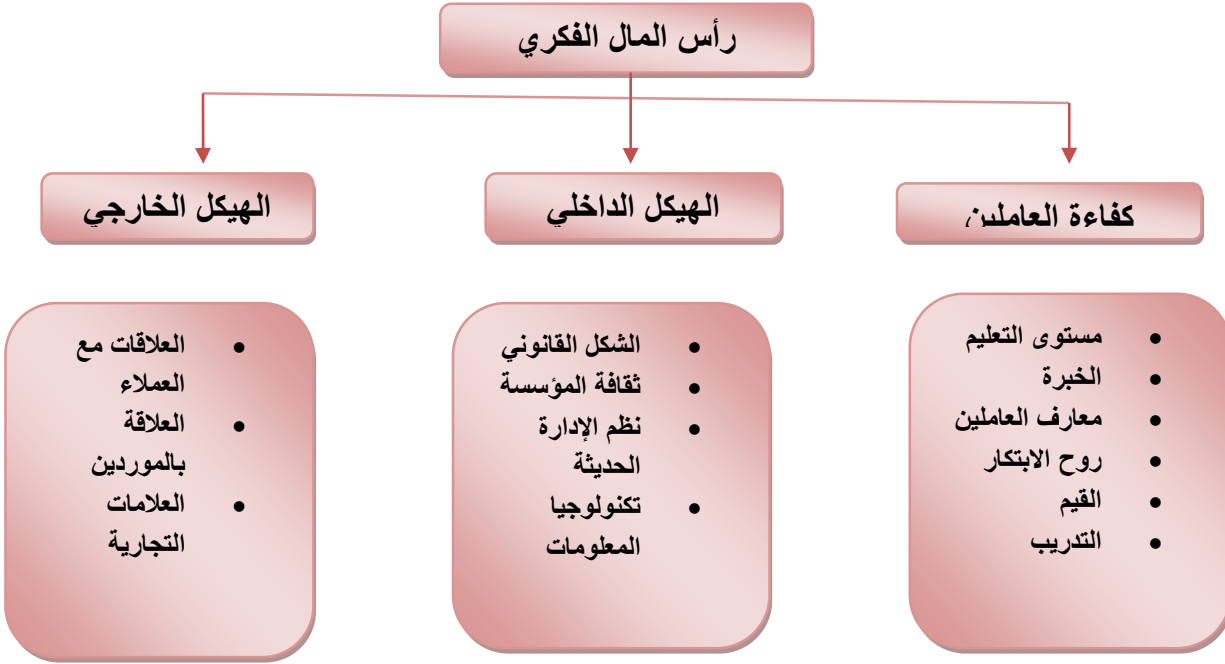
لقد تم تقسيم مكونات رأس المال الفكري من طرف الباحثين بطرق مختلفة ومن زوايا أخرى :

### الفرع الأول: تقسيم Sveiby

يقسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي كفاءة العاملين الهيكل الداخلي الهيكل الخارجي كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نادية حماش، مرجع سبق ذكره ص31.

الشكل 2: تقسيم sveiby لمكونات رأس المال الفكري



المصدر: ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص 19.

لقد أعطى حل الاهتمام لإمكانيات وكفاءات العاملين في تصنيفه لمكونات رأس المال الفكري كالاتي:<sup>1</sup>

- كفاءة العاملين تعليمهم وخبرتهم
- التركيب الداخلي الشكل القانوني، الإدارة، النظم، ثقافة الشركة والبرمجيات
- التركيب الخارجي العلامة التجارية، العلاقات مع الزبائن والعلاقات مع الموردين.

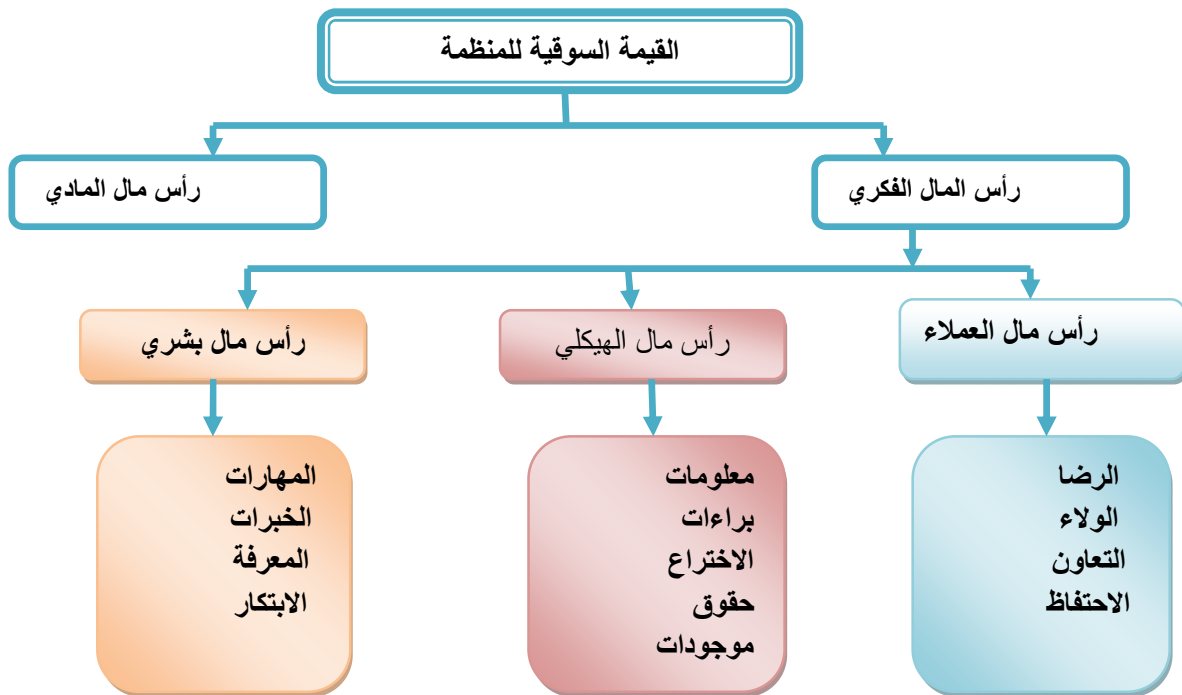
## الفرع الثاني: تصنيف Stewart<sup>2</sup>

من خلال استقراء الفكر المحاسبي المتعلق برأس المال الفكري وأيضاً ذو العلاقة تبين أن هذا التصنيف هو الأكثر شيوعاً وذلك لأنه يتسم بالوضوح وسهولة تتبع العناصر المكونة لتقسيمات رأس المال الفكري حيث يتكون رأس المال الفكري من ثلاث مكونات رئيسية تتمثل في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي إضافة إلى رأس مال العملاء، ويمكن توضيح هذا التصنيف من خلال الشكل التالي :

<sup>1</sup> ميسون علي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره ص 19.

<sup>2</sup> عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017، ص 36

## الشكل 3: مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر Stewart



المصدر: محمد راتول وأحمد مصنوعة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 14. حيث صنف ستوارت رأس المال الفكري على النحو التالي:<sup>1</sup>

رأس المال البشري: يمثل المعرفة، المعرفة التقنية الفردية، الكفاءات والقدرات الخاصة بالفرد وابتكاراته الرامية لتحسين السلع والخدمات من أجل تلبية الرغبات

رأس المال البنوي الداخلي: وهو حسب ما أشار إليه إدفنسون ومالون عام 1999 كل شيء ملك للمنظمة ويحدد بدقة عند ترك العامل موقع عمله أو مغادرته، فالأمور التي تبقى في المنظمة هي قد تكون رأس مال لها، نذكر منها: قاعدة البيانات، البرمجيات، ملفات الزبائن، إلخ.

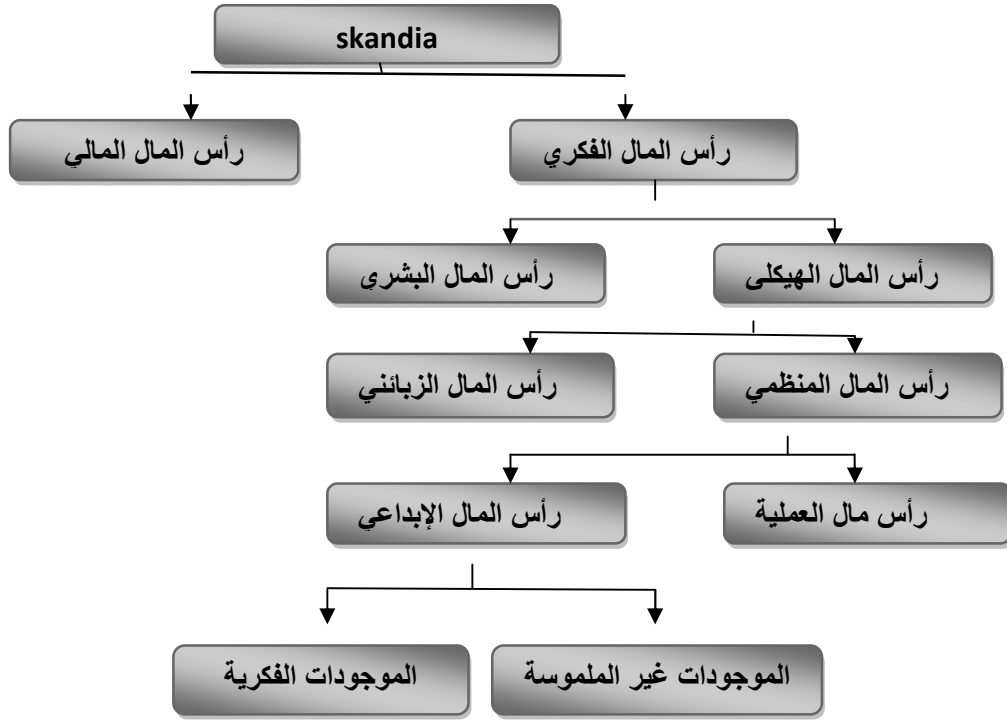
رأس المال البنوي الخارجي: يتمثل في قدرة المنظمة على تجميع علاقاتها مع الأطراف المتعاملة معها.

ثالثاً: تصنيف شركة سكانديا

صنفت شركة سكانديا مكونات رأس المال الفكري وفق التقسيم التالي :

<sup>1</sup>نادية حماش، مرجع سبق ذكره ص 29

## الشكل 4: تصنيف شركة سكانديا لمكونات رأس المال الفكري



المصدر: محمد عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 298

من خلال هذا التصنيف نجد أن: <sup>1</sup>

- ✓ رأس المال البشري: ويشتمل على الكفاءة المجمعة للعاملين وإمكاناتهم وقدراتهم الذهنية.
- ✓ رأس المال الهيكلي: ويتمثل في اللوائح وسياسات المنشأة وتطبيقات البرامج وبرامج البحوث والتطوير وبرامج التدريب وبراءات الاختراع وما إلى ذلك.
- ✓ رأس مال العميل أو العلاقات: ويتمثل في العلاقة مع العملاء والموردين والمنظمات الصناعية والتجارية وقنوات السوق.... الخ.

## المطلب الثالث: طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري

يعد القياس عملية جوهرية في التسيير إذ أنه أفضل وسيلة لفهم شيء ما، لذا تزايد الاهتمام به في دوائر صنع القرار للمنظمات، إذ أنه ضروري في تحديد المعلومات التي تبني عليها القرارات النهائية، واختيار البدائل المناسبة في الوقت المناسب. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> بومدين يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 2011، ص 8.

حيث يعرف القياس بأنه "عملية إعطاء أرقام إلى خصائص الحاجات أو الأحداث باستخدام قواعد معينة".<sup>2</sup>

### الفرع الأول: طرق قياس رأس المال الفكري

تتمثل طرق قياس رأس المال الفكري في ما يلي:<sup>3</sup>

**المقاييس الوصفية:** وتتركز هذه المقاييس على تحديد سمات وخصائص رأس المال الفكري واستطلاع الآراء والاتجاهات ذات التأثير غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة، وتتم عملية القياس في هذه النماذج استنادا إلى الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة، وتتضمن هذه المقاييس:

- أداة تقييم معرفة الإدارة.
- التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية.
- بطاقة الأداء المتوازن لقياس وإدارة أصول المعرفة.

**مقاييس الملكية الفكرية:** وتتركز هذه المقاييس على تحديد قيمة رأس المال الفكري بما يتضمنه من مكونات أساسية تشمل رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري الزبون ورأس المال الزبوني ثم تحويل الأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المنظمة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

**مقاييس القيمة السوقية:** وتتركز هذه القيمة على الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة وغالبا ما تعتمد على أسس ومبادئ مالية ومحاسبية مثل:

- القيمة السوقية.
- القيمة الدفترية.
- القيمة غير الملموسة المحسوبة.

**مقاييس العائد على الأصول:** وتعتمد هذه المقاييس على احتساب العائد على الأصول حسب الصيغة التالية:

**العائد على الأصول = العوائد قبل الضريبة / الأصول الملموسة للشركة**

وبعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسط عائد القطاع الذي يقع نشاط المنظمة ضمنه ويتم اعتبار أي زيادة عن متوسط القطاع عائد خاص برأس المال الفكري الخاص بالمنظمة.

### الفرع الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري

ويمكننا في هذا المجال عرض أهم النماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري وأكثرها شيوعا هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الدين طالب، الإستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة سونطراك من 2005-2010 مذكرة ماجستير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 30.

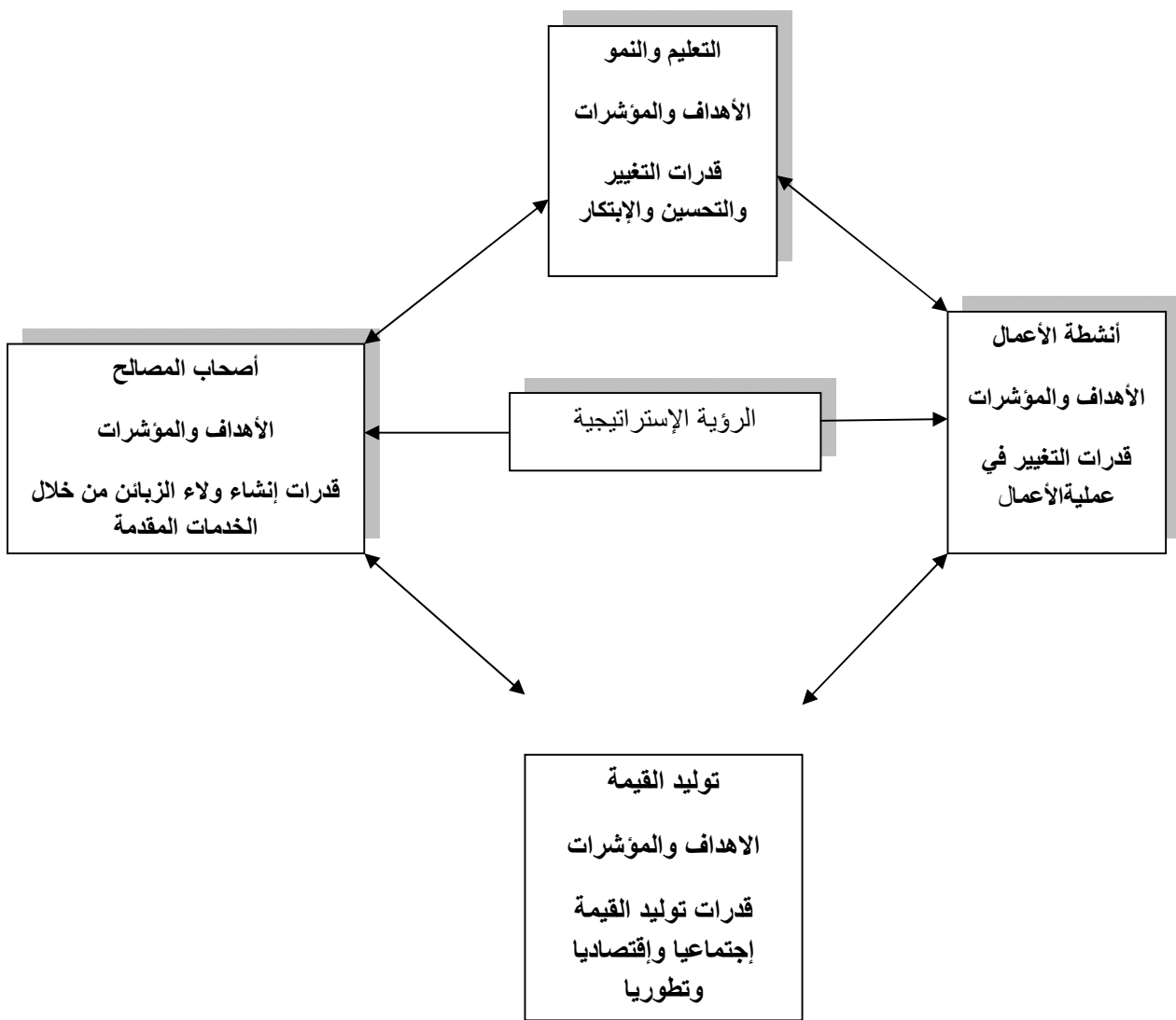
<sup>2</sup> حوحو مصطفى، دراسة حوحو مصطفى الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة، دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016، ص 31-32.

<sup>3</sup> الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري قياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية الوطنية، جامعة المنصورة، العدد 22، 2011، ص 31-32.

**بطاقة الأداء المتوازن:** ويعرف أيضا بنموذج Kaplan and Norton والذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال الفكري وتصنيف النموذج مكونات جديدة أهمها متغيرات الابتكار والتعلم، تحسين نشاط الأعمال، علاقات الزبائن، وتكوين القيمة في ضوء المؤشرات المالية وغير المالية علاوة على ذلك يمكن القول أن رأس المال الفكري هو الذي يقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمنظمة وذلك من خلال ما تضيفه أنشطتها من قيم ملموسة وغير ملموسة ضمن سياق عملية تكوين القيمة وهذا يعني أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يحاول أن يربط عملية تقييم رأس المال الفكري برسالة المنظمة واستراتيجياتها وذلك من خلال ترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى خدمة شاملة ومتنوعة من مؤشرات الأداء.

<sup>1</sup> بوفاس الشريف، بوخضرم مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة آليات بنائه وطرق قياسه دراسة حالة جامعة سوق أهراس، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية، العدد 2، جامعة سوق أهراس، ديسمبر 2017، ص263.

الشكل 5: بطاقة القياس المتوازن للأداء



المصدر: رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري: العلمي والتطبيق العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 125.

نموذج **sveiby**<sup>1</sup>: يعرف هذا النموذج بنموذج مراقبة الأصول غير الملموسة، له هدف عملي أكثر منه نظري لفتح نوافذ قليلة للمديرين وذلك من أجل المباشرة باختبار مفاهيم رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة في المنظمة وبالتالي هو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في ضوء أربعة معايير أساسية هي النمو، الابتكار والاستقرار.

ويقوم هذا النموذج على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية للمؤسسة حيث أن الأصول غير الملموسة تتكون من ثلاث مكونات أساسية هي الكفاءات أو المهارات المحورية، الهيكل الداخلي والهيكل الخارجي.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم - النظم - التقنيات، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع 2007، ص 231.

## المطلب الرابع: آليات الاستثمار في رأس المال الفكري

### الفرع الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري

تبنّت العديد من المنظمات فكرة زيادة وتطوير مهارات وقدرات وكفاءات العاملين بها من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معا وأخذت بشعار البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية، وبقصد بالاستثمار في رأس المال الفكري "استثمار كل ما تملكه من أصول معنوية والمتمثلة أساسا في المعرفة ويكون هذا الاستثمار عن طريق عمليات التدريب وتشجيع الإبداع والابتكار والتطوير.<sup>1</sup>

كما يشير مفهوم رأس المال الفكري إلى توظيف الأموال من قبل المؤسسة في الأصول الثابتة أو المتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية<sup>2</sup>

ويعرف الاستثمار في رأس المال الفكري بأنه تلك المدخلات التي تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية، وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية، وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين وترقية مهاراتهم هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي أساسي ترتكز عليه المؤسسة في بناء مواردها البشرية.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: آليات الاستثمار في رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري أحد المصادر الأساسية التي تعود على المؤسسة بمنافع مستقبلية وتتمثل آليات بناءه في :  
أولا: استقطاب رأس المال الفكري<sup>4</sup>

يكشفbiesalski عن سبب الاهتمام برأس المال الفكري في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون التنافسية الشديدة، أخذت معظم الشركات تولى اهتماما واسعا لموضوع استقطاب الموارد الكفؤة، لا سيما تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح.

