



Intellectual capital and its impact on achieving market challenge strategies

An analytical study of the opinions of the administrative leaders of the Noor Al-Kafeel

Company for Animal Products

*رأس المال الفكري وتأثيره في تحقيق استراتيجيات تحدي السوق

دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية

**صباح حسن أمين الجبوري

**أ.د. حاكم جبوري الخفاجي

Abstract

The purpose of the study is to explain and diagnose the reasons for the decline in the achievement of market challenge strategies because there are a number of reasons, the most important of which are the limited availability of intellectual capital, as well as revealing the role of the independent variable intellectual capital. The study aims to test the hypothetical model of the study and the relationships of variables. The importance of the study increases through the addition of knowledge and the benefit of the study sample from its application to workers and management and its reflection in enhancing the beneficiaries of the company's services. The research sample. The researcher developed correlation and effect hypotheses to measure the relationship between the study variables. The study population chose Noor Al-Kafeel Company for Animal Products, and the study sample was represented by a number of (75) workers working in administrative jobs and sales offices.

*بحث مسنن

**جامعة الكوفة – كلية الإدارة والاقتصاد

The researcher adopted a set of statistical methods and programs, including the SMART PLS program.

The researcher reached a set of conclusions, the most important of which appeared through the practical results and the response of the sample that the company owns a specific and few owners of intellectual capital, which was reflected in the achievement of market challenge strategies. The availability of intellectual capital enhances the realization of the application of market challenge strategies through its contribution to ideas and mechanisms of application.

المستخلص

ان الغرض من الدراسة هو بيان وتشخيص اسباب انخفاض تحقيق استراتيجيات تحدي السوق لوجود مجموعة من الاسباب اهمها أهمها محدودية وجود رأس المال الفكري وكذلك الكشف عن دور المتغير المستقل راس المال الفكري . وتهدف الدراسة الى اختبار الانموذج الفرضي للدراسة وعلاقات المتغيرات وتزداد اهمية الدراسة من خلال الاضافة المعرفية واستفادة عينة الدراسة من تطبيقها على العاملين والإدارة وانعكاسها في تعزيز المستفيدين من خدمات الشركة عينة البحث. ووضع الباحث فرضيات الارتباط والتأثير لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة. واختار مجتمع الدراسة وهو شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية وكانت عينة الدراسة تتمثل بعدد من العاملين والبالغ عددهم (٧٥) عامل من العاملين في الوظائف الادارية ومكاتب البيع. واعتمد الباحث مجموعة من الاساليب الاحصائية والبرامج ومنها برنامج (SMART PLS).

توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها ظهر من خلال نتائج العملي واستجابة العينة ان الشركة تمتلك عدداً محدداً وقليلاً من اصحاب رأس المال الفكري مما انعكس في تحقيق استراتيجيات تحدي السوق . ان توفر رأس المال الفكري يعزز من تحقيق تطبيق استراتيجيات تحدي السوق من خلال مساهمته في الافكار واليات التطبيق.تمارس عينة الدراسة تطبيق استراتيجيات تحدي السوق ولكن بشكل محدود وعلى وفق قدراتها وامكانياتها لمنتجاتها التي تقدمها في الاسواق.

المقدمة

في عصر العولمة والتقدم التكنولوجي الحالي شهد العالم العديد من التحولات الاقتصادية والمالية والسياسية التي لها تأثير مباشر على المشاريع الإنتاجية والخدمية. كما أصبحت مشكلة التسويق من أكبر العقبات التي تواجه منظمات الأعمال حالياً خاصة مع ارتفاع حدة المنافسة. لذا كان لزاماً على هذه المنظمات البحث عن استراتيجيات تسويقية جديدة تتحدى بها الآخرين وتساهم في تحسين موقعها السوقي على المدى البعيد. لذلك أصبح الاهتمام كثيراً بموضوع رأس المال الفكري . فلم تعد منظمات الأعمال تعتمد على رأس المال المادي وغيرها من المواضيع فقط وإنما أصبح التوجه نحو رأس المال الفكري ودراسته لما له من فوائد كثيرة تصب في مصلحة الشركات الحديثة النشأة وزيادة إنتاجيتها ومنافستها لباقي الشركات الرائدة وجعله ضرورة ملحة لهذه المنظمات.

كما وتعتبر استراتيجيات التسويق المتحدي من أنواع الاستراتيجيات التسويق المنافسة والتي تتبناها الشركات المتوسطة والصغيرة والتي يمكن ان تحتل المرتبة الثالثة او الوصيفة والتي يمكن من خلالها مهاجمة القائد المنافس وبقصد الحصول على أكبر حصة في السوق وتعظيم إيرادات ضخمة .

بشكل عام فإن منافسي السوق هم تلك الشركات التي تتمتع بسمعة طيبة في السوق وتتمتع بمركز مالي قوي. تستهدف هذه الشركات قائد السوق أو المنافس على نفس المستوى بهدف الوصول إلى المركز الأول في السوق أو أن تصبح رائداً في الصناعة.

ومن أجل تحقيق تلك الأهداف فإن على منظمات الأعمال والتي هي من شركات القطاع الخاص ومن الشركات الفتية في السوق، يتوجب عليها استقطاب اصحاب راس المال الفكري لها او من خلال التعاقد او الاستشارات مع من يمتلك من المتخصصين من حملة الشهادات العليا او مع الجامعات بهدف تحقيق استراتيجيات تحدي السوق.

وقسم الباحث دراسته إلى أربعة فصول رئيسة تضمن الفصل الأول: المنهجية العلمية وبعض الدراسات السابقة. والفصل الثاني تضمن الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ويتألف من ثلاثة مباحث، المبحث الأول، والثاني يتعلق با تحدي السوق، والثالث باستراتيجيات تحدي السوق واختتم: المبحث الرابع الذي كان بعنوان العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة. أما الفصل الثالث فإنه يتضمن الجانب التحليلي والمناقشة لفرضيات الدراسة ويتكون من أربعة مباحث فالمبحث الأول يختص بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

أما المبحث الثاني فيتضمن وصف متغيرات الدراسة والتشخيص الأولي للنتائج، والمبحث الثالث يتعلق بالتحليل العملي التوكيدي لفقرات المقياس وقياس ثباته وكان المبحث الرابع يتعلق باختبار علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة واختتم الدراسة بالفصل الرابع وكان يتضمن أهم ما توصل إليه الباحث من استنتاجات وتوصيات مناسبة للدراسة

الفصل الاول

المبحث الأول: المنهجية العلمية

سوف نعرض من خلال هذا الفصل المنهجية العلمية والتي تمثل الخطوات الاساسية لمنهجية الدراسة وهي تتضمن مجموعة من الفقرات الاساسية وكالاتي:

اولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

الدراسة تتجسد من خلال انخفاض تطبيق استراتيجيات تحدي السوق في منظمات الاعمال العراقية وخاصة عينة البحث لمجموعة من الاسباب يقع من اهمها هو محدودية مشاركة رأس المال الفكري في عينة البحث من اجل تطبيق الاستراتيجيات التسويقية للتسويق المُتحدّي مما انعكس سلباً في مدى تحقيق الاهداف التسويقية لعينة البحث فضلاً عن تشخيص دور رأس المال الفكري بوصفه متغير مستقل في العلاقة بينه وبين استراتيجيات تحدي السوق وهنا يرد التساؤل الرئيسي وهو ما مدى تحقيق استراتيجيات تحدي السوق بوجود ومشاركة رأس المال الفكري في عينة الدراسة وقد حدد الباحث بعض الاسئلة والتي يراها اسباب للمشكلة وهي كالاتي:

١. ما مدى تطبيق استراتيجيات تحدي السوق في عينة الدراسة .
٢. ما مدى مشاركة رأس المال الفكري في تعزيز استراتيجيات تحدي السوق.
٣. ما مدى توفر امكانيات عينة الدراسة لمتطلبات تحقيق استراتيجيات تحدي السوق.
٤. ما مدى الدور المؤثر لمتغير رأس المال الفكري استراتيجيات تحدي السوق.
٥. ما دور القيادات الادارية تجاه رأس المال الفكري في عينة الدراسة .
٦. ما مدى انخفاض استراتيجيات التحدي السوقي.