وذلك من خلال القيام بالعمليات التالية:

1- **شراء العقول من سوق العمل:** يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة بغرض استقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي مما ينعكس على زيادة الابتكار والإبداع باستمرار.<sup>1</sup>

1 عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، 2009، ص 169.

2 دحمان عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص 83.

3 مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 289.

4 نادية حماش، مرجع سبق ذكره، ص 54.

**2- شجرة الكفايات:** أن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما المكون المعرفي أو المكون السلوكي فالمكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الفرد أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه، هذا وقد أصبحت بعض المنظمات تستعمل ما يسمى بشجرة الكفايات التي تعد أحد تقنيات الموارد البشرية الالكترونية والتي تمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد الميزج الصحيح م الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسال استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال الفكري، عن طريق شبكة الإنترنت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني.<sup>2</sup>

**3-مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات...الخ) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم بدلا من الاكتفاء بالتعيين من خارج المنظمة ثم خضوعهم لفترة تدريبية.<sup>3</sup>

**ثانيا: صناعة رأس المال الفكري:** وذلك بالقيام بالعمليات التالية:

**1-بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكاره تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكاره جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين تؤدي إلى التعلم السريع ومن أبرز ممارسات هذه الإستراتيجية ما قامت به شركة "uswest" إذ اهتمت بشكل كبير في توزيع العاملين لديها وتعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل.<sup>4</sup>

**2-القيادة الرشيدة** إن عملية تشكيل رأس المال الفكري في المنظمة تتطلب وجود قيادة رشيدة وفاعلة قادرة على التحفيز الأفراد وجماعات العمل للكشف على ما لديهم م خبرات ومعارف أي المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة تمتلكها المنظمة، وفي نفس الوقت العمل على تنمية المعارف الضمنية لهم باستمرار، فالقادة الجيدون يركزون على بناء نظم وآليات تساعد في التعبير ع المعرفة الضمنية ومشاركتها مع الآخرين والعمل على تطبيقها وذلك بصفة مستمرة، ومن بين المهمات التي يقوم بها هؤلاء القادة لتحقيق ذلك نجد:

✓ تدريب العاملين؛

✓ توفير المواد المختلفة لزيادة الالتزام التنظيمي؛

✓ يكافئون جهود العاملين المتميزين؛

✓ يشاركون الأفراد في رؤية وصياغة الإستراتيجية؛

✓ يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها م مختلف التخصصات؛

<sup>1</sup> بروكي عبد الرحمان، دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة: دراسة تحليلية لعينة من المسؤولين بالمؤسسات الصحية بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد الرابع، العدد 1، 2018 ص 277.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 100.

<sup>3</sup> بروكي عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 278.

<sup>4</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 268.

- ✓ عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم؛
- ✓ يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك؛
- ✓ يدعمون صناع المعرفة ويثيرون الحماس لديهم؛
- ✓ يراهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة؛
- ✓ في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات، مع الزبائن والخبراء والعاملين.<sup>1</sup>

**ثالثا: تنشيط رأس المال الفكري :** تتمثل أساليب تنشيط رأس المال الفكري في:

**1-عصف الأفكار:** يعتبر العصف الذهني محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل وهي تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل كل منهم بصورة انفرادية وتمثل أهميته في أنه يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة كما يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية إضافة إلى تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل.<sup>2</sup>

**2-حلقات الجودة:** تعرف حلقات الجودة بأنها وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 3 إلى 12 عاملا يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق وتهدف حلقات الجودة إلى تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية إضافة إلى تحسين ظروف بيئة العمل بتنمية مهارات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز انتمائهم للمنظمة.<sup>3</sup>

**رابعا: المحافظة على رأس المال الفكري**

**1-تنشيط الحوافز المادية والاعتبارية:** يقصد بها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشبع من حاجيات ورغبات الفرد المادية والمعنوية التي من شأنها أن تدفعه بالتأكيد إلى تأدية الأعمال المطلوبة منه على حذافيرها، حيث أن الجوانب المادية تمثل الأجور، المكافآت، الحوافز الإبداعية أما الجوانب الاجتماعية تتضمن احترام العاملين مهما كان موقعها الوظيفي، تقديم خدمات اجتماعية من صحة، سكن وتعليم، في حين أن الجوانب المعنوية تتضمن إشعار العاملين بمدى اهتمامهم في المنظمة واعتبارهم شركاء فيها قبل أن يكونوا عمال أجراء.

**2-التصدي للتقادم التنظيمي:** يقصد بالتقادم التنظيمي عدم تمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتخليهم على مواكبة التطور الحادث في مجال عملهم، وهناك من أشار إليه على أنه القادة الذي يفكرون بأسلوب تقليدي محاولين الإبقاء على الوضع الحالي دون محاولة تغييره، لأن التغيير قد يحمل في طياته تغييرا في مكانتهم الاجتماعية والاقتصادية، وبهذا يكون القائد التقليدي ميالا للتقادم بما له من مواقف مترنمة حيال التغيير ومحاولته

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 350.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم عمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 239، 240.

<sup>3</sup> فرحاني لوزينة، مرجع سبق ذكره، ص 136.

إبقاء مستوى الأداء كما هو دون تطويره ويمثل التقدم تقادم المعرفة، الخبرة والمهارات، تقادم القدرات والتقدم الثقافي، وعليه فالتصدي للتقدم التنظيمي يكون عن طريق إتباع إجراءات ووسائل تتخذها المنظمة من أجل تطوير وباستمرار قدرات عاملها وإمكانياتهم وخبراتهم إضافة إلى مهاراتهم وهذا ما يعطيهم قوة وقدرة على مواكبة التطورات الحاصلة.<sup>1</sup>

**3- مواجهة الإحباط التنظيمي:** الإحباط عبارة عن حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في تحقيق أهداف معينة والسبب في ذلك عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها من أهم مظاهرها: الغياب وعدم الرضا، التوتر، القلق.... الخ.

**4- تقليل ضغوط العمل:** ضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئا خاصا على فرد ما وضغوط العمل تمس الأداء السعادة النفسية للفرد وصحته وللتقليل منها يجب الحد من الأسباب المؤدية لها والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل المسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي.... الخ.

**5- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:** الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد لعدم تكيفه مع المحيط والبيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة ويمكن قياسه وتحديدته من خلال المقابلات الشخصية، استمارة الإقصاء، انخفاض الإنتاجية.... الخ.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: عمليات إدارة رأس المال الفكري

نظرا لأهمية رأس المال الفكري خاصة في ظل البيئة الحالية طالب العديد من الباحثين بضرورة وضع ضوابط وإجراءات لإدارته باعتباره أساس للنجاح وتحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

**-عملية الابتكار:** كل منظمة لديها الطريقة والمدخل الخاص بها لتقديم أفكار ابتكارية جديدة، أو لتطوير أفكار قائمة، سواء عن طريق نشاط البحوث والتطوير، أو عن طريق إدارة الإبداع، أو باعتمادها على منتجي المعرفة، وأيا كان مصدر الابتكار الجديد يطلق على هذا النشاط عملية الابتكار.

**-الدخول في المحفظة:** في هذه المرحلة يتم فحص وتقييم الأفكار الإبتكارية، فالابتكارات التي تبدو ذات أهمية خاصة بالنسبة للمنظمة في ضوء إستراتيجيتها تدخل محفظة الأصول الفكرية، أما الابتكارات التي تعتبر هامة إلا أنها لا تتمشى مع إستراتيجية المنظمة تحفظ في حق المعرفة، وفي بعض الأحيان يكون من الضروري حماية هذه المعرفة باعتبارها من أسرار الصناعة والتجارة.

**-محفظة الأصول الفكرية:** هي مجموعة من المحافظ التي تحتوي على أنواع مختلفة من الأصول الفكرية، مثلما تجد فكرة رأس المال الفكري جذورها في نظرية رأس المال البشري، فإن فكرة محافظ رأس المال الفكري مستمدة من

<sup>1</sup> نادية حماش، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup> فرجاتي لويوة، مرجع سبق ذكره ص، ص، 138، 139.

<sup>3</sup> عبد المطلب بيسار، مرجع سبق ذكره، ص51، 52، 53.

نماذج المحافظ البشرية، لكن لماذا تم تكوين محفظة رأس المال الفكري؟ أما معنى محفظة رأس المال الفكري فيشير إلى توليفة من المعارف الضمنية والظاهرة التي يحملها الفرد داخل المنظمة.

- **تقييم الفرصة:** كل ابتكار له فائدة متوقعة يجب أن يتم تقييمه قبل أن يراجع للاستخدام، والتقييم في هذه المرحلة ينقسم إلى قسمين يتمثلان فيما يلي :

- **تقييم وصفي:** حيث يوضح كيف يمكن للأصل الفكري أن يحقق قيمة للمنظمة.

- **تقييم كمي:** حيث يتم تحويل المنفعة المتوقعة التي يحققها الأصل الفكري إلى قيمة.

- **تقييم المنافسين:** يركز التقييم التنافسي على الأصول الفكرية للمنافسين وأيضاً على براءات الاختراع لديهم.

- **الإستراتيجية ومزيج المنتج/السوق:** تتضمن هذه المرحلة من إدارة رأس المال الفكري مراجعة الأصول الفكرية

ذات الأهمية، ومدى تقابلها مع إستراتيجية المنظمة ونظمها ومزيج المنتج والسوق لها، وتشمل مخرجات هذه

المرحلة قياس مدى الملائمة بين هذا الأصل وبين إستراتيجية المنظمة، وبناءاً عليه هل يمكن استخدامه أم لا.

- **قرارا عدم استخدام الأصل الفكري:** قد ينتج عن عملية المراجعة في الخطوة السابقة قرار عدم استخدام الأصل الفكري، وإنما تخزينه حتى يتم تطوير ابتكار آخر.

- **قرار التجارية:** في هذه المرحلة عند وجود الحاجة إلى ابتكار جديد يحقق إضافة لابتكار موجود، يكون القرار هو هل يكون ذلك من خلال تكنولوجيا داخلية أم خارجية.

## المبحث الثاني: الاستجابة التنافسية

إن ضمان البقاء والاستمرارية للمؤسسات أصبح يرتبط ارتباطا وثيقا بالاستجابة التنافسية باعتبارها ضرورة حتمية خاصة مع التغيرات البيئية في مختلف الميادين حيث يعرض هذا المبحث بعض المفاهيم المتعلقة بالاستجابة التنافسية وأبعادها وأهم متطلبات تحقيقها.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية والاستجابة التنافسية

#### أولاً: مفهوم التنافسية

مع تزايد الاهتمام بموضوع التنافسية لما لها أهمية كبرى في بقاء المؤسسات واستمراريتها فقد أولى الباحثين اهتماماتهم بالموضوع ولقد أعطيت العديد من التعاريف المختلفة نذكر منها :

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية على أنها: المدى الذي من خلاله تنتج المؤسسة في ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل.<sup>1</sup>

أما حسب porter يرى أن مفهوم التنافسية يرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسات التي تسعى لرفع قدرتها في الاستمرارية والتعايش والتكيف في محيط اقتصادي تنافسي من خلال تنمية مقدرتها في إنتاج سلع وخدمات تضاهي المستوى التنافسي الدولي، وذلك بتخفيض التكاليف والأسعار، تقديم منتجات متميزة ذات بعد تكنولوجي مكثف قادر على رسم حدود جديدة للعبة المنافسة.<sup>2</sup>

كما عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي بأنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة.<sup>3</sup>

وعليه يمكن القول أن التنافسية هي القدرة على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات المستهلك بكفاءة وفعالية أكبر وبشكل يميزها عن المنافسين الآخرين.

#### ثانياً: مفهوم الاستجابة التنافسية

لقد عرف الباحثين الاستجابة التنافسية من وجهات نظر مختلفة والتي تمثلت في:

يعرف Davies and all الاستجابة التنافسية على أنها قياس لقدرة المؤسسة على التجاوب للتغيرات والأحداث الخارجية المختلفة والهدف الأساسي هو تحسين أداء المؤسسات من خلال إنشاء ميزة تنافسية في قدرة المؤسسة على التفاعل مع البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبود زرقين، العناقد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 14، 2014، ص184.

<sup>2</sup> نجاة كورتل معالم التنافسية النسبية المبنية على المعرفة والابداع التكنولوجي دراسة استكشافية لواقع الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، مجلد ب، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2015، ص.ص 348-383

<sup>3</sup> كمال زريق وقاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، مؤتمر العلمي الدولي "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص20.

كما عرفها (Gindy and al) أنها هي قدرة نظام التصنيع على الاستجابة السريعة والمتوازنة للمتغيرات التي يمكن التنبؤ بها والتي تميز بيئة الأعمال الحالية.<sup>2</sup>

بينما يركز (Robert P) وآخرون على الاستجابة السوقية في حديثهم عن الاستجابة التنافسية وتم تعريفها على أنها "قدرة المنظمة التي تسمح لها بالتجاوب بسرعة لمتطلبات السوق المتبدلة، فالمنظمات المستجيبة لديها القدرة على التكيف بسرعة بسرعة مع شروط البيئة المتقلبة باستمرار، وأن التكيف بسرعة يمكن أن يكون حاسماً عندما تكون تلك الشروط تتميز بالكثير من الغموض وعدم التأكد".<sup>3</sup>

من خلال هذه التعاريف: يمكن القول أن الاستجابة التنافسية هي مدى قدرة المؤسسة على التجاوب مع المتغيرات الحاصلة في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية في ظل شدة المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال.

### المطلب الثاني: أبعاد الاستجابة التنافسية

يقترح الباحثون العديد من الأبعاد للنظر في الاستجابة التنافسية بحسب الأهداف البحثية لكل منهم والقطاع المدروس وأيضا توفر الطريقة الملائمة للقياس وهنا سوف نركز على ثلاثة أبعاد أساسية اقترحها الباحثين وتمثل هذه الأبعاد في :

✓ السرعة

✓ الاتساق

✓ الفعالية

#### أولاً: السرعة

ويعتبر أهم بعد ويتعلق بقدرة المنظمة على التجاوب السريع مع الفرص الخارجية والتهديدات حيث تتنافس المنظمات حول كيفية زيادة سرعتها في الاستجابة للأحداث والتطورات وقت تواجدها في السوق سواء كانت تغييرات مفاجئة أو أي تغييرات في الظروف الاقتصادية والديمغرافية أو تغييرات تمس قطاع النشاط أو المنافسة أو غيره.<sup>4</sup>

يتعلق هذا البعد بالقدر من الاستمرارية الذي تملكه المؤسسة في الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية فسرعة الاستجابة تعكس الدرجة التي يمكن أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد ووظيفة هذا البعد جعل المؤسسة في حالة حركة دائمة وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل الواجبات والمهام المنوطة بهم كما أن سرعة الاستجابة تعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية فالكثير من المؤسسات

<sup>1</sup> Ednilson santos bernardes and mark D.hanna, "A.theoretical revie of Flexibility ,agility and responsivenss in the operation management literature toward a conceptual definition customer responsiveness ",international journal of operations and production management ,VOL 29,N01,2009,p39.

<sup>2</sup> Ednilson santos bernardes and mark D.hanna,OP.Cit ,P39.

<sup>3</sup>Garret.Robert p.jeffrey G,Covin ,and Dennis P.SLevin "Market responsiveness,top managementrisk taking and the role of stratefic learning as determinants of market pioneering."journal of business reasearch62.8(2009): p783.

<sup>4</sup> Davies,tom,barry Gilbert,and jeff swartz" competitive response: a new lens for evaluating company performance "the practical real-time Enterprise.Springer berline Heidelberg , 2005.P57.

اليوم تنافس على أساس السرعة وهذا يتطلب من المؤسسة أن تتحرك السريع وكذلك تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا في المؤسسة وأن يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات.<sup>1</sup>

### ثانياً: الثبات أو الاتساق

يتعلق هذا البعد بالقدر من الاستمرارية الذي تملكه المؤسسة في الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية ويعد هذا عاملاً حاسماً في النجاح أو الفشل خاصة حين نتحدث عن مؤسسات عالمية أين يجب أن تتحد كل أجزائها لتعمل في آن واحد باتجاه التغيرات المختلفة والهدف هنا هو التجاوب وفق شعور ومظهر موحد بحيث تعمل المؤسسة جاهدة لتحافظ على سياق مستمر لعملياتها وأجزائها المختلفة وجعلها في توافق مستمر فالبعد الذي يتعلق بالسرعة لا يقيس بدرجة كبيرة القدرة على الاستمرارية الذي قد تضمنه المؤسسة في الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة حيث قد تستجيب المؤسسات بسرعة لتتحرك تنافسي معين مرة واحدة بينما قد تكون الحاجة هنا لضمان سلسلة من التجاوبات التنافسية وهذا يتطلب توفر الموارد المطلوبة وقدر عالياً من التنسيق والتكامل بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: الفعالية

تتعلق الفعالية عموماً بدرجة تحقيق الأهداف وهنا تكمن في القدرة وهنا تكمن في القدرة على الإجابة على سؤال لماذا يجب على المستهلك أن يختار شركتنا بالذات؟

ويرى Tom and all أن الأعمال لا تكون متكيفة عادة للحفاظ على مركز تنافسي معين وأحد الأسباب أن الفوز يتعلق بكيفية بناء علاقة جديدة مع المستهلك وكونك الأول ما هو إلا جزء من تلك المعادلة والتحدي يبقى قامة في كيفية إقناع العميل لاختيار منتجات معينة فالكثير من المؤسسات تفتخر بأنها حققت السبق في الاستجابة لفرصة سوقية معينة لتكتشف فيما بعد أنها فقدت الكثير من حصتها السوقية لصالح منافسيها ونلاحظ هذا خاصة في الأسواق ذات المزاومة التنافسية العالية.

ويؤكد أن الكثير من الخطط السوقية والترويجية تكون فاشلة وكشاهد على ذلك أنه حينما يبدأ المستهلك بطرح بعض الأسئلة حول المنتجات ولماذا هي أفضل من المنافسين فإنهم لا يجدون الإجابات المناسبة بسبب عدم إعداد وكلاء مراكز الاتصال أو المراكز البيعية للإجابة على بعض الأسئلة الصعبة بخصوص تميز المنتجات الذي يتطلب مقارنات مباشرة مع المنافسين وهنا قد تفقد المنظمات جزء من حصتها السوقية.<sup>3</sup>

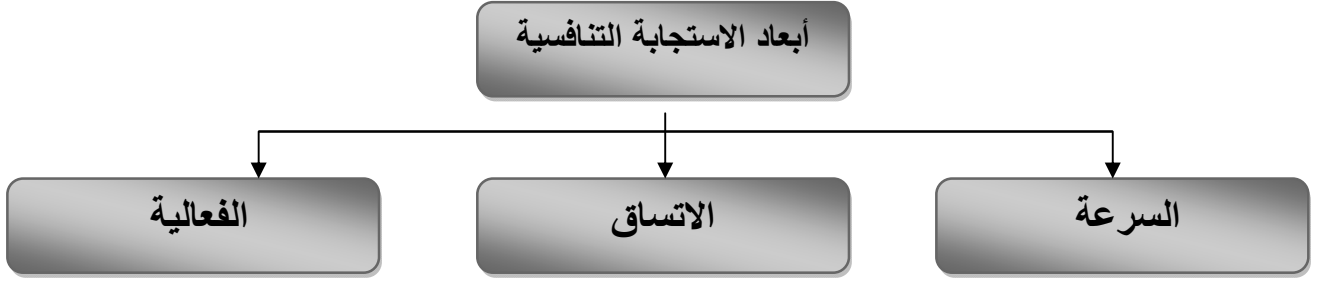
ويمكن التعبير عن هذه الأبعاد وفق الشكل التالي:

<sup>1</sup> حواوة سلوى، مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الإستجابة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة، مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات، مذكرة ماستر تخصص جامعة الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 42-43.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 43.