ثانياً: أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال الجانب المعرفي والتطبيقي وكالاتي:

(١) أهمية الدراسة المعرفية وتتضمن:

قلة الدراسات التي تناولت متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية وبالذات متغير استراتيجيات تحدي السوق، وعلى وفق معرفة الباحث لا توجد أية دراسة عربية تشمل نموذج الدراسة الحالي الذي يتضمن رأس المال الفكري وتأثيره في تحقيق استراتيجيات تحدي السوق

أ- تظهر أهمية الدراسة الحالية لا سهامها في ردد الجانب المعرفي من خلال عرض أفكار عدد من الباحثين فيما يخص متغيرات رأس المال الفكري واستراتيجيات تحدي السوق.

(٢) أهمية الدراسة التطبيقية:

أ- اختبار مقاييس علمية مستخدمة في بيانات اجنبية عالمية لمتغير استراتيجيات تحدي السوق، وبناء مقياس رأس المال الفكري وتطبيقها في بيانات محلية.

- ب- استفادة عينة الدراسة كقيادة ادارية من نتائجها وذلك من خلال تشخيص وتحديد الاسباب التي تقف وراء الاختيار المناسب للاستراتيجية المناسبة لتحدي السوق.
- ت- تبرز أهمية الدراسة من استفادات الزبائن من مخرجات عينة الدراسة وذلك من خلال تلبية وإشباع متطلباتهم بشكل مناسب.
- ث- يستطيع الباحثون الاستفادة من المقترحات المستقبلية للدراسة الحالية في بعض الدراسات التي تختص في هذا الجانب.
- ج- صياغة مجموعة من التوصيات التي تستفيد منها عينة الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تؤدي تساؤلات الدراسة الحالية إلى مجموعة من الاهداف تتمثل بما يأتي:

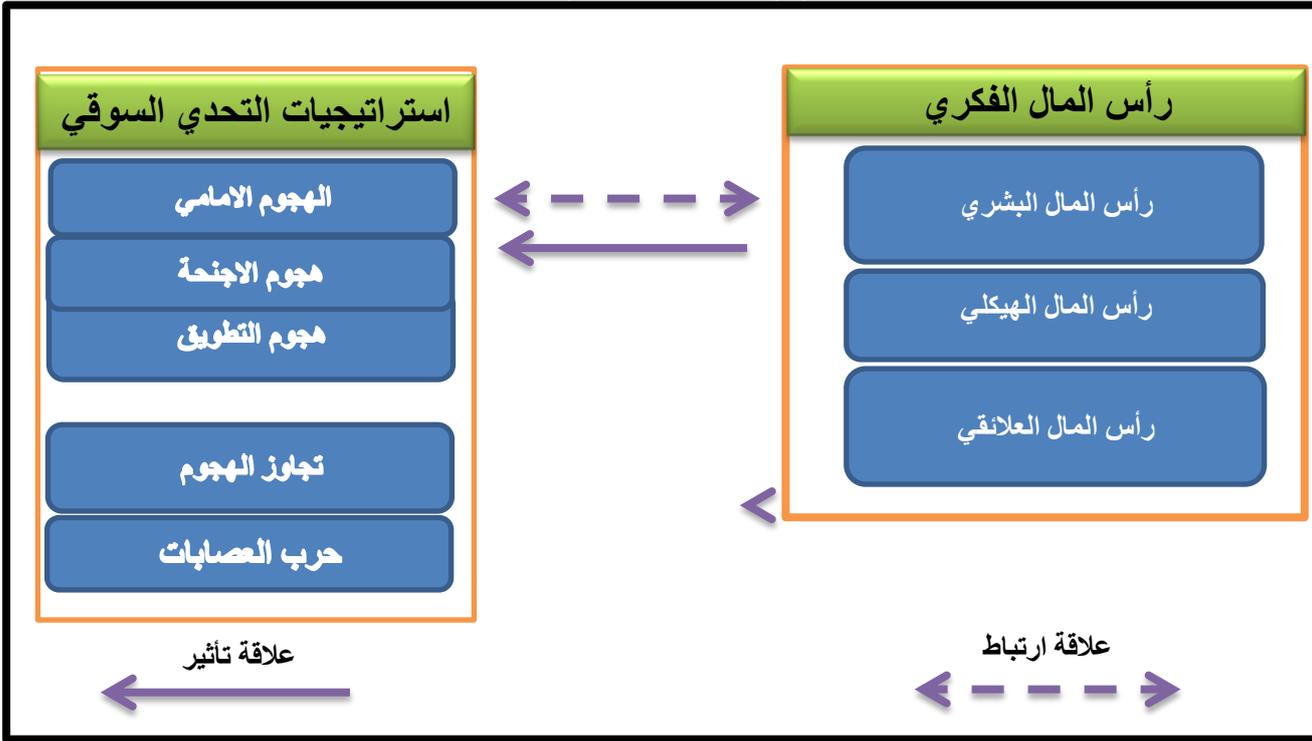
١. اختبار وقياس مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
٢. اختبار وقياس مستوى تأثير رأس المال الفكري في استراتيجية تحدي السوق.
٣. تشخيص أسباب انخفاض مستوى تطبيق استراتيجيات تحدي السوق بشكل فاعل ومعالجة ذلك.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي:

استناداً إلى الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث والتي حددت مقاييس وأبعاد هذه المتغيرات. أعتمد الباحث على هذه المقاييس لبناء العلاقة بين المتغيرات، والتي تستند الى العلاقات المنطقية السبب والنتيجة بينها، مما جعل الباحث يقوم ببناء المخطط الفرضي لبحثه معتمداً على ابعاد المتغير الاول رأس المال الفكري والذي يتكون ثلاثة ابعاد هي(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقي).

كما تم اعتماد ابعاد المتغير التابع استراتيجيات تحدي السوق والذي يتكون من خمسة ابعاد هي(الهجوم الامامي، هجوم الاجنحة، هجوم التطويق، تجاوز الهجوم، حرب العصابات)

يعرض الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة



خامساً: تطوير فرضيات الدراسة: توجد نوعين من الفرضيات وهما:

أولاً : فرضيات الارتباط وهي كالاتي :

أ- توجد علاقة ارتباط طردية بين متغير رأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة ومتغير استراتيجيات تحدي السوق بأبعاده مجتمعة.

ثانياً : فرضيات التأثير وهي كالاتي :

١. الفرضية الرئيسية للتأثير المباشر الطردي وهي فرضية التأثير لمتغير رأس المال الفكري بأبعاده ومتغير استراتيجيات تحدي السوق بأبعاده مجتمعة وتنبثق منه الفرضيات الفرعية الآتية :

أ- يوجد تأثير طردي لبعد رأس المال البشري واستراتيجيات تحدي السوق بأبعاده مجتمعة.