<sup>3</sup> رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعريجة أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016 ص 20.

## الشكل 6: أبعاد الاستجابة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: أنواع ردود الأفعال التنافسية<sup>1</sup>

هناك عدة أنواع من ردود الأفعال التنافسية التي يمكن لأي منظمة اعتمادها كطريقة لتحرك بها تنافسيا ويشمل ذلك كل المستويات في المنظمة وخاصة إلى جانب التحرك الإستراتيجي حيث يرى (chen and al) أن التحدي الأكبر في دراسة التفاعلات بين المنافسين هو في كيفية التحديد الموضوعي للتجاوبات التنافسية. فالاستجابة التنافسية بمجرد اتخاذ إجراء تنافسي، تحدد احتمالية وطبيعة الاستجابة التنافسية فهي الخطوة التي يتم اتخاذها لمواجهة آثار عمل المنافس وبالتالي يجب على الشركات التي تفكر في اتخاذ خطوة تنافسية ان تدرك إمكانية استجابة المنافسين للإجراء التنافسي اعتمادا على أربعة عوامل:

- نوع الإجراء.
- سمعة المنافس الذي يتخذ الإجراء.
- اعتماد المنافس على السوق.
- توافر موارد المنافس.

وتختلف الجهود التنافسية في هذا الجانب فبعض المنظمات تركز على التعديل نحو حجم مبيعات أقل يقود نحو تخفيض في العمليات وتخفيض نفقات العمال والإداريين أو الانتقال من تصنيع منتج والتحول إلى استيراد أو الاندماج في الأمرين معا أو الاستعانة بمصادر خارجية كما قد تسعى إلى زيادة جهودها البيعية للحفاظ على الزبائن أو تخفيض الأسعار وقبول هامش ربح أقل وتحقيق مكاسب تنافسية مؤقتة لغرض معين.

من جهة أخرى عاجلت بعض الدراسات مسألة الاحتكاك بين المؤسسات في أسواق مختلفة multimarket contact كخاصية عامة لصناعة أو مؤسسة أو سوق كدراسة hughes and oughton التي عاجلت العلاقة بين التنوع والربحية والاحتكاك بين المؤسسات المتنافسة في أسواق مختلفة كلما أدى ذلك إلى اتجاه تعاوني أكثر بين تلك المؤسسات أو ما سماه الباحث تواطؤا ضمنيا وهذا يؤدي غلى اتجاه احتكاري أكثر للقطاع أيضا قد تكون كخاصية عامة للمؤسسات مثلما عاجلت دراسة barnet. W. p قضية الردع

<sup>1</sup> رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 22 - 24.

الإستراتيجي بين المؤسسات التي تلتقي في نقاط تنافس متعددة أي البحث في ماهية الإستراتيجية التي تضمن رداً طويل المدى ومتى يجب على المنافسة بقوة ومتى يجب تخفيض درجة التنافس. ويعالج mairero هذه المسألة من خلال جدول يعطي أمثلة عن ردود الأفعال تنافسية اعتماداً على التغيير في السعر أو الجهود الترويجية، أي النظر إلى التحركات الملاحظة للمنظمة.

الجدول 1: أمثلة عن التجاوبات التنافسية

| النوع الفرعي | نوع الاستجابة من المنافس الثاني تصنف على أنها | في هذا الاتجاه | المنافس الثاني قرر الرد بتغيير | في هذا الاتجاه | المنافس الأول قرر تغيير |
|--------------|---|----------------|--------------------------------|----------------|-------------------------|
| بسيط         | تعاون   | يزيد           | السعر                          | يزيد           | السعر                   |
|              | انتهازية                                      | ينقص           |                                | يزيد           |                         |
| معقد         | تعاون   | يزيد           | الترويج                        | ينقص           |                         |
|              | انتهازية                                      | ينقص           |                                | يزيد           |                         |
| بسيط         | تعاون   | يزيد           | السعر                          | ينقص           | ينقص                    |
|              | انتهازية                                      | ينقص           |                                | يزيد           |                         |
| معقد         | تعاون   | يزيد           | الترويج                        | ينقص           |                         |
|              | انتهازية                                      | ينقص           |                                | يزيد           |                         |

المصدر: رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016. ص 23.

الجدول يظهر التوفيقات الممكنة للتحركات التنافسية الثنائية ابتداءً بتغيير سعري من قبل المنافس الأول في هذه الحالة فإنه يفترض أن المنافس الأول هو المبادر وأن فعله هذا حركة مستقلة وليس استجابة لتأثيرات سابقة وهنا فإن المنافس الأول إما أن يزيد أو يخفض من السعر وفي حالة الزيادة فإنه يواجه إمكانية تقليل الحصة السوقية إذا اعتبرنا أن قرار الشراء يعتمد بدرجة أولى على السعر وليس على أي عوامل أخرى، وفي حالة إنقاص السعر وفق الاعتبارات السابقة فإن الهدف هو زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

من جهة أخرى يعتبر المنافس الثاني هو المستجيب لتهديدات المنافس الأول من خلال تغيير الأسعار وفي هذه الحالة فإنه يمكن أن يغير في السياسة السعرية أو من خلال الجهود الترويجية، فهذا أظهر المنافس الثاني توجهها مماثلاً فإن هذا يعد من قبيل التعاون أو قد يظهر سلوكاً انتهازياً يأخذ بعين الاعتبار ما فقده المنافس الأول أما النوع الفرعي فإنه يشير ببساطة إلى نوع الاستجابة التي أظهرها المنافس الثاني وهذا معناه أنه إذا كانت الاستجابة للتغيرات السعرية مثلاً بتغيرات سعريّة أخرى حتى لو كانت الاستجابة في اتجاه مختلف، فهذا يعد سلوكاً بسيطاً من الاستجابة والعكس إذا قرر المنافس الثاني أن يستجيب للتغيرات السعرية من خلال ترويج المبيعات فهذا يعد سلوكاً معقداً.

هذا المثال يعكس التفاعلات التنافسية في درجتها البسيطة حيث أن وجود عدد كبير من المنافسين خاصة إذا كانت المنظمة تنافس في الأسواق الدولية يجعل من هذه المسألة أمراً معقداً جداً ويحتم إن تعتمد المنظمة على مناهج وذهنيات جديدة تساعد في فهم أفضل لبيئتها التنافسية.

إن سعي المنظمات في تعزيز استجابتها التنافسية له أثر على أداء الأعمال الخاص بها فالمنظمات التي تضمن أداءً مميزاً في ظل قدر عالٍ من الاستجابة التنافسية سوف تحقق مزايا الأداء المستجيب مما قد يضمن له مزايا تنافسية فريدة ولكن أحياناً تكون مؤقتة لأن هذا الوضع من الصعب الحفاظ عليه في ظل بيئات تنافسية عالية.

## المطلب الرابع: متطلبات الاستجابة التنافسية وتعزيزها وفق Porter

### الفرع الأول: متطلبات الاستجابة التنافسية

من بين أهم المسائل التي يجب أن توليها المؤسسة الاهتمام الخاص، هو عملية بناء استجابة تنافسية، التي تتطلب شروطاً لا بد من توفرها للوصول إلى ذلك وسوف نحاول توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- تقييم قدرة المنافسين:** من المهم بطبيعة الحال، تقييم موارد المنافس من خلال النظر في نقاط القوة والضعف لديه، فإن موارده وأصوله وقدراته ستحدد قدرته على بدء ومواصلة التحركات، استجابة للتغيرات البيئية أو التنافسية، احتمالية ردود فعل المنافس ووقته وطبيعته وشدته، بحيث يمكن تحليل الموارد الخاصة بالمنافس بنفس الطريقة التي تجري بها الإدارة تحليلاً لأصولها وقدراتها، حيث تمثل عملية تحليل موارد المنافسين نقطة انطلاق مفيدة في فهم العوامل الرئيسية للنجاح في صناعة معينة، قد يكون من بين هذه المجالات مهارات تشغيلية (مثل البحث والهندسة أو القوة المالية) أو المهارات العامة (مثل قدرة قد يكون من بين هذه المؤسسة على النمو أو القدرة على الاستجابة السريعة أو القدرة على التكيف مع التغيير أو البقاء في السلطة أو الابتكار).

– **القدرة على التصميم:** إن تقييم قدرة المنافس على الابتكار سيساعد الإدارة على التنبؤ باحتمالية طرح منتجات جديدة في السوق أو استخدام تقنيات جديدة لتطوير المنتجات الحالية. تأتي مؤشرات هذا النوع من القدرة على تقييم الموارد التقنية مثل براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر المحتفظ بها، الموارد البشرية صنف الموظفين المبدعين والفنيين العاملين والتمويل إجمالي والأموال المتاحة والنسبة المخصصة للبحث والتطوير، نسبة إلى متوسط الصناعة.

– **القدرة على الإنتاج:** نقصد بقدرة الإنتاج في الصناعات التحويلية بالقدرة الإنتاجية في حين تمثل القدرة على تقديم الخدمات في مجال صناعة الخدمات.

– **القدرة على التسويق:** على الرغم من قدرات الابتكار والإنتاج القوية، قد يكون المنافس ضعيفاً نسبياً في تسويق منتجاته. من الأفضل إنجاز تقييم القدرة التسويقية من خلال فحص عناصر المزيج التسويقي. ومع ذلك فإن تقييم هذا الأمر سيكون محورياً في تقييم مهارات الأشخاص المشاركين في المبيعات والتسويق والإعلان والتوزيع وما إلى ذلك. المهم أيضاً الأموال المتاحة والمكرسة لأنشطة التسويق.

– **القدرة على التمويل:** تعمل الموارد المالية كقيد في أي منظمة في هنغاريا على سبيل المثال كان هنا كعائق رئيسي أمام نشاط التسويق للمجتمعات الأصلية خلال الفترة الانتقالية في التسعينيات وهو التمويل المحدود

<sup>1</sup><https://nspolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/chapter5.pdf>, 17/04/2021.

المتاح للاستثمار تغلب العديد من المخربين الناجحين على هذه المشكلة من خلال المشاريع المشتركة مع الدول الغربية التي تسعى إلى الدخول إلى السوق قدمت الدوائر الهنغارية المعرفة بالسوق المحلي وجهات الاتصال بينما وفر الشركاء الغربيون رأس المال والخبرة الإدارية ومع ذلك ينبغي استكمال هذه البيانات الثابتة بتقييمات لصفات ومهارات الموارد البشرية المتاحة في إطار التمويل.

– **القدرة على الإدارة:** يمكن لخصائص المديرين الرئيسيين إرسال رسائل واضحة بشأن النوايا الإستراتيجية تشتمل المؤشرات على المسارات الوظيفية السابقة وإجراءات المديرين الأقوياء، أنظمة التحفيز المعمول بها، درجة الاستقلال الذاتي المسموح بها للمديرين الفرديين وسياسات التوظيف والترقيات في الإدارة.

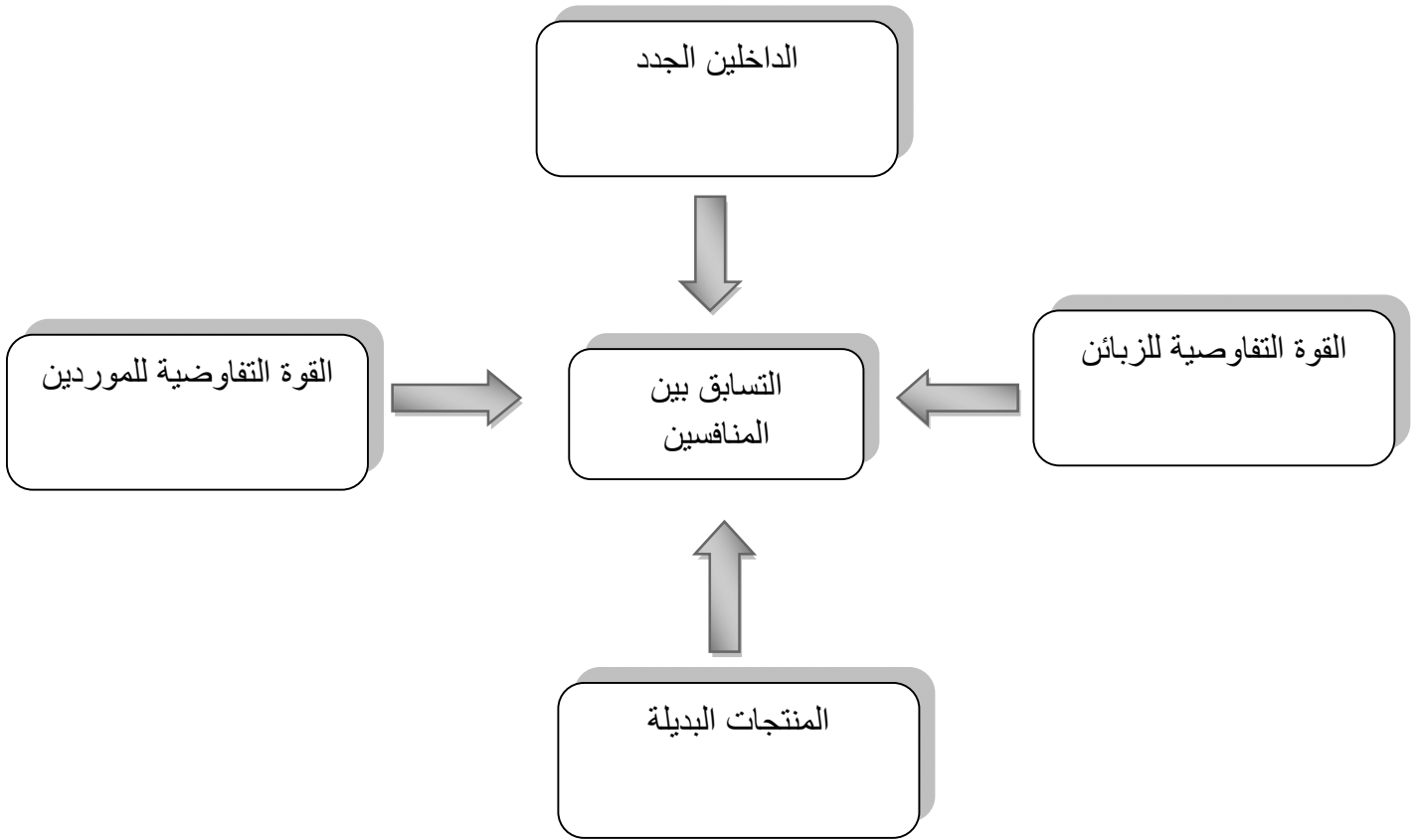
**2-التنبؤ باستراتيجيات المنافس في المستقبل:** الهدف النهائي لتحليل المنافس هو تحديد استجابة المنافسين، أي دليل على كيفية سلوك المنافس عند مواجهته للتغيرات البيئية والتنافسية المختلفة، يغطي هذا أسئلة مثل ما يلي:

- هل يتنافس المنافس مع الوضع الحالي؟ قد يفسح المجال الذي يتم من خلاله للمنافسين غير المباشرين استغلال أسواق جديدة دون أي اضطراب. بدلا من ذلك قد يكون الشخص الذي يحاول تحسين مركزه الحالي سريعاً في ملاحقة تغييرات السوق أو أن يكون مهووساً بتحسين أداء المنتجات على المدى القصير.
- ما التحركات أو التحولات الإستراتيجية المحتملة التي سيقوم بها المنافس؟ من الواضح أن المعرفة بالأهداف المستقبلية للشركة تلعب دوراً مهماً في الإجابة على هذا السؤال، يمكن أن يوفر التاريخ بعض الأدلة حول الطريقة التي تتصرف بها المؤسسات كما ستوفر الأهداف والافتراضات والقدرات بعض الإرشادات حول كيفية استجابة المؤسسة لتغيرات السوق بفعالية بعد النظر في ما سبق، المؤسسة قد تكون قادرة على الحكم على أي من استراتيجياتها البديلة الخاصة من المرجح أن تؤدي إلى رد الفعل الأكثر ملائمة من جانب المنافسين.
- أين هو المنافس الضعيف؟ في التجارة كما هو الحال في الحرب يتحقق النجاح بشكل أفضل من خلال تركيز القوة ضد الضعيف لا يتطلب الأمر نظرة ثابتة كبيرة لندرك أنه سيكون من الغباء أن تضاد شركة رائدة في السوق في المناطق التي تكون فيها الأقوى.
- ما الذي سيثير الانتقام الأكبر والأكثر فعالية من قبل المنافس؟ بينما قد يقبل قادة السوق التنازل على بعض النشاطات الهامشية، نظراً لانخفاض هوامشهم أو قوانين مكافحة الاحتكار، أما غير ذلك فمن المحتمل أن تؤدي التصرفات التي تمس الأنشطة الأساسية فستقابل بانتقام شديد، هذا ما تعمل به Rolls-Royce كلما اقتربت من السوق الأمريكية بحثاً عن محركات هوائية.

الفرع الثاني: تعزيز الاستجابة التنافسية حسب قوى بورتر<sup>1</sup>

يركز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل قطاع معين، يمكن هذا التحليل المؤسسة من السيرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط وكذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع بوجه الطاقة الإبداعية للمديرين نحو ما هو أهم في القطاع من أجل ضمان الربحية على المدى الطويل. في ما يلي سيتم التطرق على هذه العوامل الخمس في الشكل التالي :

الشكل 7: نموذج القوى الخمس التنافسي في البيئة الصناعية



المصدر: شدادى مهدي، دور إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالم، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 34.

## أولاً: تهديد المنتجات البديلة

يتعلق تهديد الداخلين المحتملين بالضغوطات الممارسة على المؤسسات الموجودة في القطاع والمرتبطة بخلق قواعد جديدة ناتجة عن إدخال إمكانيات وقدرات وتقنيات حديثة من شأنها التأثير على أرباح المؤسسات الحالية وحصتها السوقية باعتبارهم قوة تنافسية تتأثر شدتها بجواجز الدخول في القطاع وردود أفعال المنافسين الحاليين

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 34 - 37.

ذلك أن إتباع إستراتيجية التمييز يضع المؤسسة في مأمن من تهديد الداخلين المحتملين بوضع حواجز دخول في القطاع ناتجة عن الولاء العالي للزبائن تجاه العلامة التجارية المعروفة التكاليف المستدامة للإنتاج، التسويق والتطوير التي. يتعذر على المنافسين المحتملين تحملها، إضافة إلى الخدمات الخاصة المعروضة من قبل المؤسسات الحالية.

### ثانيا: تهديد المنتجات البديلة

يقصد بها مجمل المنتجات المقدمة من قبل قطاعات أو صناعات أخرى لتحل محل منتجات المؤسسة وتؤدي نفس الوظيفة، يتحدد تهديد المنتجات البديلة إما بتخفيض الأرباح بانخفاض معدلات المبيعات والتأثير على الأسعار، إما بالزوال المحتمل لسوق المنتج الأصلي، بما يشكل ضغطا كبيرا على المؤسسات وبالتالي فإن التمييز في المنتجات يضمن تخفيض تهديد المنتجات البديلة نظرا لأن المؤسسة التي تتبع التمييز يمكنها الرفع من جودة المنتج تقديم خدمات أفضل لحسم المنافسة لصالحها كما أنها تشكل حاجز أمام تحول الزبائن إلى. المنتجات البديلة بما يضمن الحفاظ على الرأسمال الزبوني ويعزز حظوظ بقائها في السوق والسيطرة عليه.

### ثالثا: القوة التفاوضية للزبائن

يؤثر الزبائن على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بشأن نوعية المنتجات بالإضافة إلى كيفية التسديد شروط النقل والتسليم وخدمات ما بعد البيع، حيث تتحدد القوة التفاوضية للزبائن من خلال وجود بدائل عديدة للمنتج ناتجة عن العدد الكبير للمؤسسات المنافسة، إضافة إلى إمكانية التكامل الخلفي وإنتاج منتجات معيارية، فكلما زادت شدة هذه القوة كلما شكل ذلك تهديدا للمؤسسة.