ب- يوجد تأثير طردي لبعد رأس المال الهيكلي واستراتيجيات تحدي السوق بأبعاده مجتمعة .

يوجد تأثير طردي لبعد رأس المال العلائقي واستراتيجيات تحدي السوق بأبعاده مجتمعة

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع تطبيق الدراسة هو شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية أختار الباحث عينة الدراسة بشكلٍ قصدي وهو القيادات الإدارية في الشركة ورؤساء الفروع في كربلاء المقدسة والنجف الاشرف والبالغ عددهم (خمسة وسبعون) لتطابق اختصاصهم ومعرفتهم مع متغيرات الدراسة، وعلى وفق الجداول الاحصائية المعتمدة لاختيار العينات (Krejcie & Morgan,1970) يمكن بيان خصائص العينة من خلال الجدول (١) وكما يأتي:

الجدول (١) نسب توزيع عينة مقدمي الخدمة

النوع البشري (الاجتماعي)															
ذكور												أناث			
العدد						%						العدد		%	
75						100						0		0	
العينة															
الفئات العمرية (من - الى)															
50 فأكثر		50-46		45-41		40-36		31-35		30-26		25-21		20 فأقل	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
%		%		%		%		%		%		%		%	
4		5		6		16		12		21		16		5	
3		5		6		16		12		21		16		5	
4		5		6		16		12		21		16		5	
3		5		6		16		12		21		16		5	
العينة															
سنوات الخدمة															
5 فأقل		10-6		15-11		20-16		25-21		30-26		35-31			
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد			
%		%		%		%		%		%		%			
20		24		11		20		14		26		26			
6		24		11		20		14		26		26			
6		24		11		20		14		26		26			
6		24		11		20		14		26		26			
العينة															
75															

المصدر من اعداد الباحث في ضوء بيانات الاستبانة.

سابعاً: أساليب جمع المعلومات والبيانات

تضمنت اساليب جمع المعلومات والبيانات جانبيين اساسين هما:

الأول: الجانب النظري لطروحات الباحثين والمتخصصين لمتغيرات الدراسة(رأس المال الفكري، استراتيجيات التحدي السوقي،) من الكتب والبحوث والرسائل والأطاريح.
الثاني: الجانب العملي لجمع البيانات إذ اعتمد الباحث على الأداة الرئيسة للبحث هي الاستبانة والتي تضمنت المحاور الآتية:

المحور الأول: المعلومات الشخصية للمستجيبين وتضمن(3) فقرات وهي من اعداد الباحث.
المحور الثاني: المتغير المستقل رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة: (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي وعدد فقراته(14) وتبنى الباحث مقياس(halim,2010) بعد ان قام بتكيفه ليناسب بيئة عينة الدراسة.

المحور الثالث: المتغير التابع استراتيجيات تحدي السوق بأبعاده الخمسة: (الهجوم الامامي، هجوم الجناح، التطويق، تجاوز الهجوم، حرب العصابات) وعدد فقراته(25) وتبنى الباحث مقياس(AWINO,2018:18)) بعد ان قام بتكيفه ليناسب بيئة عينة الدراسة.

ثامناً: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على مجموعة من الاساليب الاحصائية لغرض تحليل البيانات والحصول على النتائج، منها في الجانب الوصفي لاستجابات العينة وتتضمن(النسب المؤية والوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومستوى الأهمية، ومعامل التوكيدي)، باستعمال برنامج (SPSS.V.23) واعتماد برنامج (SMART PLS) في اختبار الفرضيات.

عاشراً: منهج الدراسة

تبنى الباحث منهج الدراسة التحليلية لغرض معرفة رأي القيادات الادارية في عينة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : رأس المال الفكري

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

ان رأس المال الفكري (IC) هو المادة الفكرية التي اعتمدها المنظمات بشكل رسمي واستخدمتها لخلق ثروة من خلال إنتاج أصل ذي قيمة عالية ، إن رأس المال الفكري المعتمد في الأدبيات والذي له بعض الإجماع بين الأكاديميين هو الذي يقسم رأس المال الفكري إلى فئتين: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي. (Matos et al.,2019:3-4)

يشير رأس المال الفكري إلى رأس المال العلائقي الذي يُفهم على أنه جميع المعارف التي يتم دمجها في البيئة (للمنظمة مثلاً) وكذلك للأفراد نظرًا للقيمة المتأتمية من العلاقات القائمة بين الجهات الفاعلة وكذلك المجتمع ويشير أيضاً إلى مفهوم رأس المال الاجتماعي الذي يُعرّف بأنه "مجموع الموارد الحالية والمحتملة المتجسدة في الداخل والمشتقة من شبكات العلاقات التي يمتلكها فرد أو وحدة

اجتماعية". (do Nascimento et al.,2019:32) ويدعم رأس المال الفكري المؤسسات في تعزيز الميزة والقيمة التنافسية لأنهما مركبان من المعرفة والذكاء والإبداع وريادة الأعمال والقدرات اللازمة للازدهار في اقتصاد عالمي يتزايد فيه التنافس الذي تقوده التكنولوجيا والمعرفة. (Dhar,2019:167)

والجدول(٢) يوضح مجموعة من مفاهيم رأس المال الفكري بحسب اراء بعض الكتاب والباحثين . وقام الباحث بتنظيم جدول يوضح فيه مجموعة من تعاريف رأس المال الفكري حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين:

التعريف	الباحث والسنة ورقم الصفحة
يشمل رأس المال الفكري جميع الموارد والقدرات والعلاقات والشبكات سواء كانت فكرية مثل المعرفة والأفكار أم عاطفية وشخصية مثل المواقف والثقافة والقيم والتي تمكن المنظمة من خلق القيمة وتعظيمها.	(Al-Ali,2003:33)
رأس المال الفكري هو مجموع معرفة الشركات التي تستخدمها لتحقيق الميزة التنافسية.	(Subramaniam & Youndt,2005:451)
رأس المال الفكري هو جميع الموارد غير النقدية وغير المادية التي تتحكم فيها المنظمة كلياً أو جزئياً والتي تساهم في خلق القيمة للمنظمة.	(Jurczak,2008:37)
يمكن أن يكون رأس المال الفكري نتيجة نهائية لعملية تحويل المعرفة أو المعرفة التي يتم تحويلها إلى ملكية فكرية فهو مفهوم واسع يقسم إلى فئات مختلفة وهي رأس المال البشري والعلائقي والهيكلية.	(Ting & Lean,2009:590)
يمثل رأس المال الفكري وعلى عكس العديد من العوامل الخارجية مثل البيئة الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية للمنظمة مجموعة من العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر على المشاريع المبتكرة بشكل مباشر.	(Bontis et al.,2009:71)
أن رأس المال الفكري هو مخزون إجمالي من المعرفة الجماعية والمعلومات والتقنيات والمهارات والخبرة والملكية الفكرية وولاء الزبائن وإدارة الفريق التي يمكن استخدامها	(Khalique et al.,2011:343)

لخلق قيمة للمنتجات والخدمات في المنظمات.	
يُعرّف رأس المال الفكري (IC) بأنه مجموعة من الأصول غير الملموسة (الموارد والقدرات والكفاءات) التي تقود وتخلق القيمة والأداء التنظيمي.	(Gogan & Draghici,2013:868)
يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه العلاقات مع الزبائن والشركاء وجهود الابتكار والبنية التحتية للشركة ومعرفة ومهارة أعضاء المنظمة.	(Karanja,2014:161)
أن "رأس المال الفكري هو مصطلح يستخدم لتعيين الأصول غير الملموسة التي بدونها لا يمكن للشركة أن توجد لتعزيز المزايا التنافسية.	(Osadchy & Akhmetshin,2015:1015)
رأس المال الفكري يظهر جميع أشكال القيمة المخفية المرتبطة بالأصول غير الملموسة للشركة.	(Yaseen et al.,2016:169)

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة اعلاه

ومن خلال ما تقدم يعرف الباحث رأس المال الفكري على أنه مجموعة القدرات والقابليات والمعارف التي يمتلكها بعض الموارد البشرية في أي منظمة حتى تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها مع المنافسين.