### رابعا: القوة التفاوضية للموردين

إن قوة مفاوضة الموردين بإمكانها ممارسة قوة تنافسية في الصناعة وذلك برفع الأسعار أو التخفيض جودة السلع التي يبيعونها وينظر إليهم على أنهم تهديد للمؤسسة ومن العوامل التي تعطي قوة تفاوضية للموردين هي :

- ضعف المنتجات البديلة التي يمكن إليها المنتج في صناعة ما، حيث لا تعطي نفس الميزات التي تعطيها المنتجات الأصلية، خاصة في حالة ارتفاع الأسعار.
- الصناعة يسيطر عليها عدد محدود للموردين ورغم من كبر حجم مبيعاتها
- عندما يكون ما يقدمه المورد للمؤسسة المشتريه أحد أهم المدخلات في نشاط أعمالها بمعنى أن إنتاج المؤسسة لدرجة كبيرة على هذه المدخلات.

### خامسا: التسابق بين المنافسين

تمثل شدة المزاومة في الصناعة بين المتنافسين محور ومرتكز القوى التي تساهم في جاذبية الصناعة، من بين العوامل المهيكلة المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة نجد: المنافسين، النمو البطيء في القطاع، التكاليف الثابتة، الطاقة الإنتاجية الرهانات الإستراتيجية المرتفعة، ولتبنى المؤسسة خيار التمييز تستطيع أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا من خلال خلق درجة عالية من التميز في منتجاتها قياسا بمنافسيها بما يمكنها من فرض أسعار عالية تساهم في زيادة عدد الوحدات المباعة.

### المبحث الثالث: مداخل الاستثمار في رأس المال الفكري لتعزيز الاستجابة التنافسية

ترتبط استمرارية المؤسسة في قطاع نشاطها بقدرتها على تعزيز سلسلة من السلوكيات الناجحة واستجابتها التنافسية لاتخاذ قرارات مختلفة ولهذا يعرض هذا المبحث بعض مداخل الاستثمار في رأس المال الفكري لتعزيز الاستجابة التنافسية.

#### المطلب الأول: أداء الأعمال والاستجابة التنافسية

يعتبر تطوير مجموعة من الكفاءات فيما يتعلق بالقضايا التشغيلية والتقنية والسوقية وغيرها من القضايا المهمة خطوة أساسية في توفير المؤسسة أساس ثابت لتحقيق الاستجابة التنافسية حيث يشير Heathon Tversky إلى أن الرغبة في الرهان على حدث غير مؤكد لا تعتمد فقط على الاحتمال المقدر لهذا الحدث ودقة هذا التقدير بل تعتمد أيضا على المعرفة العامة للفرد أو فهمه لما يتعلق بسياق الكلام.<sup>1</sup>

أيضا دراسة قام بها Dickson and Krueger وجدت أن المديرين الذين لديهم كفاءة ذاتية أكبر لاتخاذ القرارات هم أكثر عرضة لاختيار مسارات عمل أكثر خطورة، في حين توصلوا إلى أن كفاءة صانع القرار عنصر أساسي في إنشاء وصيانة ميزة تنافسية، كما أن تأثيرات الكفاءة على مستوى المؤسسة متسقة مع آثار بناء كفاءة صانع القرار بحيث تشير إلى أن الاستجابات السريعة والقوية تكون أكثر احتمالا عندما تكون الكفاءات ذات الصلة موجودة في المؤسسة، أي كلما زادت الكفاءة المدركة للشركة، كلما كان رد الفعل وسرعة استجابتها أكبر لتحقيق التميز في السوق.<sup>2</sup>

من جهة أخرى يرى Smith وآخرون أن العوامل البشرية لها تأثير كبير على نوعية الاستجابة خاصة عندما نتحدث عن الجانب التعليمي والخبراتي لفريق الإدارة العليا، ومن هنا يظهر الباحث أن لهذه العوامل تأثير على سرعة وبداية الاستجابة لدى المديرين والمسؤولين على اتخاذ قرارات حاسمة، لأن هؤلاء قدرة على التحليل وتوفير البدائل والحلول بالتالي سيكونون أقل اعتمادا على تقليد سلوك المنافسين، ويضيف الباحث أن المديرين أقل خبرة سوف يكونون أكثر إقداما على المخاطرة، أكثر قدرة على تعلم سلوكيات جديدة، يتوقع هنا أن يكون هؤلاء أكثر إقداما على المنافسة بعدوانية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Heath & tversky , Ambiguity and Competence in choice ,Preferences and beliefs :under uncertainty ,journal of risk 4 ,1991,PP5-8 .

<sup>2</sup> Krueger N orriss and peter Dickson ,How Believing in Ourselves Increases Risk Taking ,self –Efficacy and Opportunity Recorgnition ,Decision Sciences25.3,1994,P385

<sup>3</sup>K.G.Smith ,C.M.Grimm, M.J.Gannon ,and M-J.Chen ,Organizational information processing ,competitive responses ,and performance in the US domestic airline industry ,Academy of Management Journal ,1991,P64 .

إن سعي المؤسسة في تعزيز استجابتها التنافسية له أثر على أداء الأعمال الخاص بها ، فالمؤسسات التي تضمن تنافسية أداء مميزا في ظل قدر عالي من الاستجابة التنافسية، سوف تحقق مزايا الأداء المستجيب مما يضمن له مزايا تنافسية فريدة لكن أحيانا تكون مؤقتة لأن الوضع من الصعب الحفاظ عليه في ظل بيئات تنافسية عالية .

يقدم tom وآخرون جدولا يختصر فيه العلاقة بين الأداء والاستجابة التنافسية، إذ يقدم الجدول أربع حالات :

فقد يكون الأداء مستجيبا وقد يكون جيدا ولكنه لا يتضمن تحصيلات تعزز من استمراريته نتيجة ضعف استجابة المؤسسة، والحالة الأخرى هي التباطؤ في الجانبين، وهنا تعاني المؤسسة من إختلالات يتعين العمل على تصحيحها.<sup>1</sup>

### الجدول 2: العلاقة بين أداء الأعمال والاستجابة التنافسية.

| أداء الأعمال | أداء غير محصن       | أداء مستجيب  |
|--------------|---------------------|--------------|
|              | أداء متباطئ         | أداء غير كاف |
| متدني        | الاستجابة التنافسية |              |

المصدر: شداددي مهدي، دور إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قالمة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص22.

يصف الجدول العلاقة بين الاستجابة التنافسية وأداء الأعمال المربعات الأربعة تظهر أن المؤسسات تكون في إحدى الحالات التالية:<sup>2</sup>

**1. أداء مستجيب :** المؤسسات ضمن هذه المجموعة تتميز باستجابة عالية لمختلف التغيرات البيئية مع قدرات هامة للتجاوب بشكل سريع متسق وأيضا فعال، وهذا ينشئ ميزة تنافسية تترجم في أداء أعمال عالي للمنظمة.

**2. أداء غير كاف :** المؤسسات ضمن هذه المجموعة تتميز باستجابة عالية ولكن لا يمكنها ببساطة تحويل ميزتها في الاستجابة إلى أعمال محسن، وهنا قد يرجع الأمر إلى مجموعة من العوائق التي تمنع تحصيل النتائج وتثبط المؤسسة من استيعاب التغيرات الخارجية.

**3. أداء غير محصن :** تعاني المؤسسات في هذا النوع من عدم كفاية قدرات الاستجابة التنافسية، ولكنها رغم ذلك تظهر أداء عالي، لكن يعد هذا موقعا غير مستمر، بحيث تعتبر المؤسسة غير محصنة. مع استمرارية هذا الوضع سوف يؤدي في النهاية إلى أزمة تنظيمية كبيرة. ربما يكون حصولها على هذا التموقع من خلال الاستجابة في الماضي لكنها تعاني الآن من القصور، أو نتيجة تركيز على الوضع الداخلي، فبعض المؤسسات التي تشهد تغيرات سريعة في دورة حياة التكنولوجيا، ربما معرضة إلى هذا بشكل خاص.

<sup>1</sup> مهدي شداددي، مرجع سبق ذكره، ص 22 .

<sup>2</sup> عيشوش رياض، مرجع سبق ذكره ص 25.

## المطلب الثاني: التصنيع الرشيق كآلية لتعزيز الاستجابة التنافسية.

يشير مصطلح التصنيع الرشيق على ذلك النظام الذي يستخدم مدخلات أقل من أجل خلق المخرجات نفسها التي قد تتحقق من استخدام بنظام الإنتاج الواسع التقليدي كما أن مصطلح التصنيع الرشيق يعد مرادفاً لمجموعة من المصطلحات التي ظهرت حديثاً وهو التصنيع الفعال، التصنيع المتزامن، مواصفات التصنيع العالمية، التدفق المستمر.<sup>1</sup>

كما يوضح Ballard أن التصنيع الرشيق يركز على الحصول على الشيء الصحيح بالجودة الصحيحة والمكان الصحيح والعمل على تحسين الإنتاجية والقضاء على كل أشكال الهدر.<sup>2</sup> ولقد ركز الباحثين على ركائز يستند عليها تطبيق التصنيع الرشيق تتمثل في:<sup>3</sup>

- **الصيانة المنتجة الشاملة:** والتي تمثل إستراتيجية فعالة لتحسين الصيانة في الشركات الصناعية، إذ تم استخدامها على نطاق واسع خاصة خلال العقود الأخيرة بسبب ازدياد حدة المنافسة.
- **تنظيم موقع العمل:** فهي من الأدوات الفعالة للتحسين المستمر ويطلق عليها 5S وهي مختصر لـ (Sort الفرز والتنظيم، Straighten الترتيب المنهجي، Sweep and Clean تنظيف مكان العمل Systemize التعقيم الشامل أو الصيانة، Standardize الانضباط الذاتي) التي تعد الأساس لمنظمة الرشيق الفعالة.

- **الإعداد/التغيير السريع:** يعد مفهوم أو فكرة استبدال القالب بدقائق أحادية من العناصر الأساسية لنجاح نظام إنتاج شركة تويوتا (Toyota) والغرض من تطبيقه هو تقليل وقت إعداد الماكينة لذا فهو مرتكز رئيسي آخر لنظام التصنيع الرشيق.

- **التصنيع الخلوي:** يمثل نظام تصنيع يعتمد على مجموعات من العمليات والأفراد والآلات لإنتاج عائلة محددة من المنتجات بتصنيفات مماثلة لخصائص التصنيع، إن التصنيع الخلوي يحقق فوائد كثيرة منها تخفيض التكلفة مناولة المواد، تدفق المواد المنظم، تخفيض المخزون تحت التصنيع خفض وقت الإعداد نمهل زمنية أفضل واستجابة سريعة، تحسين خدمة الزبائن... الخ.

- **التحسين المستمر<sup>4</sup>:** نشأت إدارة التحسين المستمر كأفضل الممارسات الإدارية اليابانية والتي كرس لتحسين الإنتاجية والكفاءة والجودة وبصفة عامة التميز، ويصف Imai Masaaki الأب الروحي لفلسفة التحسين المستمر بأنها سر نجاح اليابان في التنافس، إذ تقوم على السعي نحو التحسين التدريجي والمستمر وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة

<sup>1</sup>حضر خليل شبحو، إستراتيجية التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة -دراسة اتطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في فضاء زاخو /محافظة دهوك، مجلة جامعة زاخو، العدد2،2015، ص 454.

<sup>2</sup>بسام منيب علي الطائي، إسرائ وعد الله قاسم السبعواوي، دور مراكز التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى رسال ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2015، ص 455.

<sup>3</sup> مرجع نفسه ص 308-310.

ياسمين حاتم المشلمون، أثر تطبيق مراكز التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مذكرة ماجستير بجامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 28-30.

أفضل أما المصطلح الياباني كايزن الذي يعني التغيير نحو الأحسن والذي يعرف بأنه البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في المكائن والمواد وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في الوحدة الاقتصادية أو المصنع.

ومن أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسينات المستمرة مدخل PDCA CYCLE والذي تم تطويره ليصبح إطاراً عاماً لمراحل أنشطة التحسين المستمر والتي تتضمن ما يلي:

**التخطيط (plan):** تحديد الأهداف والعمليات والأدوار والمسؤوليات والموارد والأساليب قبل أي نشاط.

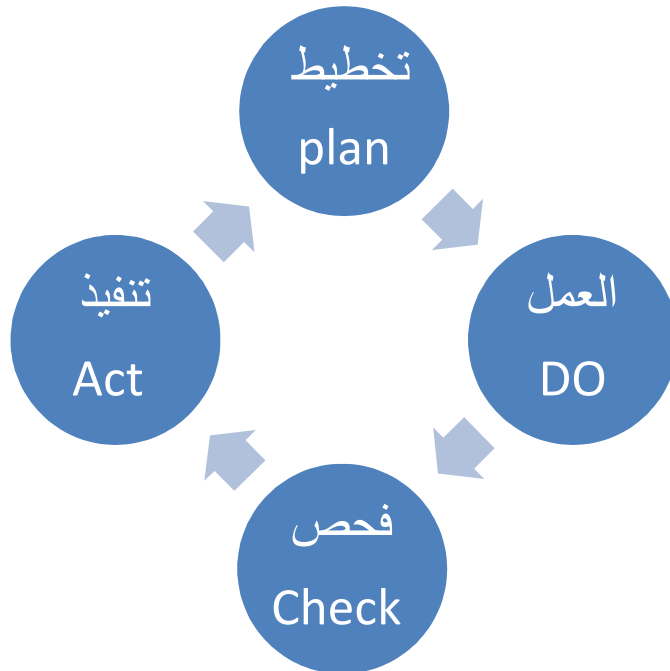
**العمل (DO):** استخدام أدوات وأساليب وتجريب التطوير المقترح على نطاق محدد وفي بيئة محددة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

**الفحص (check):** قياس النتائج وتقييمها.

**التنفيذ (Act):** إذا كانت النتائج ناجحة يتم اعتماد خطة التحسين وتطبيقها على المجالات الأخرى، أما إذا كانت غير ناجحة يتم تعديل الخطة أو إلغاؤها.

ويمثل الشكل التالي خطوات دمينج للتحسين المستمر:

الشكل 8: عجلة دمينج للتحسين المستمر

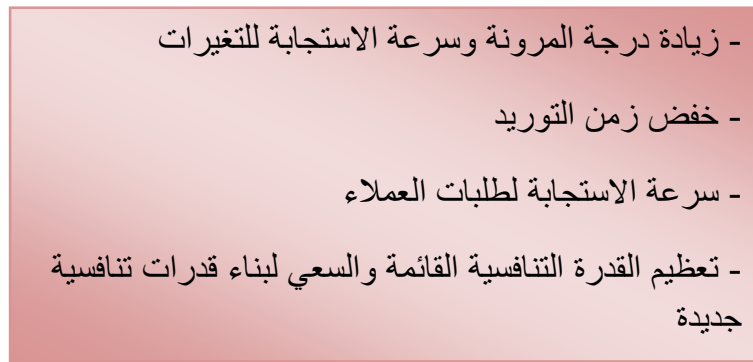


المصدر: ياسمين حاتم الهشلمون، أثر تطبيق مركاتر التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 31.

فامتلاك المعرفة والخبرات والمهارات والقدرات المهنية لدى الموظفين يمكن الممارسات الرشيقة من تحقيق مستويات أعلى من الأداء كما أظهر أن مشاركة المعلومات والتعلم الداخلي لهما تأثير إيجابي على التنفيذ الناجح لممارسات التصنيع وتحتاج المنظمات إلى تعزيز وفهم كيفية الاستفادة من الأشكال المختلفة لمكونات رأس المال الفكري ودوره في تعزيز كل مرتكزات التصنيع الرشيق والمنظمات التي تعتمد على التصنيع الرشيق تحتاج على تحسين فعاليتها وكفاءتها باستمرار وهذا ممكن فقط من خلال التطوير المستمر للكفاءات التنظيمية وأن إدارة رأس المال الفكري أصبح عاملاً رئيسياً مما سمح لها بأن تصبح أكثر قدرة على التكيف والاستجابة.<sup>1</sup>

ويمكن إبراز العلاقة بين التصنيع الرشيق والاستجابة التنافسية بالشكل التالي :

الشكل 9: مساهمة التصنيع الرشيق في تعزيز الاستجابة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وأبعاد الاستجابة التنافسية

الفرع الأول: العلاقة بين رأس المال البشري والسرعة

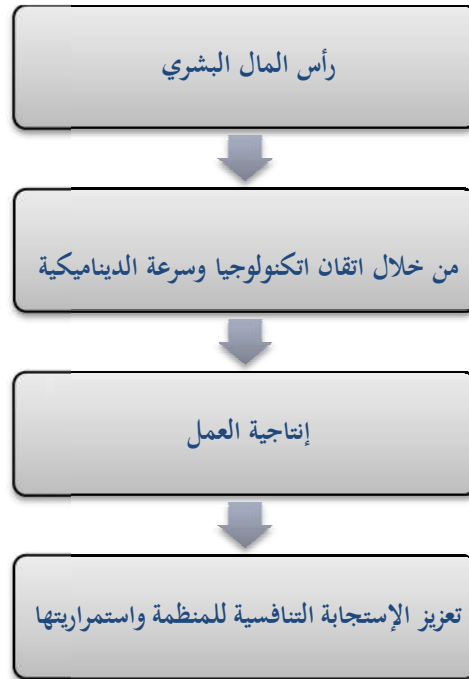
لقد ذهب - بنيلسون وفليس 1977 - إلى أن الدور الذي يقوم به رأس المال البشري يتمثل في تأثيره على السرعة التي تتمكن بها المنظمة المختلفة من اللحاق في سباق التقدم التقني وأيضاً سرعة تفشي التقدم التقني وهو ما

<sup>1</sup> George Onofrei, The impact of operational intellectual capital on lean practices ,university of Zagreb ,Croatia 2019,P 5.

لاحظه "رومر" 1990 في أن دور رأس المال البشري يتمثل في تأثيره المباشر على الإنتاجية بتحديدده لمقدرة المنظمة على ابتكار تقنيات جديدة.<sup>1</sup>

فأُسّس المال البشري عنصراً أساسياً لرفع المقدرة التنافسية للمؤسسة وفق ما يبينه الشكل التالي :

الشكل 10: مساهمة رأس المال البشري في تعزيز الاستجابة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة.

كما أن تحلي العنصر البشري بالخبرة والتعلم والمهارة له تأثير على سرعة وبداية الاستجابة التنافسية لدى المديرين والمسؤولين على اتخاذ القرارات الحاسمة لأن لهؤلاء القدرة على التحليل وتوفير البدائل والحلول أكثر من غيرهم والتعامل بفعالية وثبات مع الاضطرابات المحيطة بالمؤسسة ومنعها من التأثير على تحقيق أهدافها وبالتالي سيكونون أقل اعتماداً على تقليد سلوك المنافسين والرد بطرق إبتكارية ومتفوقة عليه.<sup>2</sup>

إضافة إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على زيادة رصيدها المعرفي بما يساهم في تطوير وإنعاش عمليات الإبداع والابتكار باستمرار في مجموعات عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة.<sup>3</sup>

وحسب الباحث jay2003 فإن المنظمات تتعلم باستمرار حول أسواقها وبيئة أعمالها من خلال العمليات المتعلقة بتحسس الأسواق وإذا تحكمت في هذا الأمر تتميز تنافسياً من خلال استشراف الفرص السوقية قبل منافسيها وتوجهات السوق المستقبلية وكيف يمكن الاستجابة لها أي أن نشاطات الاستشعار السوقي تسمح

<sup>1</sup>Ali.A ,Building Human capital for Economic Developement in Arab cities ,paper Submitted at the workshop of Mediterranean Development Forum ,6-9october ,Amman – Jordan ,PP.1-35.

<sup>2</sup>حواوة سلوى، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>3</sup>هند أحمد عابد، أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين 2016، ص 21.

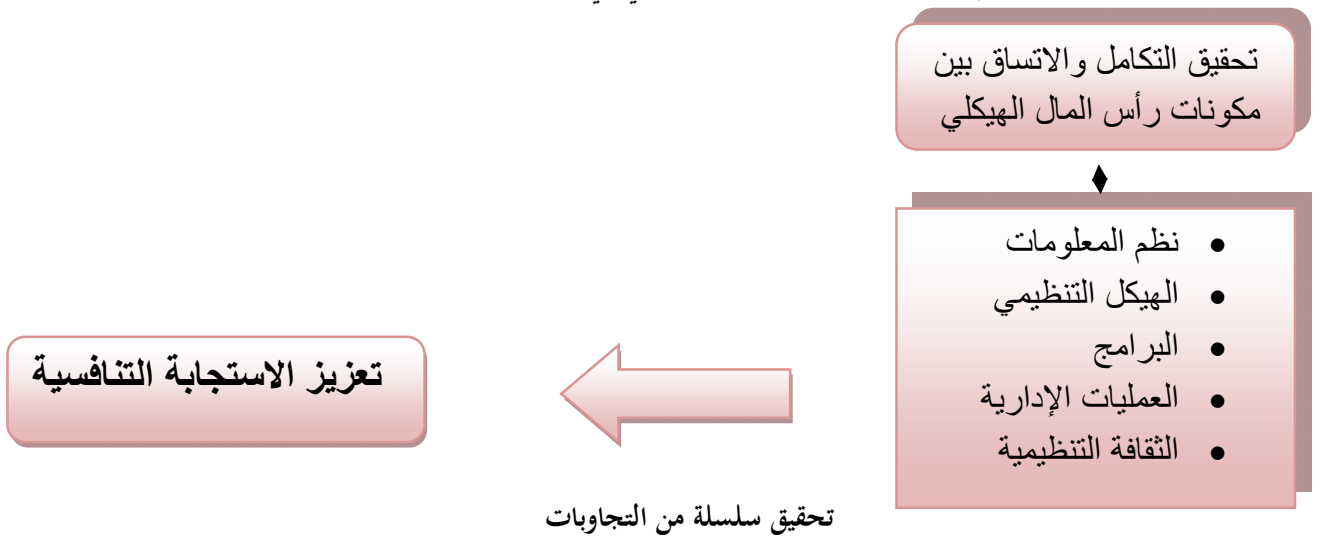
للمنظمات بالتعلم المستمر، بحيث يعتمد الاستشعار السوقي على الاستعلام بعقلية منفتحة أكثر من مجرد جمع معلومات وتأكيد معتقدات مسبقة حول السوق ثم توزيع المعلومات المحصل عليها لتعزيز نماذج عقلية جماعية تسمح بإعطاء معنى لتلك المعلومات والتأكد من أن كل فرد يعطيها الأهمية المطلوبة والأساس أن هذه المنظمات المتوجهة سويقياً تتميز بوضوح الافتراضات المشتركة حول الأسواق التي تضمن تناسق وتوقيت الإستراتيجيات الإستشرافية أكثر من مجرد رد فعل للأحداث السوقية.

ويرى douglas and gatignon أن التقلب البيئي يؤثر على قدرة المنظمة في توقع الأحداث والتغيرات وبالتالي كلما زاد تقلب بيئة الأعمال ق الوقت المطلوب للاستجابة خاصة في ظل قطاعات سوقية عالية الديناميكية مثل قطاعات التكنولوجيا والصناعة الإلكترونية ومنا هنا فالمنظمات عليها أن تطور قدراتها في قراءة الإشارات التي تدل على التغيير المحتمل وأيضا تعزيز الإجراءات الضرورية للتقييم لاتخاذ القرارات وأيضا تنفيذ التجاوب التنافسي.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العلاقة بين رأس المال الهيكلي والاتساق

إن القدرة على التنسيق والتكامل داخل المنظمة تتطلب تنسيقا فعالا بين المهام والموارد وتزامنا للنشاطات حيث تعزز هذه القدرة إعادة الضبط من خلال إدارة المهام والنشاطات والموارد خاصة من خلال وضع الأشخاص المناسبين في المكان الذي يناسب كفاءاتهم لأداء مهمة المهمة المناسبة.<sup>2</sup> فالتوافق والتنسيق بين أجزاء المنظمة يضمن الاتساق بمعنى تحقيق سلسلة من التجاوبات التنافسية ما يوضحه الشكل التالي :

### الشكل 11: مساهمة رأس المال الهيكلي في تعزيز الاستجابة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة

<sup>1</sup> رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص73.

<sup>2</sup>Pavlou ,Paul A,and Omar A. El sawy".Understanding The elusive Black box of dynamic capabilities".Decision Sciences 42.1(2011): P246.

وجد أن من بين معززات القيادة التكوينية للمنظمة هو تعزيز bcg وحسب تقرير قدمته المنظمة الاستشارية المعروفة بسرعة القدرة على التصحيح الذاتي أي قدرة المنظمة على تصحيح نفسها من خلال تصحيح الوضعيات الخاطئة وهذا من خلال السماح باتخاذ القرارات في المستويات الأدنى وتقليل الوقت بين المنبه والتجاوب من خلال جعل المهام المعقدة مهمة الكل وجعل الجميع يحس كأنه في دائرة داخلية وتطوير الشعور بالمسؤولية المشتركة من كل مهمة.

### الفرع الثالث: رأس المال العلائقي والفعالية

إن التفوق التنافسي يتطلب من المؤسسات فهم أكبر لحاجات الزبون وطموحاته المستقبلية ومن ثم الاستجابة لهذه التطلعات ومع تنامي إدراك المؤسسة لأهمية رأس المال الزبوني الذي أصبح أحد أهم موارد المؤسسة لتحقيق الاستجابة التنافسية.<sup>1</sup>

يعتبر رأس المال الزبوني الثروة الحقيقية للمؤسسة والتي تتمثل في العلاقات مع الزبائن وكذلك حقوق ملكية العلامة 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 العميل بغية التفوق على منافسيها ولتضمن البقاء والاستمرارية حيث أن رضا الزبون يمثل مفتاح المنافسة بين المؤسسات، فضلا على أنه بعد من مقومات النجاح الرئيسية في عالم المنافسة اليوم وأغلب المدراء يهتمون اهتماما كبيرا برضا الزبون وذلك لغرض زيادة الربحية والحصة السوقية، فحينما تولد المنظمة معارف جديدة من الزبائن والمنافسين، تساهم في تقديم استشعار أفضل لواقعها السوقي وبالتالي تعزيز قدرتها على التصرف في حال ظهور مستجدات تتعلق باحتياجات الزبائن، أو توجهات المنافسة وغيرها من التغيرات البيئية المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرزوق عاشور، يوسف أحمد، رأس المال الزبوني كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 18، 2017 ص 220.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 223.

## خلاصة:

من خلال الفصل تناولنا المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري والاستجابة التنافسية، بحيث أصبح رأس المال الفكري ركيزة أساسية وسلاح تنافسي للمنظمات المعاصرة بأبعاده الثلاث بدءاً برأس المال البشري والهيكلي وحتى العلائقي وأصبح الاهتمام به تحدياً كبيراً في ظل الضغوط التنافسية المتسارعة والمستمرة، كذلك تطرقنا من خلال المبحث الثاني إلى الاستجابة التنافسية التي تعتبر ضرورة للتعزيز من قدرة المنظمة على رد الفعل اتجاه تصرفات المنافسين والتكيف مع تغيرات واضطرابات المحيط، أما من خلال المبحث الثالث تم التطرق إلى بعض المداخل وعلاقتها بالاستجابة التنافسية إضافة إلى علاقة مكونات رأس المال الفكري بأبعاد الاستجابة التنافسية .

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية لدور الاستثمار في رأس المال

الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية

في مؤسسة مغرب بايب

**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصل السابق إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من الاستثمار في رأس المال الفكري والاستجابة التنافسية، وكذا العلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على مؤسسة مغرب بايب بولاية المسيلة.

يهدف هذا الفصل بشكل رئيسي إلى القيام بدراسة قياسية بغية تحليل مكونات الاستثمارة ومن ثم الإجابة عن فرضيات الدراسة وبعد ذلك يتم اختتام الدراسة بتحليل نتائج اختبار الفرضيات.

وسيتم التطرق إلى النقاط السابقة من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة مغرب بايب ومنهجية الدراسة**

**المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للدراسة**

**المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة**

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة مغرب بايب ومنهجية الدراسة

تعتبر مؤسسة مغرب بايب أندستري من أهم المؤسسات الرائدة في إنتاج أجود أنواع الأنابيب، وعليه فإن هذا المبحث يهدف إلى تقديم لمحة حول المؤسسة من خلال التعرف عن نشاطها، نشأتها وأهم أهدافها إضافة إلى منهجية الدراسة

### المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة مغرب بايب أندستري

#### الفرع الأول: التعريف بمؤسسة مغرب بايب أندستري

مؤسسة مغرب بايب Maghreb pipe هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة أسست برأسمال قدر ب: 694.400.000.000 تقع بالمنطقة الصناعية بالمسيلة بالجهة الغربية منها، تربع على مساحة قدرها 4 هكتارات وحاليا استفادت من توسعة هامة، تعتبر من بين الشركات الوحيدة وهي التي تقوم بإنتاج الأنابيب والقنوات المدعمة بالألياف الزجاجية PVR، تقوم بتشغيل حوالي 400 عامل مما ساهم في امتصاص نسبة هامة من البطالة، توفر أنابيب وقنوات من مختلف الأحجام من 80 مم إلى 2600 مم، تستعمل هذه القنوات في مياه الشرب أنظمة التبريد الهيدروليكية ومختلف شبكات الري والتطهير تتمتع هذه الأنابيب بجودة عالية طبقا لآخر التقنيات العالمية في هذا المجال إذ يعتبر المصنع من بين 30 مصنعا متواجدا عبر العالم. مما سمح لها بجائزة شهادة المطابقة ISO 9001 سنة 2008 وهي في مرحلة المرور إلى ISO 9001 وهذا اعتراف بجودة المنتج الجزائري، حيث تسمح أنابيب وقنوات PRV من حماية المياه من التلوث وذلك لاحتوائها على ألياف زجاجية ورمل الكوارتز والصبغ وهي المواد التي تؤمن من التأثيرات كالتآكل والصدأ. يصل إنتاج المؤسسة سنويا حوالي 500 كم من مختلف الأقطار، أنجزت المؤسسة عدة مشاريع عبر العديد من الولايات (أكثر من 30 ولاية). وتهدف مؤسسة مغرب بايب إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

- إنتاج وتوزيع أنابيب وملحقات الألياف الزجاجية طبقا لأحدث التقنيات.
- المساهمة في الاقتصاد الوطني بتوفير المنتج.
- محاولة التقليل من عملية استيراد هذا المنتج.
- القضاء على التبعية للخارج.
- توفير العملة الصعبة.
- تهدف إلى تحقيق الربح لها.
- تحقيق اكتفاء ذاتي للسوق المحلي.
- تهدف إلى تصدير المنتج لأكثر عدد ممكن من الدول.

## الفرع الثاني: نشأة مؤسسة مغرب بايب أندستري

شركة مغرب بايب أندستري للأنايب طرحت كفكرة سنة 2001 م لتتجسد سنة 2004 م وبدأ الإنتاج الفعلي بها سنة 2009 استثمرت الشركة ما بين 3 و 5 ملايين دينار، وتنتج 500 كلم من الأنايب المدعمة بالألياف الزجاجية سنويا. وأنشأت شركة مغرب بايب ضمن نشاطين:

## النشاط الرئيسي: ويتمثل في

- صناعة أنابيب وقنوات من الألياف الزجاجية؛
- استيراد وتصدير المواد والمعدات المرتبطة بميدان الري؛
- استيراد وتصدير المعدات والماكنات، المواد الأولية واللواحق الموجية لصنع وتحويل المعادن.
- استيراد وتصدير كل المعدات والماكنات واللواحق الموجية لصنع وتحويل البلاستيك والمطاط.

## النشاط الثانوي ويتمثل في:

- الأشغال العمومية الكبرى والري والحفر والأشغال الريفية؛
- الأشغال الحضرية والنظافة العمومية؛
- وضع القنوات الطويلة المسافة وتهيئة المساحات المسقية وتصريف المياه.
- وبصفة شاملة كافة العمليات التجارية، المالية، الصناعية، المنقولة والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع المؤسسة.

## المطلب الثاني: معلومات خاصة بالمؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها

## الفرع الأول: معلومات خاصة بالمؤسسة

## الجدول 3: معلومات خاصة بالمؤسسة

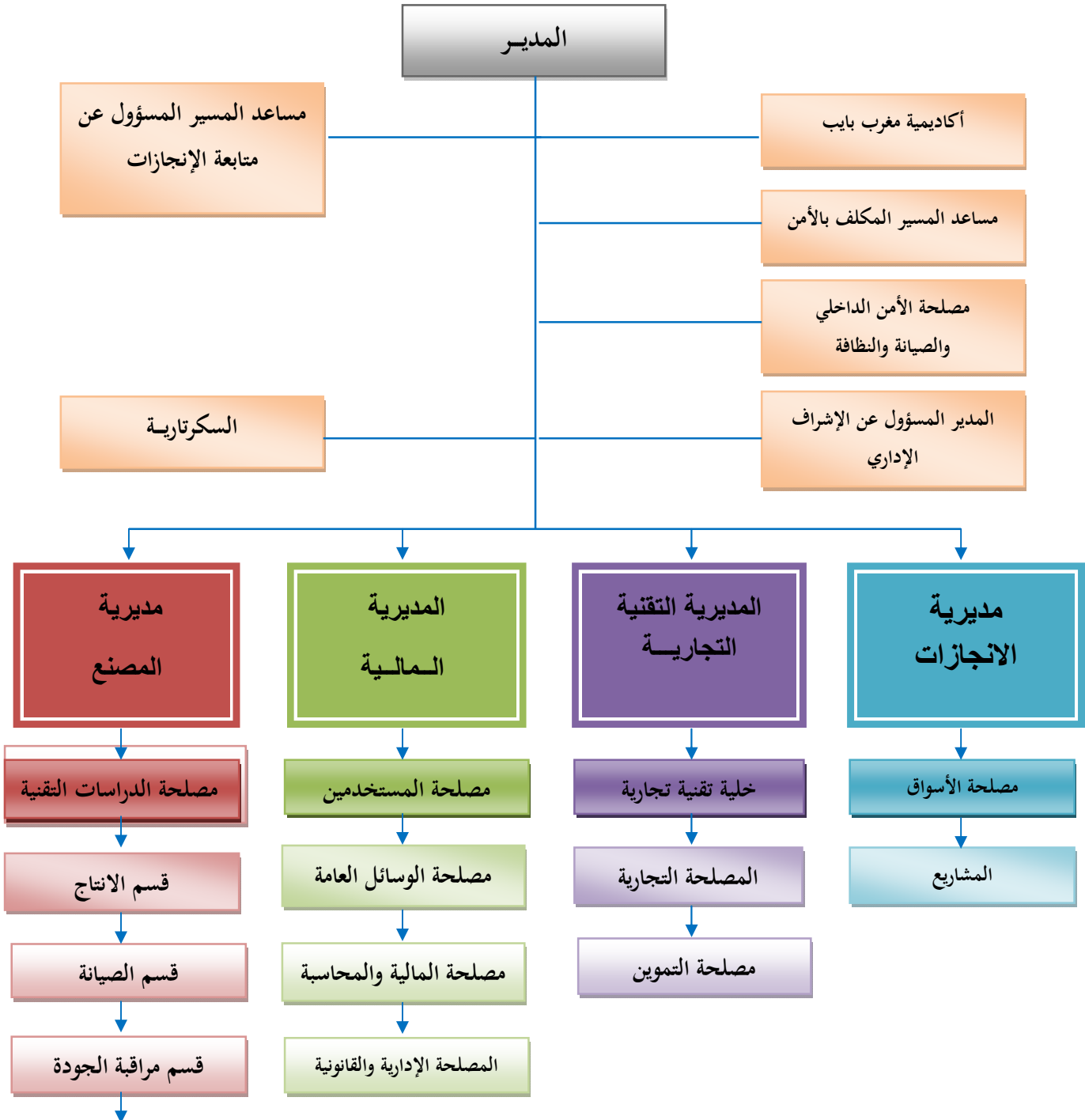
|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| العنوان                               | المنطقة الصناعية المسيلة: الهاتف: 035365001 فاكس 035365002                          |
| الصف                                  | 31/05/2006 في المؤرخ 06-198 المرسوم   |
| الفئة                                 | القسم الأول   |
| عدد العمال                            | عمال منفذين: 274، أعوان مشرفين: 84، إطارات متوسطة 39، سامية 11                      |
| طبيعة البناء                          | هياكل حديدية واسمنت   |
| مخازن مكيفة                           | 10 مخازن مجيزة لتخزين المواد الأولية المساحة الإجمالية للمخزن الواحد 96 م إلى 248 م |
| أهم المواد المستعملة في صناعة الأنايب | ألياف زجاجية، الريننج، الكاتاليزور، الرمل، الكسيمتور.                               |
| مواد مخزنة                            | ريزين، الرمل، بوليستار، اسيطون، أكسيلترول، كاتاليزور، بوب وشوب.                     |
| أعوان الأمن الصناعي                   | 1 رئيس مصلحة، 1 منسق، 8 أعوان HSE   |
| أعوان الأمن الداخلي                   | التدعيم للتدخل 25 عون أمن داخلي.  |

المصدر: من وثائق المؤسسة.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مغرب بايب

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو بمثابة مخطط يوضح توزيع المسؤوليات والمهام هو وسيلة لتحقيق أهداف إذ تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد ومناسب، كما انه يمكن أن يكون عائق في تحقيق الأهداف إذ لم يستخدم بشكل جيد ومناسب.

الشكل 12: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مغرب بايب للأنابيب



المصدر: من وثائق المؤسسة

**المطلب الثالث: منهجية الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مغرب بايب أندستري، وفيما يلي توضيح لمنهجية الدراسة التي تعتبر محورا رئيسيا في إنجاز الجزء التطبيقي:

**الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة**

بعد تحديد كل ما يتعلق بالظاهرة موضوع الدراسة ومختلف أبعادها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ولتحديد دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فقد تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

وتم استخدام مصدرين أساسيين للبيانات هما:

- **المصادر الأولية:** لتحليل مختلف البيانات ذات الطبيعة التحليلية ميدانيا تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية ممثلة في الاستبيان كأداة رئيسية للبحث
- **المصادر الثانوية:** وهي المصادر اللازمة لمعالجة الإطار النظري للبحث كما يستند عليها كذلك في اتخاذ القرارات وتفسير النتائج الميدانية، والمتمثلة أساسا في مختل المراجع كالكتب، المقالات، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه.

**الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**

مجتمع الدراسة هو مجموع الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث والمطلوب دراستها ومعرفة خصائصها حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، وانطلاقا من إشكالية الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المدروس جميع الأفراد العاملين بمؤسسة مغرب بايب و الجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

**الجدول 04: عدد الإستبيانات الموزعة**

| مجتمع الدراسة | الاستمارات الصالحة للتحليل | نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة |
|---------------|----------------------------|-------------------------------------|
| 408           | 90                         | 22%                                 |

المصدر: من إعداد الطالبة

**الفرع الثالث: أداة الدراسة**

تم تجزئة عبارات الاستبيان إلى محاور حسب الجدول الموالي:

## الجدول 4: محاور الاستبيان

| المحور              | البعد   | الفقرات      |
|---------------------|---|--------------|
| البيانات الشخصية    | 1.الجنس، 2.العمر، 3.المستوى التعليمي، 4.الأقدمية داخل المؤسسة، 5.التصنيف الوظيفي. |              |
| رأس المال الفكري    | رأس المال البشري  | من 6 إلى 12  |
|                     | رأس المال الهيكلي   | من 13 إلى 19 |
|                     | رأس المال العلائقي  | من 20 إلى 26 |
|                     | المحور ككل  | من 6 إلى 26  |
| الاستجابة التنافسية | السرعة  | من 27 إلى 32 |
|                     | الاتساق والثبات   | من 33 إلى 38 |
|                     | الفعالية  | من 39 إلى 44 |
|                     | المحور ككل  | من 27 إلى 44 |

المصدر: إعداد الطالبة.