ثانياً: أهمية رأس المال الفكري

يجذب مفهوم رأس المال الفكري الانتباه إلى أهمية لعب الأصول غير الملموسة دوراً مهماً في ممارسة الأعمال التجارية القائمة على المعرفة والقدرة التنافسية في النقطة الأكثر أهمية التي يشير إليها رأس المال الفكري هي أن المعلومات كعامل جديد للإنتاج تؤدي إلى تحول جديد: (Ghazzawi et al.,2020:257-258)

١- الأهمية الاجتماعية والاقتصادية لرأس المال الفكري: ان المعلومات هي عنصر العمل الأساسي في حياتنا ومن ثمّ فانه يمكن للشركات اكتساب ميزة تنافسية باستعمال هذه المعلومات وبفضل التطورات التكنولوجية حدثت ثورة المعلومات ، فقد أصبحت المعلومات أهم قوة اقتصادية في مجال الأعمال تتولى فيها الشركات أهمية كبيرة للأصول غير الملموسة من أجل توفير النمو والتنمية المستدامين فالأصول غير الملموسة مثل الأصول المادية تخلق قيمة للمساهمين عندما يُتوقع أن تحقق عوائد أعلى من المتوسط وإن السمة المميزة للشركات التي لديها نسبة عالية من الأصول غير الملموسة هي

اعتمادها على العاملين في مجال المعرفة وإدارة أصول المعرفة في إضافة قيمة إلى منتجاتهم وعلاقاتهم. (Ghazzawi et al.,2020:257) كذلك يعتبر رأس المال الفكري مورد اقتصادي تبرز أهميته في تحقيق الكفاءة والقدرة وخلق القيمة المضافة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات فهو يعد مؤشر قوي لقياس الربحية والزيادة في تحقيق الإيرادات المالية للمنظمات. (عبد القادر ، سوزان وليد، ٢٠١٤ : ٣٥)

٢- أهمية رأس المال الفكري للأعمال: من الممكن أن تتمتع الشركات بمزايا ربح من خلال المبيعات وعوائد الترخيص وإيرادات المشاريع المشتركة وأقساط الأسعار وزيادة المبيعات من خلال المبيعات المنقولة وتكرار المبيعات. إذ تعمل معظم المؤسسات مع أجنداث موجهة للزبائن وتولي أهمية كبيرة لولاء الزبائن وشكاوهم. ويعد رأس المال العلائقي أحد أهم عناصر رأس المال الفكري والذي يتضمن أن تصبح موجهًا نحو الزبائن وتطور علاقات جيدة.

- الأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري: يمكن أن تتمتع الشركات بمزايا ربح من خلال حصة السوق والقيادة ووضع المعايير والتعرف على الاسم (السمعة والعلامات التجارية). ويعتبر رأس المال الفكري مهمًا للغاية في المنظمات القائمة على المعرفة ويزداد أهمية في أنواع أخرى من المنظمات أيضًا. فمن الأهمية بمكان أن يتم فهم الأصول الفكرية جيدًا وإدارتها بفعالية إذا أرادت المنظمات أن تتنافس بنجاح في الاقتصاد العالمي اليوم إذ يمكن لأي عمل أن يحدث فرقًا ويكتسب ميزة تنافسية من خلال تعلم كيفية إدارة رأس المال الفكري.

سادسًا: أبعاد رأس المال الفكري

من المتعارف عليه ان جميع الموظفين هم رأس مال بشري ولكن ليس بالضرورة ان كل الموظفين هم عمال معرفة إذ يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات هي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي (Ghazzawi et al.,2020)، وأشار (Löthgren,2000) بأنه يمكن تقسيم رأس المال الفكري إلى عناوين فرعية مختلفة هي رأس المال البشري ورأس المال العلائقي ورأس المال الهيكلي ، إذ تختلف الشركات فيما يتعلق بالموارد أو مقدار الموارد المختلفة التي تمتلكها ضمن العناوين الفرعية المختلفة وكل هذا يتوقف على نوع العمل الذي تنشط فيه الشركة:

١- رأس المال البشري: هو مزيج من المعرفة والمهارة والابتكار وقدرة موظفي الشركة الفرديين (Halim,2010) كما يمكن تعريفه بالمهارات والكفاءات المختلفة للموظفين في الشركة وهو جزء أساسي في خلق القيمة للشركة من منظور مستقبلي (Löthgren,2000:10) ويصنف (Ghazzawi et al.,2020) رأس المال البشري الى (كفاءة الموظف ، المعرفة ، المعرفة المتعلقة بالعمل ، والابتكار ، والتعليم) وهو رأس مال الموارد البشرية في الشركة ويتكون من مهاراتها والقيمة المتراكمة لممارساتها وإبداعها ، وقابليتها على تكوين العلاقات كذلك كجزء من رأس المال هذا هو

أيضا الثقافة والقيم التنظيمية للشركة (Matos et al.,2019) ، ويشير (القباطي & قراضة، ٢٠٢٠: ٣٥١) ان رأس المال البشري يمثل كل العاملين الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمهارات المكتسبة أثناء عملهم ، ويعتبر مفتاح تطوير وتنمية المنظمة وهو من أهم عناصر ومكونات رأس المال الفكري وذلك لتكامل واندماج المعارف والخبرات والقابليات التي تمتلكها المنظمات ، ويشمل رأس المال البشري كفاءة الموظف ومهاراته وقوته العقلية والمعرفة الضمنية (Al-Ali,2003:32) ويشير (Sharabati et al., 2013) الى اعتبار رأس المال البشري أحد أبعاد رأس المال الفكري الرئيسية والمتفق عليها في الأدبيات .