يبين الجدول أعلاه أن محاور وأبعاد الاستبيان تم تقسيمها كالتالي:<sup>1</sup>

- **المحور الأول:** وهو محور المعلومات الشخصية الخاصة بمفردات العينة محل الدراسة مشتملة على: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية داخل المؤسسة، التصنيف الوظيفي.
- **المحور الثاني:** يشتمل على 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 الاستجابة التنافسية. بمختلف أبعاده (السرعة، والثبات، الفعالية).

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 1 (ملحق الاستبيان).

## المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للدراسة

بعدها تم التطرق في المبحث الأول إلى لمحة عامة عن مؤسسة مغرب بايب وإلى منهجية الدراسة، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى عملية التحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها .

## المطلب الأول: مراحل تطوير أداة الدراسة

صُممت الأداة بالاستناد إلى الدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، ولتحديد درجات الإجابة لكل فقرة من فقرات تم الاعتماد على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على هذه الفقرات المندرجة تحت ثلاثة (03) محاور أساسية، حسب الجدول التالي:

الجدول 5: درجات مقياس الدراسة

| الاختبار | غير موافق بشدة | غير موافق   | محايد       | موافق       | موافق بشدة  |
|----------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| المجال   | [1.79-1.00]    | [2.59-1.80] | [3.39-2.60] | [4.19-3.40] | [5.00-4.20] |
| الدرجة   | 1              | 2           | 3           | 4           | 5           |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي.

لتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (4=1-5) 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 وهي الواحد الصحيح إلى غاية الوصول إلى القيمة العظمى للمقياس (القيمة 5) مع طرح القيمة (0.01) ثم من كل مجال لتفادي مشكل ازدواجية القيم.

وبهدف اختبار صدق وثبات أداة الدراسة ومعالجة مختلف محاورها واختبار فرضياتها يتم استخدام مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (26) كالتالي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية وملائمة أداة الدراسة للغرض الذي صممت من أجله.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى إتباع البيانات المعالجة للتوزيع الطبيعي.
- معامل الارتباط: لمعرفة قيمة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات والمتوسطات للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد قيمته واتجاهه ومدى معنويته مع الاستعانة بكل من معامل التحديد ( $R^2$ )، اختبار فيشر (Fisher)، اختبار ستودنت (T-test).

ويشتمل التحقق من ملائمة الأداة للدراسة على دراسة واختبار صدق وثبات الاستبيان، اختبار الاتساق الداخلي للفقرات بالإضافة إلى تحديد شكل البيانات (طبيعة التوزيع).

### الفرع الأول: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

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:<sup>1</sup>

- دقة وصحة صياغة الفقرات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه؛
- مدى قابلية الاستمارة لمعالجة مشكل الدراسة؛
- اقتراح 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 للاستمارة.

### الفرع الثاني: اختبار الثبات

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

الجدول 6: اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

| المحور              | البعد              | Cronbach's Alpha |
|---------------------|--------------------|------------------|
| رأس المال الفكري    | رأس المال البشري   | 0.801            |
|                     | رأس المال الهيكلي  | 0.742            |
|                     | رأس المال العلائقي | 0.872            |
|                     | المحور ككل         | <b>0.882</b>     |
| الاستجابة التنافسية | السرعة             | 0.735            |
|                     | الاتساق والثبات    | 0.718            |
|                     | الفعالية           | 0.673            |
|                     | المحور ككل         | <b>0.870</b>     |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) قد تراوح بين (0.742) و (0.872) للأبعاد و (0.882) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور، حين بلغ مستوى الثبات بالنسبة للمتغير التابع (الاستجابة التنافسية) تراوح بين (0.673) و (0.735) للأبعاد و (0.870) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور، في وهي قم تفوق القيمة المعيارية (0.65) وعليه فان الأداة تتسم بخاصية الثبات.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 2 (ملحق قائمة المحكمين).

## الفرع الثالث: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

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

الجدول 7: الاتساق الداخلي لمحور رأس المال الفكري

| البعد             | رقم الفقرة | Pearson | Sig   | البعد              | رقم الفقرة | Pearson | Sig   |
|-------------------|------------|---------|-------|--------------------|------------|---------|-------|
| رأس المال البشري  | 06         | 0.850   | 0.000 | رأس المال العلائقي | 20         | 0.767   | 0.000 |
|                   | 07         | 0.552   | 0.000 |                    | 21         | 0.591   | 0.000 |
|                   | 08         | 0.638   | 0.000 |                    | 22         | 0.502   | 0.000 |
|                   | 09         | 0.499   | 0.000 |                    | 23         | 0.581   | 0.000 |
|                   | 10         | 0.614   | 0.000 |                    | 24         | 0.576   | 0.000 |
|                   | 11         | 0.667   | 0.000 |                    | 25         | 0.674   | 0.000 |
|                   | 12         | 0.843   | 0.000 |                    | 26         | 0.818   | 0.000 |
| رأس المال الهيكلي | 13         | 0.544   | 0.000 | -                  |            |         |       |
|                   | 14         | 0.503   | 0.000 |                    |            |         |       |
|                   | 15         | 0.505   | 0.000 |                    |            |         |       |
|                   | 16         | 0.698   | 0.000 |                    |            |         |       |
|                   | 17         | 0.489   | 0.000 |                    |            |         |       |
|                   | 18         | 0.611   | 0.000 |                    |            |         |       |
|                   | 19         | 0.707   | 0.000 |                    |            |         |       |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور رأس المال الفكري والأبعاد التي تنتمي إليها تراوحت بين نسبة (49.9%) ونسبة (85%) بالنسبة لبعد رأس المال البشري، وبين (48.9%) و(70.7%) بالنسبة لبعد رأس المال الهيكلي، وبين (50.2%) و(81.8%) بالنسبة لبعد رأس المال العلائقي، وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بhamش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فإن الاستبيان يتميز باتساق داخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها بالنسبة لمتغير رأس المال الفكري.

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

الجدول 8: الاتساق الداخلي لأبعاد محور الاستجابة التنافسية

| البعد             | رقم الفقرة | Pearson | Sig   | البعد    | رقم الفقرة | Pearson | Sig   |
|-------------------|------------|---------|-------|----------|------------|---------|-------|
| السرعة            | 27         | 0.808   | 0.000 | الفعالية | 39         | 0.696   | 0.000 |
|                   | 28         | 0.562   | 0.000 |          | 40         | 0.528   | 0.000 |
|                   | 29         | 0.512   | 0.000 |          | 41         | 0.457   | 0.004 |
|                   | 30         | 0.487   | 0.001 |          | 42         | 0.685   | 0.000 |
|                   | 31         | 0.500   | 0.000 |          | 43         | 0.559   | 0.000 |
|                   | 32         | 0.795   | 0.000 |          | 44         | 0.788   | 0.000 |
| الاتساق والبيانات | 33         | 0.653   | 0.000 | -        |            |         |       |
|                   | 34         | 0.562   | 0.000 |          |            |         |       |
|                   | 35         | 0.518   | 0.000 |          |            |         |       |
|                   | 36         | 0.545   | 0.000 |          |            |         |       |
|                   | 37         | 0.893   | 0.000 |          |            |         |       |
|                   | 38         | 0.804   | 0.000 |          |            |         |       |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور الاستجابة التنافسية والأبعاد التي تنتمي إليها تراوحت بين نسبة (48.7%) ونسبة (80.8%) بالنسبة لبعد السرعة، وبين (51.8%) و(89.3%) بالنسبة لبعد الاتساق والثبات، وبين (45.7%) و(78.8%) بالنسبة لبعد الفعالية، وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بhamش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فإن الاستبيان يتميز باتساق داخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها بالنسبة لمتغير الاستجابة التنافسية.

### 3- اختبار طبيعية البيانات

لاختبار طبيعية البيانات البواقي كل متغير تابع مع المتغير المستقل يتم الاعتماد على اختبار كولنمجرروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأكبر من (50) مفردة، حيث أن قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة أن الدلالة الإحصائية لاختبار كولنمجرروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

## الجدول 9: اختبار كولنمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للبوافي

| المتغير التابع   | الاستجابة التنافسية مع: | Sig<br>Kolmogorov-Smirnov | طبيعة التوزيع |
|------------------|-------------------------|---------------------------|---------------|
| رأس المال الفكري | رأس المال البشري        | 0.067                     | طبيعي         |
|                  | رأسي المال الهيكلي      | 0.051                     |               |
|                  | رأس المال العلائقي      | 0.075                     |               |
|                  | رأس المال الفكري ككل    | 0.072                     |               |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية كولنمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وعليه فإن البوافي المحصل عليها باستخدام الانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير المستقل (الاستجابة التنافسية) تأخذ شكل التوزيع الطبيعي وهو شرط مهم ينبغي توفره لقياس أثر متغير على متغير آخر باستخدام نماذج الانحدار. فضلا عن أن التوزيع طبيعي فإنه يمكن الاستناد إلى نظرية النهاية المركزية التي تسمح باستخدام الاختبارات المعلمية إذا كان عدد المفردات (0.05) يزيد عن مفردة، كما أن قياس معنوية الانحدار يتطلب إما أن التوزيع طبيعي للبوافي بالنسبة للعينات الصغيرة، أو يمكن استخدامه للعينات الكبيرة بغض النظر عن طبيعة التوزيع، وفي هذه الدراسة كلا الشرطين محققين.

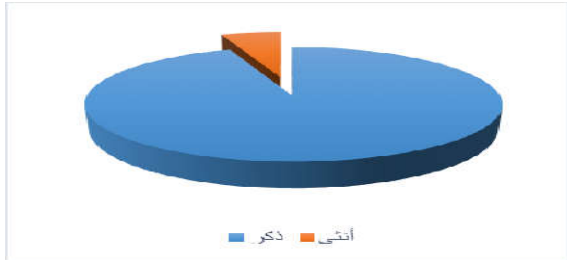
## المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية

## الفرع الأول: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

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

الجدول 10: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية الشكل 13: شكل توزيع بيانات محور البيانات

| الشخصية وفق الجنس |         | وفق الجنس |  |
|-------------------|---------|-----------|--|
| النسبة (%)        | التكرار | الجنس     |  |
| 94.4              | 85      | ذكر       |  |
| 5.6               | 5       | أنثى      |  |
| 100               | 90      | المجموع   |  |



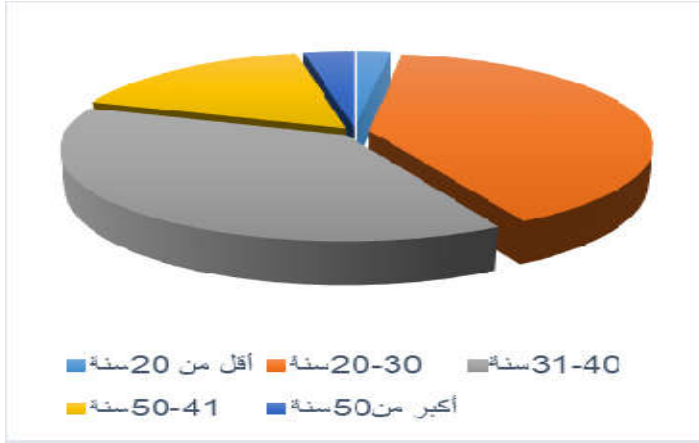
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يشكل الطلبة الذكور أغلبية مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (94.4%) بالمقارنة مع نسبة الإناث التي شكلت نسبة (5.6%) فقط من إجمالي مفردات العينة المدروسة وهذا راجع لطبيعة المؤسسة (صناعية) ومكان تواجدها والذي يجعل فئة الذكور تميل للعمل فيها أكثر من فئة الإناث.

### الفرع الثاني: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر

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

الشكل 14: شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر



الجدول 11: تحليل بيانات محور

### البيانات الشخصية وفق العمر

| العمر          | التكرار | النسبة (%) |
|----------------|---------|------------|
| أقل من 20 سنة  | 2       | 2.2        |
| 20-30 سنة      | 36      | 40.0       |
| 31-40 سنة      | 34      | 37.8       |
| 41-50 سنة      | 15      | 16.7       |
| أكثر من 50 سنة | 3       | 3.3        |
| المجموع        | 90      | 100        |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تشكل الفئة العمرية (20-30 سنة) ما نسبته (40%) ثم تليها فئة الأقل من (31-40 سنة) بنسبة (37.8%) وفئة (41-50 سنة) بنسب: (16.3%)، والنسبة لباقي الفئات بنسب متقاربة، والملاحظ هنا أنه كلما زاد العمر قل معها نسبة عدد المفردات وفي هذا دلالة على أن المؤسسة تميل نحو الاستثمار في الموارد البشرية الشبانية للمدى الطويل، حيث نلاحظ أن المؤسسة تركز في مواردها البشرية على طاقات شبانية معتبرة وهذا راجع لطبيعة المؤسسة باعتبارها مؤسسة صناعية تحتاج إلى جهد بدني وهذا لا يعني التخلي عن الجانب الخبراتي والذي هو مهم جدا بالنسبة للمؤسسة .

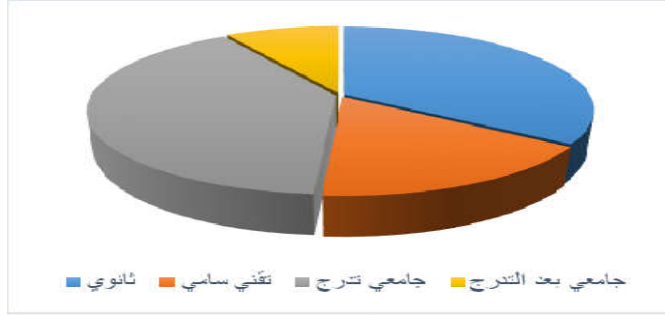
### الفرع الثالث: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

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

الجدول 12: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

| النسبة (%) | التكرار | المستوى التعليمي |
|------------|---------|------------------|
| 36.4       | 31      | ثانوي            |
| 16.7       | 15      | تقني سامي        |
| 40.0       | 36      | جامعي تدرج       |
| 8.9        | 8       | جامعي بعد التدرج |
| 100        | 90      | المجموع          |

الشكل 15: شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Excel 2013).

يلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي تتوزع إلى (40%) حاملي شهادات الجامعية (ليسانس وماستر)، وبنسبة مقاربة (36.4%) لفئة حاملي الشهادات الثانوية، بالمقابل فان نسبة التقنيين السامين بلغت (16.7%) والنسبة الباقية (8.9%) لحاملي شهادات الدراسات العليا وهي نسب تتلاءم وحاجة المؤسسة من الشهادات المتنوعة حسب الهيكل التنظيمي وتدرج المهام والمسؤوليات.

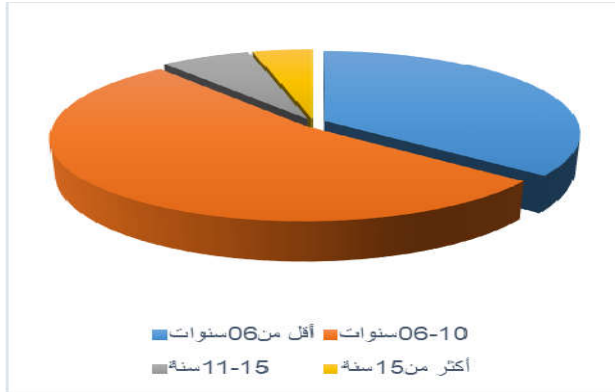
#### الفرع الرابع: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية

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

الجدول 13: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية

| النسبة (%) | التكرار | الأقدمية        |
|------------|---------|-----------------|
| 35.6       | 32      | أقل من 06 سنوات |
| 53.3       | 48      | 06-10 سنوات     |
| 6.7        | 6       | 11-15 سنة       |
| 4.4        | 4       | أكثر من 15 سنة  |
| 100        | 90      | المجموع         |

الشكل 16: شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Excel 2013).

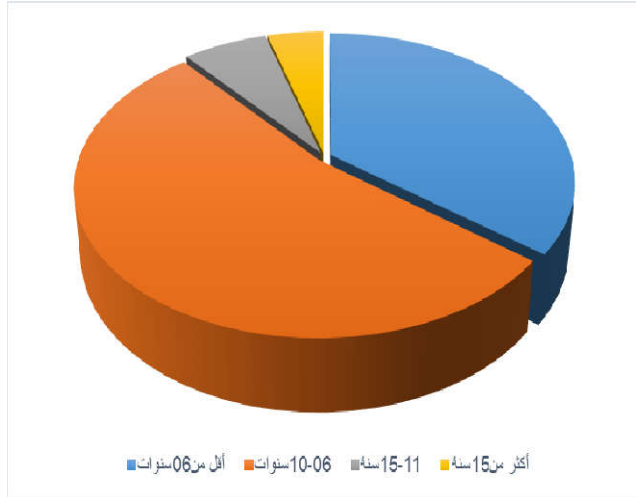
يلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب الأقدمية داخل المؤسسة تتوزع إلى (53.3%) لمستوى الخبرة يتراوح بين (6-10 سنوات) ثم تليها فئة (06 سنوات فأقل) بنسبة (35.6%) والنسبة الباقية للفئتين الأكبر من (11 سنة) وهو ما

يدعم تحليل مفردات العينة وفق العمر حيث يلاحظ أن المؤسسة تميل نحو التوظيف والاستثمار في الموارد البشرية لبناء كفاءات تسير المؤسسة على المدى الطويل.

### الفرع الخامس: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق التصنيف الوظيفي

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

الشكل 17: شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق التصنيف الوظيفي



الجدول 14: تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق التصنيف الوظيفي

| التصنيف المهني        | التكرار | النسبة (%) |
|-----------------------|---------|------------|
| موظف في               | 31      | 34.4       |
| موظف إداري ومالي      | 14      | 15.6       |
| رئيس أو نائب رئيس قسم | 16      | 17.8       |
| مدير أو نائب مدير     | 1       | 1.1        |
| أخرى                  | 28      | 31.1       |
| المجموع               | 90      | 100        |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يتوزع أفراد عينة البحث حسب متغير التصنيف الوظيفي إلى (34.4%) موظفين فنيين، (31.1%) وظائف أخرى (تقنيين، مهندسين، مشرفين...) ثم فئة رؤساء الأقسام ونوابهم بنسبة (17.8%)، فئة الإداريين والماليين بنسبة (15.6%)، أما المدراء أو نواب المدراء فقد كانت لهم أقل نسبة والمقدرة بـ: (1.1%) وهي نسب تتوافق مع عدد العاملين اللازم توفرهم في كل مستوى ضمن الهيكل التنظيمي (كلما اتجهنا لأعلى الهيكل التنظيمي قل معها عدد المناصب).