رأس المال الهيكلية: . تتكون اللجنة العليا من هيكل داخلي يشمل براءات الاختراع والمفاهيم والنماذج والكمبيوتر والأنظمة الإدارية على أنها معرفة لا تذهب إلى المنزل في الليل (Halim,2010). كما هو جزء من رأس المال الفكري الذي يمكن التحكم فيه بشكل مباشر وبالتالي فهو أسهل جزء لتحديد وتقييم وإعطاء قيمة مالية مستقبلاً. إن رأس المال الهيكلية هو كل ما تم إنشاؤه في الشركة أثناء وجودها أو ثقافة الشركة أو قواعد الكمبيوتر وبراءات الاختراع وغيرها ولكن رأس المال الهيكلية يحتاج إلى صيانة مستمرة من قبل رأس المال البشري للتطوير بطريقة جيدة (Löthgren,2000:10) ، ويمثل (الثقافة ، روح الفريق ، حقوق النشر ، العلامات التجارية ، براءات الاختراع ، قواعد البيانات الداخلية ، عمليات الإدارة) (Ghazzawi et al.,2020) وهو عبارة عن القيمة التي تبقى عند مغادرة الأفراد للشركة (قواعد البيانات والبرمجيات والأدلة والكتيبات وقائمة الزبائن). إذ لا يزال من الممكن تقسيم رأس المال الهيكلية إلى رأس مال تنظيمي ورأس مال الزبون بالمقابل ينقسم رأس المال التنظيمي إلى رأس مال العمليات ورأس مال الابتكار (Matos et al.,2019:4) ويعبر عن كل ما يمثل المعرفة وممتلكات المنظمة الفكرية التي يتركها أصحابها والتي تكون على شكل معلومات وبيانات ومستندات تبقى في مخزون المنظمة ويعتبر رأس المال الهيكلية عبارة عن آليات تتخذها المنظمة لتمكين الأفراد من تحقيق مستوى أداء عالي لها. (القباطي & قراضة ، ٢٠٢٠: ٣٥١) ويعبر عن المعرفة التنظيمية الواردة في قواعد البيانات والممارسات والخبرة والثقافة إذ إنه يمثل جميع القدرات التنظيمية التي تمكنه من الاستجابة وتلبية احتياجات وتحديات السوق (AlAli,2003:33) ويشير (Sharabati et al., 2013) الى تقسيم رأس المال الهيكلية بدوره إلى قسمين رأس مال للابتكار ورأس مال للعمليات.

رأس المال العلائقي: يمكن تعريفه على إنه علاقة العميل وهو عبارة عن هيكل خارجي يتضمن العلاقة مع العملاء والموردين. كما ويتشمل أيضاً أسماء العلامات التجارية والعلامات التجارية وسمعة الشركة أو صورتها الناصعة (Halim,2010) . كما هو القيمة المشتقة من العلاقات الخارجية للشركة والتي تتكون من ولاء الزبائن أو المجهزين للشركة إذ تقوم العديد من الشركات باستثمارات

كبيرة بهدف تكوين صورة إيجابية عن الشركة في نظر الجمهور. ويعود ذلك إلى أن وجود اتفاقية شراء كبيرة أمر حيوي للشركة على المدى الطويل (Löthgren,2000:10) وهو عبارة عن (العلامة التجارية السمعة ، التحالفات الإستراتيجية ، الزبائن ، الترخيص ، الاتفاقيات ، قنوات التوزيع)(Ghazzawi et al.,2020) . ، يعبر عن طبيعة العلاقات والروابط مع الزبائن والمجهزين والشركات المنافسة ليتمثل في قيمة ما تنتجه هذه العلاقات مع البيئة الخارجية وحتى الداخلية مع الأفراد العاملين في المنظمة. (القباطي & قراضة ، ٢٠٢٠ : ٣٥١) ان رأس المال العلائقي يعبر عن العلاقات والسمعة وبالتالي يتوافق مع رأس مال الزبون بينما ان مفهوم الكفاءة هي القدرة على أداء مهمة معينة على المستوى الفردي والتنظيمي والتي تتوافق بشكل وثيق مع رأس المال البشري والهيكل في نموذج رأس المال البشري (Al-Ali,2003:33) . كما اشار (Sharabati et al., 2013) إلى امكانية تسمية رأس المال العلائقي إلى (العميل او الخارجي).

المبحث الثاني : استراتيجيات التحدي السوقي

أولاً: مفهوم استراتيجيات التحدي السوقي

مفهوم استراتيجيات تحدي السوق فهي أحد أهم تطورات البيع لسنوات عديدة فمن المرجح أن يكون تحدي السوق هو نهج جديد واستفزازي لاستراتيجية المبيعات التي يمكن للمسوقين استخدامها من شركة إلى أخرى للتنقل عبر التغييرات المدمرة في السوق المعاصرة. ان تحدي السوق هو مفهوم يلخص الأفكار القوية التي تم بحثها في البيع المتحدي والزبون المتحدي. يجب أن يكون تحدي السوق قادر على تحديد منظمات الزبائن ذات المعنى المناسب للتحدي السوقي وإعادة صياغة كيفية تفكير الزبائن المحتملين في منظمات الزبون وقيادة هؤلاء المحتملين إلى القيمة والدفع مقابل الأداء المتزايد المقدم من خلال تحدي السوق (Lim,2020:342-343).

وفقاً لـ Thompson et al. نادراً ما تستطيع الشركة المتحدية بتحسين موقفها التنافسي بمجرد المحاولة بجدية أكبر أو بتقليد ما تفعله الشركة الرائدة في الصناعة. وكما يجادلون بأنه في الحالات التي يكون فيها العائد الكبير الحجم أقل بكثير من تكاليف الوحدة ويمنح الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة ميزة كبيرة من حيث التكلفة فإن الشركات ذات الحصة السوقية الصغيرة ليس لديها سوى خيارين استراتيجيين قابلين للتطبيق: التحرك لزيادة الحصة السوقية أو الانسحاب من الأعمال. (TALLBERG,2003:1)

وقام الباحث بتنظيم جدول (٣) يوضح فيه مجموعة من تعاريف تحدي السوق حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين:

التعريف	الباحث والسنة ورقم الصفحة
تحدي السوق وهي الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التسويقية المحددة أو زيادة حصتها في السوق أو حجم المبيعات أو شكل من أشكال مزيج من العناصر.	(ALI,2002:21)
شركات متحدي السوق أو الشركات المتحدية هي تلك التي تتحدى وتحارب الشركات المتحدية الأخرى وقادة السوق للحصول على حصة سوقية أكبر وموقف سوقي أقوى فعادة ما تتبنى الشركات التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة أو أقل في السوق استراتيجيات متحدي السوق.	(TALLBERG,2003:1)
متحدي السوق هو شركة تهدف إلى زيادة المبيعات وحصة السوق فإذا كان السوق ينمو يمكن للمتحدى الاعتماد على زبائن جدد وتجنب المواجهة المباشرة مع المنافسين.	(Kuscar et al.,2018:74)
متحدي السوق يمثل تحدي قائد السوق من خلال الهجوم المباشر أو غير المباشر الذي يأتي من الأبواب الخلفية.	(نوردين & وداد، ٢٠١٨ :٣٧)
متحدي السوق هو شركة تحاول توسيع حصتها في السوق عن طريق إغراق السوق بمنتجاتها بأسعار تنافسية فإنها شركة أقل من الشركة الرائدة في السوق.	(AWINO,2018:18)
متحدي السوق: هو الموقف الذي تشغله الشركة التي تمتلك ثاني أكبر حصة سوقية في هذه الفئة إذ تعد قريبة من الشركة الرائدة في السوق.	(Niyarta & Gupta,2019:9)

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة اعلاه

ومن خلال ما تقدم يُعرف الباحث استراتيجيات تحدي السوقي تلك الاستراتيجيات التي تحاول الشركات من خلالها المنافسة والحصول على اعلى حصة سوقية ممكنة من الشركات الرائدة.

ثانياً: أهمية استراتيجيات تحدي السوق

فيما أشار (TALLBERG,2003) الى ان اهمية تحدي السوق تبرز من خلال التالي :

(TALLBERG,2003:1)

١. يهدف متحدي السوق إلى بناء ميزة تنافسية خاصة به لكي يتمكن من تحسين موقفه في السوق.

فيما بين (Lim,2020) الى ان أهمية تحدي السوق تأتي من خلال المزايا التي يتمتع بها وهي:

(Lim,2020:401-402)

١. يُعد التسويق المتحدي منهجًا مبتكرًا لتسويق الأعمال إلى الأعمال الذي يركز على خلق جهد بناء لتحدي الزبائن بحزم وذكاء (وليس بقوة) لخلق القيمة والمشاركة في تبادلات تسويقية مربحة للجانبين.