### المطلب الثالث: عرض وتحليل أبعاد محور رأس المال الفكري ومحور الاستجابة التنافسية

#### الفرع الأول: عرض وتحليل أبعاد محور رأس المال الفكري.

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

## الجدول 15: تحليل معطيات أبعاد محور رأس المال الفكري

| الاتجاه المتوسط | S           | M           | الفقرة   | البعد              |
|-----------------|-------------|-------------|--|--------------------|
| موافق           | 0,88        | 4,03        | تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية                          | رأس المال البشري   |
| موافق           | 0,90        | 4,02        | تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءات والخبرات العالية               |                    |
| موافق           | 0,87        | 3,67        | تعمل المؤسسة على إكساب العاملين مهارات جديدة في مجالات تخصصهم                  |                    |
| موافق           | 0,95        | 3,46        | تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر                               |                    |
| موافق           | 0,96        | 3,50        | تتحم المؤسسة بالاقتراحات التي يقدمها العاملين وتوظفها في حل المشاكل.           |                    |
| موافق           | 1,01        | 3,43        | تناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف التي يشغلونها.                                |                    |
| موافق           | 0,86        | 3,90        | تتبنى المؤسسة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق.                                |                    |
| موافق           | <b>0.74</b> | <b>3.72</b> | الاتجاه العام  |                    |
| موافق           | 0,82        | 3,92        | يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من الوضوح والمرونة                   | رأس المال الهيكلي  |
| موافق           | 0,81        | 3,97        | يتوفر لدى المؤسسة نظام لجمع المعلومات والبيانات.                               |                    |
| موافق           | 0,92        | 3,72        | تقوم المؤسسة على تفويض السلطات.  |                    |
| موافق           | 0,80        | 3,64        | تقوم الشركة بتقييم ومراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر.                       |                    |
| موافق           | 0,91        | 3,47        | تقوم المؤسسة بمقارنة أداء عملياتها الإدارية مع شركات أخرى بهدف تحسين عملياتها. |                    |
| محايد           | 1,11        | 3,32        | تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم أنشطة البحث والتطوير                           |                    |
| موافق           | 1,13        | 3,44        | تقوم المؤسسة بتبني طريقة التواصل مع عمالها من أجل تحقيق أهدافها.               |                    |
| موافق           | <b>0.67</b> | <b>3.64</b> | الاتجاه العام  |                    |
| موافق           | 0,80        | 3,78        | لدى المؤسسة العديد من الموردين المتميزين                                       | رأس المال العلائقي |
| موافق           | 0,83        | 3,78        | تمنح المؤسسة مزايا لزيائنها الأوفياء تميزهم عن غيرهم من الزبائن.               |                    |
| موافق           | 0,88        | 3,76        | تقوم المؤسسة بمعرفة آراء واقتراحات زبائنها، والإصغاء لهم وحل مشاكلهم.          |                    |
| موافق           | 1,12        | 3,68        | تمتلك المؤسسة قنوات توزيع متنوعة لتوزيع منتجاتها.                              |                    |
| موافق           | 1,01        | 3,64        | تسعى المؤسسة إلى تخفيض الوقت في حل مشاكل زبائنها.                              |                    |
| موافق           | 0,93        | 3,70        | تتحم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية                                    |                    |
| موافق           | 0,90        | 3,68        | تقوم المؤسسة بحل مشاكل الموردين لتبقى مواكبة التطورات.                         |                    |
| موافق           | <b>0.68</b> | <b>3.72</b> | الاتجاه العام  |                    |
| موافق           | <b>0.65</b> | <b>3.69</b> | الاتجاه العام  | رأس المال الفكري   |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

**1- بالنسبة لبعده رأس المال البشري:** بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.72) عند درجة الموافق وهو نفس سلوك الفقرات أين تراوحت (3.43) و(4.03) مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (1.03) 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.

حيث جاءت العبارة رقم 06 في الترتيب الأول من حيث واقعها في مؤسسة مغرب بايب وذلك من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 4.03 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة التي تشير إلى "موافق" من فئات مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري قدره 0.88 وهذا يعني أنه هناك موافقة من أفراد العينة على هذه العبارة ، في المرتبة الثانية تليها العبارة رقم 07 بدرجة موافقة 4.02 وانحراف معياري قدره 0.90 وهو متوسط يقع مع نفس فئة العبارة السابقة "موافق" وهذا أيضاً يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على الحفاظ على الذوي الخبرات والكفاءات العالية بعدها تأتي العبارة رقم 12 حيث بلغت درجة الموافقة 3.90 وهو متوسط يقع ضمن الفئة ضمن الفئة الرابعة أيضاً بانحراف معياري قدره 0.86 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على أن المؤسسة تبني طريقة التواصل مع عمالها من أجل تحقيق أهدافها بعدها تأتي العبارات التالية 08, 10, 09, 11 من الفئة الرابعة أيضاً وهذا يعني إجمالاً أن إجابات أفراد العينة متوافقة فيما يخص هذا البعد.

**2- بالنسبة لبعده رأس المال الهيكلي:** تراوحت إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد بين (3.32) و(3.97) عند درجتي المحاييد والموافق إلا أنه الاتجاه العام البالغ (3.64) يميل إلى درجة الموافق، مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (1.13) 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.

حيث جاءت العبارة رقم 14 في الترتيب الأول من حيث واقعها في مؤسسة مغرب بايب بدرجة موافقة 3.97 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى "موافق" بانحراف معياري قدره 0.81 وهذا يعني أنه هناك موافقة من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة تملك نظام لجمع المعلومات والبيانات تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 13 بدرجة موافقة 3.92 من نفس الفئة السابقة بانحراف معياري قدره 0.82 وهذا يعني أن هناك موافقة على أن المنظمة تملك هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة والوضوح . تليها العبارات رقم 15 , 16 , 17 و19 بدرجة موافقة على الترتيب التالي: 3.72 , 3.64 , 3.47 و 3.44 وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى موافق أما المرتبة الأخيرة فنجد العبارة رقم 19 في الترتيب الأخير من حيث واقعها في مؤسسة مغرب بايب بدرجة 3.32 والتي تقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى "محاييد" بانحراف معياري قدره 1.11 إذ أنه هناك حياد من طرف العينة على تخصيص المؤسسة الدعم لأنشطة البحث والتطوير .

**3- بالنسبة لبعده رأس المال العلائقي:** تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الثالث إلى درجة الموافقة بمتوسط قدره (3.72) مع اتفاق كل الفقرات على درجة الموافقة حيث تراوحت بين (3.64-3.78)، مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (1.12) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشعبة نسبياً عن متوسطها الحسابي بسبب وجود نسبي تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد.

حيث نجد في المرتبة الأولى العبارتين رقم 20 و 21 من حيث واقعتهما في مغرب بايب حيث بلغ متوسط درجة موافقتهم 3.78 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة ضمن مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى "موافق" بانحراف معياري قدره 0.80 و 0.83 على الترتيب أي أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تملك موردين متميزين وتمنح مزايا لزيائنها الأوفياء تميزهم عن غيرهم من الزبائن، وفي المرتبة الثانية نجد العبارتين 23 و 26 حيث بلغ متوسط درجة موافقتهم 3.68 وهو متوسط يقع ضمن نفس الفئة السابقة بانحراف معياري قدره 1.12 و 0.90 على الترتيب أي أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تملك قنوات توزيع متنوعة للتوزيع كما أنها تقوم بحل مشاكل الموردين لتبقى مواكبة للتطورات أما في المرتبة الثالثة نجد العبارتين رقم 24 و 25 حيث بلغ متوسط درجة موافقتهم 3.68 و 3.64 على التوالي وهو متوسط يقع ضمن نفس الفئة السابقة "موافق" بانحراف معياري قدره 1.12 و 1.01 على الترتيب أي أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تخفيض الوقت في حل مشاكل زبائنها إضافة إلى اهتمامها بدراسة تغيرات البيئة التنافسية .

**4- بالنسبة لمحور رأس المال الفكري ككل:** تقترب المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات أبعاد محور رأس المال الفكري عند القيمة (3.69) عند درجة الموافقة، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.74) للدرجة الكلية للأبعاد وعند للمحور ككل (0.65)، وهذا يدل على أن البيانات غير متشعبة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور.

#### الفرع الثاني: عرض وتحليل أبعاد محور الاستجابة التنافسية

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

الجدول 16: تحليل معطيات أبعاد محور الاستجابة التنافسية

| البعد                | الفقرة        | M           | S           | اتجاه المتوسط |
|----------------------|---------------|-------------|-------------|---------------|
| السرعة               | 27            | 3,72        | 0,85        | موافق         |
|                      | 28            | 3,77        | 0,82        | موافق         |
|                      | 29            | 3,79        | 0,76        | موافق         |
|                      | 30            | 3,74        | 0,80        | موافق         |
|                      | 31            | 3,72        | 0,86        | موافق         |
|                      | 32            | 3,71        | 0,82        | موافق         |
|                      | الاتجاه العام |             | <b>3.74</b> | <b>0.67</b>   |
| الاستباق والابتكارات | 33            | 3,77        | 0,74        | موافق         |
|                      | 34            | 3,79        | 0,81        | موافق         |
|                      | 35            | 3,76        | 0,74        | موافق         |
|                      | 36            | 3,63        | 0,84        | موافق         |
|                      | 37            | 3,60        | 0,95        | موافق         |
|                      | 38            | 3,98        | 0,94        | موافق         |
|                      | الاتجاه العام |             | <b>3.75</b> | <b>0.62</b>   |
| الفعالية             | 39            | 3,82        | 0,70        | موافق         |
|                      | 40            | 3,66        | 0,77        | موافق         |
|                      | 41            | 3,64        | 0,85        | موافق         |
|                      | 42            | 3,77        | 0,75        | موافق         |
|                      | 43            | 3,77        | 0,77        | موافق         |
|                      | 44            | 3,64        | 0,81        | موافق         |
|                      | الاتجاه العام |             | <b>3.71</b> | <b>0.56</b>   |
| رأس المال الفكري     |               | <b>3.74</b> | <b>0.58</b> | موافق         |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

**1- بالنسبة لبعد السرعة:** بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.74) عند درجة الموافق وهو نفس سلوك الفقرات أين تراوحت (3.71) و(3.79) مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.85) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشعبة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد ، حيث جاءت العبارة رقم 29 في الترتيب الأول من حيث واقعها في مؤسسة مغرب بايب وذلك من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.79 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة التي تشير إلى "موافق" من فئات مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري قدره 0.79 وهذا يعني أنه هناك موافقة من أفراد العينة على هذه العبارة ، في المرتبة الثانية العبارة رقم 30 حيث بلغت متوسط درجة موافقة 3.74 من نفس الفئة السابقة وبانحراف معياري قدره 0.80 وهذا يدل على أنه هناك موافقة من أفراد العينة على أن مغرب بايب اتخاذ القرار حول التجاوب للتغيرات السعرية للمنافسين تليها في المرتبة الثالثة العبارتين 27 و 31 حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.72 وبانحراف معياري 0.82 و 0.85 على الترتيب مما يدل على اتفاق أفراد العينة تليها في المرتبة الأخيرة العبارة 31 حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.71 بانحراف معياري قدره 0.82 مما يدل على موافقة أفراد العينة لهذا البعد .

**2- بالنسبة لبعد الاتساق والثبات:** تراوحت إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد بين (3.60) و(3.98) عند درجة الموافق مع ميول الاتجاه العام البالغ (3.75) إلى درجة الموافق، مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.95) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشعبة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد ، حيث جاءت العبارة رقم 38 في الترتيب الأول من حيث واقعها في مؤسسة مغرب بايب وذلك من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.98 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة التي تشير إلى "موافق" من فئات مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري قدره 0.94 وهذا يعني أنه هناك موافقة من أفراد العينة على هذه العبارة وفي المرتبة التي تليها نجد العبارة رقم 34 حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.79 وهو متوسط يقع أيضا ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري قدره 0.81 والذي يعني موافقة أفراد العينة على أن بعض للأقسام الموجودة في المؤسسة تجتمع دوريا للتخطيط للاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال تليها العبارات 33, 35, 36, 37 بمتوسط درجة الموافقة على الترتيب التالي 3.77, 3.76, 3.63, 3.60 مما يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات بعد الثبات بالنسبة لمحور العبارات بعد الثبات بالنسبة لمحور الاستجابة التنافسية .

**3- بالنسبة لبعد الفعالية:** تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الثالث إلى درجة الموافق بمتوسط قدره (3.71) مع اتفاق كل الفقرات على درجة الموافق حيث تراوحت بين (3.64-3.82)، مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.85) في أقصى حالاتها وهذا يدل على أن البيانات غير متشعبة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد، حيث نجد أن كل

عبارات بعد الفعالية تأتي متوسط درجة موافقة تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي مما يعني أن أفراد العينة يوافقون على عبارات بعد الفعالية بالنسبة للاستجابة التنافسية .

**4- بالنسبة لمحور الاستجابة التنافسية ككل:** تقترب المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات أبعاد محور رأس المال الفكري عند القيمة (3.74) عند درجة الموافق، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.68) للدرجة الكلية للأبعاد وعند للمحور ككل (0.58)، وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور.

## المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على نموذج الانحدار البسيط المحسوب باستخدام برنامج (SPSS).

## المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الأولى والثانية

## الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الأولى

لدراسة دور رأس المال البشري (Human Capital) "HUC" بوصفه أحد أبعاد متغير رأس المال الفكري (Intellectual Capital) "INC" في تعزيز الاستجابة التنافسية (Competitive Response) "RES" بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول 17: نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

| المؤشر         | الارتباط<br>Pearson | المقدرة التفسيرية<br>المعدلة | قيمة اختبار F | دلالة F |
|----------------|---------------------|------------------------------|---------------|---------|
|                | 0.835               | 0.694                        | 202.733       | 0.000   |
| النموذج المقدر | المعامل             | قيمة اختبار T                | دلالة T       |         |
| الثابت         | 1.252               | 6.754                        | 0.000         |         |
| HUC            | 0.654               | 14.238                       | 0.000         |         |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (76.3%) بين الاستجابة التنافسية ورأس المال البشري كأحد أبعاد متغير رأس المال الفكري بحيث كلما تحسن مستوى رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها الاستجابة التنافسية للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.694) أي أن رأس المال البشري فسر ما نسبته (69.4%) من التغيرات التي تطرأ على الاستجابة التنافسية في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$RES = 1.252 + 0.654HUC$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بhamش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن رأس المال البشري يؤثر إيجابيا بدرجة (0.654) على الاستجابة التنافسية هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب أندستري"، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى رأس المال البشري بمؤسسة مغرب بايب أندستري بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تعزيز استجابتها التنافسية ب:

(0.654) وحدة، وهذا ما يفسر وجود دور لرأس المال البشري على تعزيز الاستجابة التنافسية فمن خلال الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التعلم المستمر ، تشجيع الكفاءات ، تحفيزها.... الخ الأمر الذي يساهم في الرفع من تنافسية مؤسسة مغرب بايب .

### الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الثانية

لدراسة دور رأس المال الهيكلي (Structural Capital) "STC" بوصفه أحد أبعاد متغير رأس المال الفكري (Intellectual Capital) "INC" في تعزيز الاستجابة التنافسية (Competitive Response) "RES" بمؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول 18: نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية

| المؤشر         | الارتباط Pearson | المقدرة التفسيرية المعدلة | قيمة اختبار F | دلالة F |
|----------------|------------------|---------------------------|---------------|---------|
|                | 0.458            | 0.201                     | 23.385        | 0.000   |
| النموذج المقدر | المعامل          | قيمة اختبار T             | دلالة T       |         |
| الثابت         | 2.393            | 7.833                     | 0.000         |         |
| STC            | 0.393            | 4.836                     | 0.000         |         |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بنسبة (45.8%) بين الاستجابة التنافسية ورأس المال الهيكلي كأحد أبعاد متغير رأس المال الفكري بحيث كلما تحسن مستوى رأس المال الهيكلي بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها الاستجابة التنافسية للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.201) أي أن رأس المال الهيكلي يفسر ما نسبته (20.1%) فقط من التغيرات التي تطرأ على الاستجابة التنافسية في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$RES = 2.393 + 0.393STC$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن رأس المال الهيكلي يؤثر إيجابيا بدرجة (0.393) على الاستجابة التنافسية هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب أندستري"، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى رأس المال الهيكلي بمؤسسة مغرب بايب أندستري بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تعزيز استجابتها التنافسية ب:

(0.393) وحدة. وهذا ما يفسر وجود دور لرأس المال الهيكلي على تعزيز الاستجابة التنافسية فمن خلال الاستثمار في رأس المال الهيكلي بكل مكوناته (أنظر المبحث الثالث من الفصل السابق) سواء الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية ..... الخ الأمر الذي يساهم في تحقيق سلسلة من التجاوبات وتعزيزها في مؤسسة مغرب بايب مما يثبت صحة الفرضية الثانية .

### المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الثالثة والفرضية الرئيسية

#### الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الثالثة

لدراسة دور رأس المال العلائقي (Relational Capital) "CAR" بوصفه أحد أبعاد متغير رأس المال الفكري (Intellectual Capital) "INC" في تعزيز الاستجابة التنافسية (Competitive Response) "RES" بمؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول 19: نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

| المؤشر            | الارتباط<br>Pearson | المقدرة<br>التفسيرية<br>المعدلة | قيمة اختبار<br>F | دلالة<br>F |
|-------------------|---------------------|---------------------------------|------------------|------------|
|                   | 0.799               | 0.635                           | 155.763          | 0.000      |
| النموذج<br>المقدر | المعامل             |                                 | قيمة اختبار<br>T | دلالة<br>T |
| الثابت            | 1.297               |                                 | 6.250            | 0.000      |
| CAR               | 0.684               |                                 | 12.480           | 0.000      |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (79.9%) بين الاستجابة التنافسية ورأس المال العلائقي كأحد أبعاد متغير رأس المال الفكري بحيث كلما تحسن مستوى رأس المال العلائقي بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها الاستجابة التنافسية للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.635) أي أن رأس المال العلائقي يفسر ما نسبته (63.5%) من التغيرات التي تطرأ على الاستجابة التنافسية في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$RES = 1.297 + 0.684CAR$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية

بماتش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن رأس المال العلائقي يؤثر إيجابيا بدرجة (0.684) على الاستجابة التنافسية هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب أندستري"، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى رأس المال العلائقي بمؤسسة مغرب بايب بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تعزيز استجابتها التنافسية بـ: (0.684) وحدة. وهذا ما يفسر وجود دور كبير ومهم لرأس المال العلائقي على تعزيز الاستجابة التنافسية بأبعادها فمن خلال الاستثمار في رأس المال العلائقي بالنسبة لمؤسسة مغرب بايب وهذا راجع لإجابات العينة وموافقتها على بعد الاستثمار في رأس المال العلائقي الأمر الذي ساهم في قبول صحة الفرضية الثالثة وهذا الأمر منطقي وينطبق على ما تم ذكره في الجانب النظري .

#### الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

لدراسة دور رأس المال الفكري (Intellectual Capital) "INC" في تعزيز الاستجابة التنافسية (Competitive Response) "RES" بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول 20: نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

| المؤشر         | الارتباط<br>Pearson | المقدرة التفسيرية<br>المعدلة | قيمة اختبار F | دلالة F |
|----------------|---------------------|------------------------------|---------------|---------|
|                | 0.907               | 0.822                        | 410.733       | 0.000   |
| النموذج المقدر | المعامل             | قيمة اختبار T                | دلالة T       |         |
| الثابت         | 0.717               | 4.579                        | 0.000         |         |
| INC            | 0.812               | 20.267                       | 0.000         |         |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (90.7%) بين الاستجابة التنافسية ورأس المال الفكري بحيث كلما تحسن مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها الاستجابة التنافسية للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.822) أي أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته (82.2%) من التغيرات التي تطرأ على الاستجابة التنافسية في حالة الأخذ بالاعتبار وجود وتفاعل بين ومكونات رأس المال الفكري، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$RES = 0.717 + 0.812INC$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية

بماتش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن رأس المال الفكري يؤثر إيجابيا بدرجة (0.812) على الاستجابة التنافسية هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب أندستري"، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة مغرب بايب بوحدّة واحدة سنؤدّي إلى تسجيل تعزيز استجابتها التنافسية ب: (0.812) وحدة.

**خلاصة:**

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض وتفسير نتائج الدراسة التي تم إجراؤها في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة، فقد قمنا بالإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومن خلال دراستنا الميدانية حيث اعتمدنا على أداة الاستمارة في استطلاع آراء المستجوبين في المؤسسة وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما: رأس المال الفكري والاستجابة التنافسية وعند استرجاع الاستمارات تم تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS V26 ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.

# خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مغرب بايب، وفيما يلي سيتم استعراض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بالاستناد إلى الجانب النظري ونتائج التحليل الإحصائي بهدف الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الاستجابة التنافسية من خلال الدور الفاعل لمكونات رأس المال الفكري، مع عرض أهم المقترحات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

## 1. نتائج الجزء النظري:

- إن الاهتمام بالاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق التفاعل بين مكوناته أصبح ضرورة حتمية في ظل التحديات الإدارية المعاصرة
- حتى تبقى المنظمة وتستمر في المنافسة معناه أن تتميز في التجاوب مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة المتقلبة الأمر الذي ينتج عنه سلسلة من النجاحات المتواصلة
- يعتبر رأس المال الفكري من أهم الموارد الداخلية للمؤسسة بحيث أن استثماره وتنميته والتسيير الفعال له سيرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تتولد لدى المؤسسة التي تستثمر في رأس المال الفكري استجابة تنافسية مدعومة بأبعادها الثلاث السرعة، الاتساق والفعالية مما يساهم في تعزيزها موقعها
- الاستجابة التنافسية تتمثل في قدرة المنظمة على التي تسمح لها بالتجاوب بسرعة لمتطلبات السوق المتغيرة باستمرار.

## 2. نتائج الجزء التطبيقي:

من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة مغرب بايب، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن للمؤسسة محل الدراسة اهتمام واضح بالاستثمار بمواردها البشرية .
- أن المؤسسة تحتاج إلى تعزيز أجهزة وبرامج البحث والتطوير باعتبار أن لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .
- تسعى المؤسسة إلى التطوير من كفاءاتها ومواردها البشرية، التكنولوجية.... الخ من أجل المواكبة الدائمة والاستجابة إلى أي رد في ظل اشتداد المنافسة وصعوبتها .
- أن المؤسسة تحتاج إلى التعزيز من علاقاتها سواء الداخلية والخارجية فرغم وجود اهتمام برأس مالها العلائقي إلا أنه في ظل التحديات والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة تحتاج إلى الاستمرارية في التعامل مع هذا البعد .

- يوجد تأثير للاستثمار في رأس المال الفكري على تعزيز الاستجابة التنافسية وهذا ما بينته نتائج التحليل الإحصائي بثبوت الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة .
- يوجد دور للاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الاستجابة التنافسية وهذا ما بينته نتائج التحليل الإحصائي بثبوت الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة .
- يوجد دور لرأس المال الهيكلي على تعزيز الاستجابة التنافسية على تعزيز الاستجابة التنافسية وهذا ما بينته نتائج التحليل الإحصائي بثبوت الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة .
- يوجد دور لرأس المال العلائقي على تعزيز الاستجابة التنافسية وهذا ما بينته نتائج التحليل الإحصائي بثبوت الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة .

### 3. الاقتراحات:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

- ضرورة زيادة الاهتمام بالموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة العالية.
- ضرورة تشجيع المؤسسة محل الدراسة للبحث والتطوير .
- على المؤسسة محل الدراسة والمؤسسة الجزائرية بصفة عامة الاهتمام بالاستجابة التنافسية بمختلف أبعادها.
- على المؤسسة محل الدراسة العمل على القيام بالتطوير والتحسين المستمر لتحقيق التوافق مع تطورات السوق والمحيط الخارجي لتمكين من البقاء والاستمرار في ظل الديناميكية العالية والبيئات التنافسية المضطربة.
- ضرورة العمل على صناعة رأس مال الفكري وخلق بيئة داعمة له وتمويله بكل الطرق والوسائل باعتباره مورد استراتيجي فعال ذو قيمة عالية.

### 4. آفاق الدراسة:

انحصر موضوع الدراسة الحالية في دراسة دور الاستثمار رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية وبالرغم من أن هذه الإشكالية عاجلت موضوعا واسعا من مواضيع الإدارة المعاصرة حاولت التركيز على مفاهيم

أساسية رأس المال الفكري، الاستجابة التنافسية ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا، ظهرت لدينا العديد من الإشكاليات لمواصلة البحث والتعمق فيها:

- الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- أهمية تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- دراسة رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دراسة طرق قياس رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دور الاستجابة التنافسية في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ-الكتب:

1. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
2. رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري: العلمي والتطبيق العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
3. عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2009.
4. علي صالح أحمد، علي العنزي سعد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2009.
5. غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم - النظم - التقنيات، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، الأردن، 1996.
6. قاسم نايف، علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم عمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
7. محمد السعيد هاني، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
8. محمد عواد الزياد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

ب-الرسائل الجامعية

1. بسام منيب علي الطائي، إسرائ وعد الله قاسم السبعوي، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2015 .
2. حواوة سلوى، مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة، مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات، مذكرة ماستر تخصص جامعة الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

3. رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
4. شداوي مهدي، دور إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية بولاية قلمة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة إستراتيجية جامعة محمد خيضر بسكرة 2019.
5. عزيز دحماني ، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015.
6. عائشة شفور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، 2009.
7. عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017.
8. لويذة فرحاتي ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
9. معتصم هود، محمد صالح النعمة، دور رأس المال الفكري في إقامة مرتكزات التصنيع الرشيق، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2006.
10. ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.
11. مرزوق عاشور، يوسف أحمد، رأس المال الزبوني كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 18، 2017 .
12. نور الدين طالب ،الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة ،دراسة حالة سونطراك من 2005-2010 مذكرة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2013.
13. نادية حماش، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، أطروحة دكتوراه جامعة الحاج لخضر باتنة، 2017.
14. هند أحمد عابد، أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين 2016.

15. ياسمين حاتم الهشلمون، أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مذكرة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

### ج. الدوريات

1. بوفارس الشريف، بوخضريم مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة آليات بنائه وطرق قياسه دراسة حالة جامعة سوق أهراس، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة سوق أهراس، العدد 2، ديسمبر 2017.
2. بروكي عبد الرحمان، دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة: دراسة تحليلية لعينة من المسؤولين بالمؤسسات الصحية بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد الرابع، العدد 1، 2018.
3. خضر خليل شيخو، إستراتيجية التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة -دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في فضاء زاخو /محافظة دهوك، مجلة جامعة زاخو، العدد 2. 2015.
4. عبود زرقين، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 14، 2014.
5. كمال رزيق وقاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، مؤتمر العلمي الدولي "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
6. مرزيق عاشور، يوسف أحمد، رأس المال الزبوني كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017.
7. نihal أحمد الجندي، قياس وتقييم رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة - نموذج مقترح -، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 65، 2005.
8. نجاة كورتل معالم التنافسية النسبية المبنية على المعرفة والإبداع التكنولوجي دراسة استكشافية لواقع الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، مجلد ب، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2015.
9. الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري قياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية الوطنية، جامعة المنصورة، العدد 22، 2011.

### د. الملتقيات

1. . بومدين يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 2011.
2. جلال بن عبو، سارة بوقسري، تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

3. محمد راتول وأحمد مصنوعة ،ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف ،يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

## هـ- مواقع الأنترنت

[https://nspolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/chapter 5.pdf](https://nspolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/chapter%205.pdf) ,17/04/2021.

## ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية

### I. Theses

1. George Onofrei,The impact of operational intellectual capital on lean practices ,university of Zagreb ,Croatia, 2019.
2. Pavlou ,Paul A,and Omar A. El sawy."Understanding The elusive Black box of dynamic capabilities."Decision Sciences 42.1(2011).

### II. Articles

3. Ednilson santos bernardes and mark D.hanna, "A.theoretical revie of Flexibility ,agility and responsivenss in the operation management literature toward a conceptual definition customer responsiveness " ,international journal of operations and production management ,VOL 29,N01,2009.
4. Garret.Robert p,jeffrey G,Covin ,and Dennis P.SLevin "Market responsiveness,top management risk taking and the role of stratefic learning as determinants of market pioneering".journal of business reasearch 62.8(2009).
5. Davies, tom,barry Gilbert,and jeff swartz" competitive response: a new lens for evaluating company preformance "the practical real-time Enterprise.Springer berline Heidelberg , 2005.
6. Heath & tversky , Ambiguity and Competence in choice ,Preferences and beliefs: under uncertainty ,journal of risk 4 ,1991.
7. Krueger N orrise and peter Dickson ,How Believing in Ourselves Increases Risk Taking ,self –EFFicacy and Opportunity Recorgnition ,Decision Sciences25.3,1994.
8. K.G.Smith ,C.M.Grimm, M.J.Gannon ,and M-J.Chen ,Organizational information processing ,competitive responses ,and performance in the US domestic airline industry ,Academy of Management Journal ,1991.
9. Ali.A ,Building Human capital for Economic Develepement in Arab cities ,paper Submitted at the workshop of Mediterranean Development Forum ,6-9october ,Amman – Jordan..

# الملاحق

الملحق 1: الأساتذة المحكمين للاستبيان

| الجامعة      | الرتبة          | الأساتذة          | الرقم |
|--------------|-----------------|-------------------|-------|
| جامعة مسيلة  | أستاذ محاضر -أ- | فراحتية العيد     | 01    |
| جامعة مسيلة  | أستاذ محاضر -ب- | بتغة صونيا        | 02    |
| جامعة مسيلة  | أستاذ محاضر -ب- | زواوي حميدة       | 03    |
| جامعة تلمسان | أستاذ محاضر -أ- | العشعاشي عبد الحق | 04    |

**الملحق 2: استبانة الدراسة**

السادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله، أما بعد ....

في إطار الدراسة المكتملة لمذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والموسومة بعنوان "دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "مغرب بايب أندستري بالمسيلة" واستكمالاً للجانب التطبيقي للدراسة ومن أجل معرفة دور الاستثمار الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ونحيطكم علماً أن تستخدم إجاباتكم لغرض البحث العلمي فقط .

تحت إشراف: د. حوحو مصطفى

الطالبة: بوسعدية إكرام

طالبة ماستر إدارة أعمال بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

**الجزء الأول: المعلومات الشخصية**

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة :

|                          |                          |                                      |                          |                          |                                     |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
|                          | <input type="checkbox"/> | أنثى                                 | <input type="checkbox"/> | ذكر                      | 1. الجنس:                           |
| <input type="checkbox"/> | 40-31                    | <input type="checkbox"/>             | 30 -21                   | <input type="checkbox"/> | أقل من عشرين                        |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 60               | <input type="checkbox"/>             | 60 -51                   | <input type="checkbox"/> | 50 -41                              |
|                          | <input type="checkbox"/> | تقني سامي                            | <input type="checkbox"/> |                          | 3. المستوى التعليمي:                |
| <input type="checkbox"/> |                          | جامعي "ما بعد تدرج ماجستير /دكتوراه" | <input type="checkbox"/> |                          | ثانوي<br>جامعي "تدرج ليسانس وماستر" |
|                          | <input type="checkbox"/> | 15-1 سنوات                           | <input type="checkbox"/> | 10-6 سنوات               | 4. الأقدمية داخل المؤسسة:           |
|                          | <input type="checkbox"/> |                                      | <input type="checkbox"/> | أكثر من 20 سنة           | 5 سنوات فأقل<br>20-16               |
| <input type="checkbox"/> | رئيس قسم /نائب رئيس قسم  | <input type="checkbox"/>             | موظف إداري ومالي         | <input type="checkbox"/> | 5. التصنيف الوظيفي:                 |
| <input type="checkbox"/> |                          | <input type="checkbox"/>             | أخرى                     | <input type="checkbox"/> | موظف فني<br>مدير /نائب مدير         |

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

الرجاء منكم وضع علامة X في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك للعبارات أدناه :

المحور الأول: رأس المال الفكري : هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق"، ويتكون من: رأس المال البشري ، رأس المال العلائقي ، رأس المال الهيكلي .

رأس المال البشري: نخبة من العاملين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية تمكنهم من إنتاج معارف جديدة .

| البيانات  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 06  |            |       |       |           |                |
| تعلم المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية   |            |       |       |           |                |
| 07  |            |       |       |           |                |
| تعلم المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءات والخبرات العالية  |            |       |       |           |                |
| 08  |            |       |       |           |                |
| تعلم المؤسسة على إكساب العاملين مهارات جديدة في مجالات تخصصهم   |            |       |       |           |                |
| 09  |            |       |       |           |                |
| تركز الإدارة العليا علماً للتدريب و التطوير المستمر   |            |       |       |           |                |
| 10  |            |       |       |           |                |
| تهتم المؤسسة بالاقترحات التي يقدمها العاملين وتوظيفها في حل المشاكل .   |            |       |       |           |                |
| 11  |            |       |       |           |                |
| تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف التي يشغلونها .   |            |       |       |           |                |
| 12  |            |       |       |           |                |
| تبنى المؤسسة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق .   |            |       |       |           |                |
| رأس المال الهيكلي: هو كل ما يتبقى داخل المنظمة بعد مغادرة الأفراد مساءً ، ويعمل على تسهيل الحصول على المعارف وتطويرها |            |       |       |           |                |
| 13  |            |       |       |           |                |
| يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة عالية من الوضوح   |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | والمرونة .  |    |
|  |  |  |  |  | يتوفر لدى المؤسسة نظام لجمع المعلومات والبيانات .                               | 14 |
|  |  |  |  |  | تقوم المؤسسة على تفويض السلطات .  | 15 |
|  |  |  |  |  | تقوم الشركة بتقييم ومراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر .                       | 16 |
|  |  |  |  |  | تقوم المؤسسة بمقارنة أداء عملياتها الإدارية مع شركات أخرى بهدف تحسين عملياتها . | 17 |
|  |  |  |  |  | تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم أنشطة البحث والتطوير                            | 18 |
|  |  |  |  |  | تقوم المؤسسة بتبني طريقة التواصل مع عمالها من أجل تحقيق أهدافها.                | 19 |
| رأس المال العلائقي: قدرة المنظمة على تكوين أصول ملموسة خارجية ويتضمن العلاقات التي تنشئها المنظمة مع عملائها |  |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  |  | لدى المؤسسة العديد من الموردين المتميزين  | 20 |
|  |  |  |  |  | تمنح المؤسسة مزايا لزيائنها الأوفياء تميزهم عن غيرهم من الزبائن .               | 21 |
|  |  |  |  |  | تقوم المؤسسة بمعرفة آراء واقتراحات زبائنها، والإصغاء لهم وحل مشاكلهم .          | 22 |
|  |  |  |  |  | تمتلك المؤسسة قنوات توزيع متنوعة لتوزيع منتجاتها .                              | 23 |
|  |  |  |  |  | تسعى المؤسسة إلى تخفيض الوقت في حل مشاكل زبائنها .                              | 24 |
|  |  |  |  |  | تهتم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية                                     | 25 |
|  |  |  |  |  | تقوم المؤسسة بحل مشاكل الموردين لتبقى مواكبة التطورات .                         | 26 |

المحور الثاني:

أبعاد الاستجابة التنافسية: السرعة، الاتساق والفعالية

| غير موافق بشدة         | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | السرعة  |    |
|------------------------|-----------|-------|-------|------------|---|----|
|                        |           |       |       |            | تقوم المؤسسة بإعداد خطة تسويقية جيدة بحيث يكون باستطاعتها تنفيذها في وقت قصير .                       | 27 |
|                        |           |       |       |            | المؤسسة سريعة في الاستجابة للتغيرات الهامة في هياكل تسعير المنافسين .                                 | 28 |
|                        |           |       |       |            | تقوم المؤسسة بتغييرات آنية حينما تعرف أن الزبائن غير راضين عن جودة الخدمات والمنتجات المقدمة .        | 29 |
|                        |           |       |       |            | يمكن للمؤسسة بسهولة اتخاذ القرار حول التجاوب للتغيرات السعرية للمنافسين .                             | 30 |
|                        |           |       |       |            | بعض التحركات التنافسية الخاطئة استطاعت المؤسسة تصحيحها في الوقت المناسب .                             | 31 |
|                        |           |       |       |            | المؤسسة سريعة في الرد التنافسي على تقديم منتجات جديدة من قبل المنافسين .                              | 32 |
| <b>الاتساق والثبات</b> |           |       |       |            |   |    |
|                        |           |       |       |            | تقوم المؤسسة دوريا بتقييم جهود تطوير المنتجات للتأكد فيما إذا كانت في توجه واحد يوافق رغبات الزبائن . | 33 |
|                        |           |       |       |            | بعض الأقسام تجتمع دوريا للتخطيط للاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال .                          | 34 |
|                        |           |       |       |            | تستطيع المؤسسة التعديل في الهيكل التنظيمي حسب متطلبات العمل   | 35 |
|                        |           |       |       |            | إذا قام منافس المؤسسة الرئيسي بتحرك أساسي يمكننا الحصول على الموارد اللازمة للتجاوب .                 | 36 |

|                 |  |  |  |  |  |    |
|-----------------|--|--|--|--|--|----|
|                 |  |  |  |  | المؤسسة قادرة على مواجهة أي تحركات يقوم بها منافسوننا .  | 37 |
|                 |  |  |  |  | تعمل المؤسسة على التطوير من مواردها(البشرية ،التكنولوجية ...)من أجل مواجهة أي تغيرات في بيئة الأعمال .           | 38 |
| <b>الفعالية</b> |  |  |  |  |  |    |
|                 |  |  |  |  | هناك تجاوب إيجابي من قبل الزبائن لأي تحسين على منتجات وخدمات المؤسسة .   | 39 |
|                 |  |  |  |  | توقعات زبائننا حول المنتجات الجديدة تكون صائبة .   | 40 |
|                 |  |  |  |  | تراجعت المؤسسة عن إدخال بعض المنتجات الجديدة أو التحسينات لأنها لم تكن في الوقت المناسب .                        | 41 |
|                 |  |  |  |  | حينما تنشغل المؤسسة بمعالجة بعض المشاكل الداخلية في المنظمة لا يجعلها ذلك تنسى التغيرات الحاصلة في محيط الأعمال. | 42 |
|                 |  |  |  |  | عندما تحدث تغيرات كبيرة في بيئة المؤسسة نتكيف بنجاح دائما و يمكننا أن نتعامل بفعالية مع تحركات المنافسين .       | 43 |
|                 |  |  |  |  | القرارات المتخذة لمواجهة أي تغيرات في البيئة التنافسية تحقق الأهداف المرغوبة .                                   | 44 |

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساعدتكم وحسن مقابلتكم لنا .



تصريح شرفي  
بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة) : **إكرام يوسف** المولود(ة) بتاريخ: **1998/12/18** بـ **اسيدي عيسى**  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **20141485** الصادرة بتاريخ: **06/06/2014** عن: **بلدية الحوض الزرقاء**  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم التسيير** تخصص: **المحاسبة** خلال السنة الجامعية: **2021**  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور الإستهلاك في أثر المال السكلي في اختيار المستهلك**  
**المسألة المتعديسة - دراسة ميدانية في مسالة مخزون بايب**  
**المسيلة**

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2021/06/16**

التوقيع و البصمة



## ملخص:

يعتبر رأس المال الفكري من أهم المواضيع التي يجب على المنظمات الاهتمام بها لما يمكن تحقيقه جراء الاستثمار فيه وتأثيره الواضح على تنافسية المؤسسة وبالتالي تحقيقها لأهدافها ، وقد تمثل الهدف من هذه الدراسة في معرفة دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حيث أجريت هذه الدراسة في مؤسسة مغرب بايب ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمنا الاستبيان لجمع البيانات الأولية، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية تكونت من 91 ومن خلال الاستطلاع الميداني والتحليل باستخدام ال SPSS توصلت هذه الدراسة إلى وجود دور للاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب ، ولذلك أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة ببرامج البحث والتطوير باعتبارها ضرورة حتمية خاصة في عصرنا هذا .

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري - رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلائقي - الاستجابة التنافسية.

### **Abstract:**

Intellectual capital is one of the most important topics that organizations should pay attention to what cannot be achieved as a result of investing in it and its stigmatizing impact on the competitiveness ,The of this study was to know the role of investment in intellectual capital in enhancing the competitive response in the economic institution. This study was conducted at the Maghreb Pipe Company, where we relied on the descriptive analytical approach We used a questionnaire to collect primary data, and the questionnaire was distributed to a random sample of 90. Through field survey and analysis using SPSS, this study found a role for investment in intellectual capital in enhancing competitive response in Maghreb Pipe. Therefore, the study recommended that the institution should pay attention to research and development programs, as it is an imperative, especially in our time

**Keywords:** intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, competitive response