٢. يؤكد تحدي السوق على أهمية معرفة الخبراء المتميزة والمهارات المتخصصة في تسويق الأعمال إلى الأعمال.

٣. يوفر تحدي السوق إحساسًا بالإثارة والغرض من حالة الشراء العادية طويلة الأجل في تسويق الأعمال إلى الأعمال إذ إن موقف الشراء لمعظم زبائن تسويق الأعمال إلى الأعمال بعد اجتياز المهمة الجديدة يعتبر إعادة شراء مباشرة.

يقدم تحدي السوق مؤشرات وإرشادات واضحة حول الملف الشخصي المثالي لمسوقي الأعمال إلى الأعمال المطلوبين لمنظمات التسويق لتبرز في السوق الأعمال المعاصر.

ثالثاً: أبعاد استراتيجيات التحدي السوقي

اختار الباحث ابعاد استراتيجيات تحدي السوق وهي كالآتي :

١. استراتيجية الهجوم الأمامي: وهي استراتيجية تحدي السوق الأولى والأكثر خطورة هي الهجوم الأمامي ففي هذا النوع من الإستراتيجية يشن المعتدي هجوماً شاملاً ليس على نقاط الضعف بل على نقاط القوة لدى منافسيه من أجل التغلب على العدو أو المؤسسة التنافسية. (Balážiová & Spálová,2020:84)

٢. استراتيجية الهجوم الجانبي (الجناح): وهي استراتيجية تحدي السوق وتعني مهاجمة المنافس عند نقاط ضعفهم ، إذ يحدد منافس السوق هنا المناطق الضعيفة للمنافس من حيث بعدين استراتيجيين البعد الجغرافي والبعد القطاعي ، فسيحدد المتحدي الأماكن التي يكون فيها المنافس في طور الأداء ثم يقود استراتيجيات التسويق الخاصة به في هذا المجال. (Barman,2019:22).

استراتيجية هجوم التطويق (الإحاطة): هجوم الإحاطة ويعني المهاجمة بنفس الوقت على قائد السوق أو المنافس ومن جميع الاتجاهات وهو مزيج من الهجوم الأمامي والجانبي إذ يقوم خصم السوق بتنفيذ استراتيجيات عدوانية متعددة هنا أي إحاطة المنافس بمنتج متنوع وإجبار المنافس على الدفاع عن نفسه في وقت واحد من جميع الجهات. (Barman,2019:22)

٤. استراتيجية الهجوم الالتفافي: الهجوم الالتفافي هو الهجوم غير المباشر الذي لا يستهدف فيه مهاجم الأعمال للقائد بشكل مباشر ولكن يزيد من حصته في السوق عن طريق تعطيل الأسواق واتباع أي من استراتيجيات تحدي السوق المختلفة. (Barman,2019:22)

استراتيجية هجوم العصابات: هجوم العصابات هو محاولات المتحدي الدورية لإضعاف معنويات الخصم باستخدام كل من الأساليب التقليدية وغير التقليدية للهجوم. (Barman,2019:22)

الفصل الثالث : الجانب العملي

المبحث الاول: التحليل الاحصائي الوصفي

يعرض المبحث الحالي تشخيص النتائج الأولية للبيانات المعتمدة من خلال العينة المبحوثة باستخدام الاستبانة التي تم إعدادها لغرض قياس متغيرات الدراسة(رأس المال الفكري، استراتيجيات التحدي السوقي) والتعرف على التحليل الاولي للنتائج او ما يعرف بـ (الإحصاء الوصفي) لذا سيتم في هذا المبحث معالجة البيانات بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) ولغرض الوصول الى نتائج التحليل الوصفي تم الاعتماد على اسلوب (Likert) خماسي الرتب وهو احد الأساليب شائعة بالتحليل الوصفي، وهو مقسم الى خمسة اوزان متسلسلة ابتداءً من الوزن (١) لحقل الإجابة (لا اتفق تماماً) وهو الوزن الأدنى الى الوزن (٥) لحقل الاجابة (اتفق تماماً) وهو أعلى وزن ، فضلاً عن الاوزان (٢،٣،٤) التي تعكس حقول الإجابات (لا اتفق، محايد، اتفق) على التوالي، ولغرض معرفة

وتشخيص قبول الاستجابة من عدمه تم اعتماد على وسط فرضي وهو (٣) أي ان الفقرة او البعد الذي يحقق استجابة بوسط حسابي(٣) فأكثر تعد استجابة مقبولة وبعكسه تعد الاستجابة غير مقبولة.

اولاً: متغير رأس المال الفكري يقاس هذا المتغير من ثلاثة أبعاد فرعية وكالاتي:

١. رأس المال البشري: توضح نتائج الجدول (٤) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد (رأس المال البشري) إذ يتبين ان قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) قد حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (٣,١٤) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد الا انها ليست بالمستوى المطلوب، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (١,٤١) وبنسبة مئوية بلغت (٠,٦٢). وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت أوساط حسابية مقبولة ماعدا فقرة واحدة، إذ حققت الفقرة (تعمل ادارة الشركة على تحفيز العاملين) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٣,٥٨) في حين حققت الفقرة (يمتلك البعض من العاملين القدرة على القيادة). أدنى استجابة وبوسط حسابي (٢,٤٨).

الجدول (٤) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد رأس المال البشري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	العاملين في الشركة يمتلكون الكفاءة المهنية	3.240	1.364	0.648	3
2	تتوفر لدى عاملين الشركة الكفاءة الاجتماعية بالتعامل مع بعضهم	3.280	1.381	0.656	2

3	تعمل ادارة الشركة على تحفيز العاملين	3.587	1.386	0.717	1
4	يملك البعض من العاملين القدرة على القيادة	2.480	1.528	0.496	4
	المعدل العام لبعء رأس المال البشري	3.147	1.415	0.629	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

راس المال الهيكلية: توضح نتائج الجدول (٥) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعء (رأس المال الهيكلية)، إذ يتبين ان قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، قد حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (٣,١٦) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد الا انها ليست بالمستوى المطلوب، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (١,٥٢)، ونسبة مئوية بلغت (٠,٦٣). وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت أوساط حسابية مقبولة ماعدا فقرة واحدة، إذ حققت الفقرة (تمتلك الشركة ثقافة مميزة لها) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٣,٤٩) في حين حققت الفقرة (تعمل الشركة على تشجيع العاملين على التعاون الداخلي ونقل المعرفة بينهم). أدنى استجابة وبوسط حسابي (٢,٣٢).

الجدول (٥) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعء رأس المال الهيكلية

الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تمتلك الشركة ثقافة مميزة لها	3.493	1.399	0.699
2	تعمل الشركة على تشجيع العاملين على التعاون الداخلي ونقل المعرفة بينهم.	2.987	1.864	0.597
3	تعمل ادارة الشركة على توفير أدوات القيادة	3.320	1.561	0.664
4	تحرص ادارة الشركة على توفير تكنولوجيا المعلومات والمعرفة الصريحة لاستخدامها من قبل العاملين في اداء عملهم	3.107	1.530	0.621
5	تحرص ادارة الشركة دائما على ابتكار المنتجات	3.053	1.451	0.611
6	تشجع ادارة الشركة دائما على تحسين العملية والابتكار.	3.040	1.330	0.608
	المعدل العام لبعء رأس المال الهيكلية	3.167	1.523	0.633

المصدر :إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

رأس المال العلائقي : توضح نتائج الجدول (٦) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد (رأس المال العلائقي)، إذ يتبين ان قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) قد حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (٣,١٨) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد الا انها ليست بالمستوى المطلوب، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (١,٤٠)، وبنسبة مئوية بلغت (٠,٦٣). وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت أوساط حسابية مقبولة الا انها متفاوتة، إذ حققت الفقرة (تمد ادارة الشركة علاقات عامة مع مختلف الجهات.) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٣,٤٩) في حين حققت الفقرة (تعمل ادارة الشركة على تعزيز العلاقة مع شركاء التعاون معها.) أدنى استجابة وبوسط حسابي (٣,٠٢). ويبين الشكل (١٠) متوسط استجابة أفراد العينة عن فقرات بعد رأس المال العلائقي.

الجدول (٦) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد رأس المال العلائقي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
1	تعمل ادارة الشركة على بناء علاقات طويلة الامد مع الزبائن والمحافظة عليها.	3.067	1.339	0.613	3
2	تعزز ادارة الشركة علاقتها مع الموردين لها	3.133	1.436	0.627	2
3	تمد ادارة الشركة علاقات عامة مع مختلف الجهات.	3.493	1.359	0.699	1
4	تعمل ادارة الشركة على تعزيز العلاقة مع شركاء التعاون معها.	3.027	1.498	0.605	4
	المعدل العام لبعد رأس المال العلائقي	3.180	1.408	0.636	

المصدر :إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

ويمكن تلخيص مستوى استجابة العينة المبحوثة على متغير (رأس المال الفكري) كما مبين في الجدول (٧)، إذ إن الأبعاد الثلاثة التي تم قياس المتغير من خلالها حققت استجابة مقبولة لأن الوسط الحسابي المتحقق قد بلغ (٣,١٦) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي وبانحراف معياري (١,٤٤) ، أما مستوى الأهمية النسبية فقد بلغت (٠,٦٣) مما يتوجب على إدارة المنظمات المبحوثة إن تعمل على تحقيق مستويات أعلى من الوضع الحالي ، وعلى مستوى الأبعاد فقد حقق

بعد (رأس المال العلائقي) الترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى واستجابة مقبولة لأن الوسط الحسابي المتحقق قد بلغ (٣,١٨)، اما التسلسل الأخير فقد كان لبعد (رأس المال البشري) وبمعدل استجابة بلغ (٣,١٤) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

جدول (٧) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الابعاد الفرعية لمتغير رأس المال الفكري

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	رأس المال البشري	3.147	1.415	0.629	3
2	رأس المال الهيكلي	3.167	1.523	0.633	2
3	رأس المال العلاقي	3.180	1.408	0.636	1
	اجمالي رأس المال الفكري	3.164	1.448	0.632	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

ثانياً: متغير استراتيجيات تحدي السوق يقاس هذا المتغير من خمسة أبعاد فرعية وكالاتي:

١. الهجوم الامامي: توضح نتائج الجدول (٨) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد (الهجوم الامامي) ، إذ يتبين ان قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، لم تحقق استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (٢,٩٩) أي أدنى من قيمة الوسط الفرضي، مما يدل على ضعف استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (١,٢١) وبنسبة مئوية بلغت (٠,٥٩) . وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت أوساط حسابية متفاوتة بين القبول والرفض، إذ حققت الفقرة (تستجيب شركتك عادةً للأنشطة التسويقية للشركات الرائدة من خلال تحدي نقاط ضعفها في قطاعات مختلفة من السوق). اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٣,٣٧) في حين حققت الفقرة (تقوم شركتك عادةً بتجميع الموارد للاستجابة لاستراتيجيات التسويق للشركات الرائدة من جميع الجهات). أدنى استجابة وبوسط حسابي (٢,٤٤) .

الجدول (٨) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد الهجوم الامامي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	عادة ما تستجيب شركتك للأنشطة التسويقية للشركات الرائدة من خلال تحدي النقاط التي لا يشتبهون / يتوقعون حدوثها في موقع معين.	3.360	1.204	0.672	2
2	تستجيب شركتك عادةً للأنشطة التسويقية للشركات الرائدة من خلال تحدي نقاط ضعفها في قطاعات مختلفة من السوق.	3.373	0.955	0.675	1
3	عادة ما تستجيب شركتك للأنشطة التسويقية للشركات الرائدة من خلال تحدي النقاط التي لا تتوقعها في قطاعات السوق المعينة.	3.293	1.271	0.659	3

4	تقوم شركتك عادة بتجميع الموارد للاستجابة لاستراتيجيات التسويق للشركات الرائدة من جميع الجبهات.	2.440	1.368	0.488	5
5	تهاجم شركتك استراتيجيات المجنونة الرائدة في كل من نقاط الضعف والقوة.	2.520	1.267	0.504	4
المعدل العام لبعده الهجوم الامامي		2.997	1.213	0.599	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

٢- هجوم الجناح : توضح نتائج الجدول (٩) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي الوصفي لبعده (هجوم الجناح) إذ يتبين ان قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، لم تحقق استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (٢,٩٣) أي أدنى من قيمة الوسط الفرضي، مما يدل على ضعف استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (١,٢١) ، ونسبة مئوية بلغت (٠,٥٩) . وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت أوساط حسابية متفاوتة بين القبول والرفض، إذ حققت الفقرة (إلى أي مدى تقوم مؤسستك بمراجعة الطريقة التي تروج بها لخدماتها عندما تراجع الشركات الرائدة.) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٣,٢٢) في حين حققت الفقرة (إلى أي مدى تقوم شركتك بمراجعة معدلات الخدمات كلما قامت الشركات الرائدة بمراجعة أسعارها.) أدنى استجابة وبوسط حسابي (٢,٦٨) .

الجدول (٩) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده هجوم الجناح

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	إلى أي مدى تقوم شركتك بمراجعة جودة خدماتها عندما تقوم الشركات الرائدة بمراجعة جودتها.	2.707	1.271	0.541	4
2	إلى أي مدى تقوم شركتك بمراجعة معدلات الخدمات كلما قامت الشركات الرائدة بمراجعة أسعارها.	2.680	1.221	0.536	5
3	إلى أي مدى تقوم مؤسستك بمراجعة الطريقة التي تروج بها لخدماتها عندما تراجع الشركات الرائدة.	3.227	1.420	0.645	1
4	تقوم شركتك بإشراك وكلاء لتوسيع خدماتها كلما قامت الشركات الرائدة بذلك.	3.200	1.346	0.640	2
5	تستجيب شركتك عادة للأنشطة التسويقية للشركات الرائدة من خلال تحدي نقاط ضعفها في مواقع معينة.	2.853	1.372	0.571	3
المعدل العام لبعده هجوم الجناح		2.933	1.326	0.587	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

٣. التطويق: توضح نتائج الجدول (١٠) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد (التطويق) إذ يتبين ان قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، لم تحقق استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (٢,٩٩) أي أدنى من قيمة الوسط الفرضي، مما يدل على ضعف استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (١,٣٥) ، وبنسبة مئوية بلغت (٠,٥٩) . وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت أوساط حسابية متفاوتة بين القبول والرفض، إذ حققت الفقرة (تستجيب مؤسستك عادة لجميع استراتيجيات التسويق للشركات الرائدة في وقت واحد.) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٣,٣٣) في حين حققت الفقرة (عادة ما تجمع شركتك الموارد للاستجابة لاستراتيجيات التسويق للشركات الرائدة من جميع الجهات..) أدنى استجابة وبوسط حسابي (٢,٦٩) .

الجدول(١٠) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد التطويق

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تستجيب مؤسستك عادة لجميع استراتيجيات التسويق للشركات الرائدة في وقت واحد.	3.333	1.398	0.667	1
2	تنفذ شركتك استراتيجياتها التسويقية التي تهدف إلى تحقيق مكاسب طويلة الأجل في السوق.	3.173	1.349	0.635	2
3	عادة ما تجمع شركتك الموارد للاستجابة لاستراتيجيات التسويق للشركات الرائدة من جميع الجهات.	3.000	1.241	0.600	3
4	عادة ما تجمع شركتك الموارد للاستجابة لاستراتيجيات التسويق للشركات الرائدة من جميع الجهات.	2.693	1.375	0.539	5
5	عادة ما تجمع شركتك الموارد للاستجابة لاستراتيجيات التسويق للشركات الرائدة من جميع الجهات	2.787	1.398	0.557	4
	المعدل العام لبعد التطويق	2.997	1.352	0.599	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

٤. تجاوز الهجوم: توضح نتائج الجدول (١١) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد(تجاوز الهجوم) ، إذ يتبين ان قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، لم تحقق استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (٢,٩٠) أي أدنى من قيمة الوسط الفرضي، مما يدل على ضعف استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (١,٣٠) ، وبنسبة مئوية بلغت (٠,٥٨) . وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت أوساط حسابية مرفوضة ماعدا

فقرة واحدة، إذ حققت الفقرة) تستخدم شركتك مواقع التواصل الاجتماعي لتحسين التعرف عليها.) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٣,٠١) في حين حققت الفقرة (تقدم شركتك عينات مجانية لعملائها لنشر اسمها وجذب العملاء.) أدنى استجابة وبوسط حسابي (٢,٨٢)

الجدول (١١) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد تجاوز الهجوم

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تقوم شركتك بتحسين تقنياتها من وقت لآخر من أجل التنافس مع الشركات الأخرى.	2.880	1.315	0.576	3
2	تستخدم شركتك استراتيجياتها التسويقية بطريقة غير موحدة حسب السوق. الموقع ومقدار الموارد التي يمتلكها	2.973	1.305	0.595	2
3	تستخدم شركتك الدعاية للتواصل مع الجمهور عن نفسها.	2.853	1.249	0.571	4
4	تستخدم شركتك مواقع التواصل الاجتماعي لتحسين التعرف عليها.	3.013	1.320	0.603	1
5	تقدم شركتك عينات مجانية لعملائها لنشر اسمها وجذب العملاء.	2.827	1.349	0.565	5
	المعدل العام لبعد تجاوز الهجوم	2.909	1.308	0.582	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

٥. حرب العصابات: توضح نتائج الجدول (١٢) نتائج اختبار التحليل الإحصائي الوصفي لبعد (تجاوز الهجوم) ، إذ يتبين ان قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، لم تحقق استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (٣,٠٣) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد الا انها ليست بالمستوى المطلوب، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (١,٣١) ، وبنسبة مئوية بلغت (٠,٦٠) . وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت أوساط حسابية متفاوتة بين القبول والرفض، إذ حققت الفقرة(تنفذ شركتك استراتيجياتها التسويقية التي تهدف إلى تحقيق مكاسب طويلة الأجل في السوق.) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٣,١٧) في حين حققت الفقرة (تركز استراتيجيات التسويق لشركتك على مهاجمة المنافسين الأسهل لزيادة حصتك في السوق.) أدنى استجابة وبوسط حسابي (٢,٩٧)

الجدول (١٢) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد حرب العصابات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تستجيب مؤسستك عادة لجميع استراتيجيات التسويق للشركات	3.000	1.366	0.600	3

				الرائدة في وقت واحد.	
2	1	0.635	1.349	3.173	تنفذ شركتك استراتيجياتها التسويقية التي تهدف إلى تحقيق مكاسب طويلة الأجل في السوق.
3	5	0.595	1.305	2.973	تركز استراتيجيات التسويق لشركتك على مهاجمة المنافسين الأسهل لزيادة حصتك في السوق.
4	4	0.597	1.257	2.987	تشارك شركتك في استراتيجيات التسويق التي تنوع خطوط الإنتاج غير ذات الصلة.
5	2	0.608	1.309	3.040	تحرص شركتك على الاستفادة من أسواق جغرافية جديدة من خلال استراتيجياتها التسويقية.
		0.607	1.317	3.035	المعدل العام لبعد حرب العصابات

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

ويمكن تلخيص مستوى استجابة العينة المبحوثة على متغير (استراتيجيات التحدي السوقي) كما مبين في الجدول (١٣)، إذ إن الأبعاد الخمسة التي تم قياس المتغير من خلالها لم تحقق استجابة مقبولة لأن الوسط الحسابي المتحقق قد بلغ (٢,٩٧) أي أدنى من قيمة الوسط الفرضي وبانحراف معياري (١,٣٠)، أما مستوى الأهمية النسبية فقد بلغت (٠,٥٩) مما يتوجب على إدارة المنظمات المبحوثة أن تعمل على تحقيق مستويات أعلى من الوضع الحالي، وعلى مستوى الأبعاد فقد حقق بعد (حرب العصابات) الترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى وباستجابة مقبولة لأن الوسط الحسابي المتحقق قد بلغ (٣,٠٣)، أما التسلسل الأخير فقد كان لبعد (تجاوز الهجوم) وبمعدل استجابة بلغ (٢,٩٠) أي أدنى من قيمة الوسط الفرضي.

جدول (١٣) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير استراتيجيات التحدي السوقي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	الهجوم الامامي	2.997	1.213	0.599	2
2	هجوم الجناح	2.933	1.326	0.587	4
3	التطويق	2.997	1.352	0.599	3
4	تجاوز الهجوم	2.909	1.308	0.582	5
5	حرب العصابات	3.035	1.317	0.607	1
	اجمالي استراتيجيات التحدي السوقي	2.974	1.303	0.594	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

المبحث الثاني: التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المقاييس وثبات ابعادها .

بعد ان تم اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبانة سيتم استكمال التاكيد من جودة مقياس الدراسة بالتعرف على مدى تناسق اجابات العينة ومدى ثبات المقاييس، اذ سيتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار فقرات متغيرين ، المتغير المستقل رأس المال الفكري(X) والمتغير التابع استراتيجيات تحدي السوق(Y) لقياس تناسق كل فقرة من فقرات المتغيرات وسيم استخراج نسب التشبع ومستوى المعنوية من خلال البرنامج التطبيقي (Smart PLS) اذ الفقرة التي تحصل على مستوى معنوية اقل من (5%) تعد نسبة التشبع لها مقبولة والعكس صحيح اذا تم رفضها سيتم حذفها من التحليل اللاحق . اما ثبات المقاييس سيتم استخدام معامل (الفا كرونباخ) لقياس ثبات الابعاد وليس الفقرات وان اي بعد او متغير يحصل على نسبة اكبر من (0,68) يعد ثابت اي لو تم اعادة توزيع المقياس مرة اخرى على العينة المبحوثة نحصل على النتائج نفسها تقريبا، ولوصف وترميز لمتغيرات الدراسة وابعادها والجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول (١٤) وصف وترميز متغيرات وابعاد الدراسة

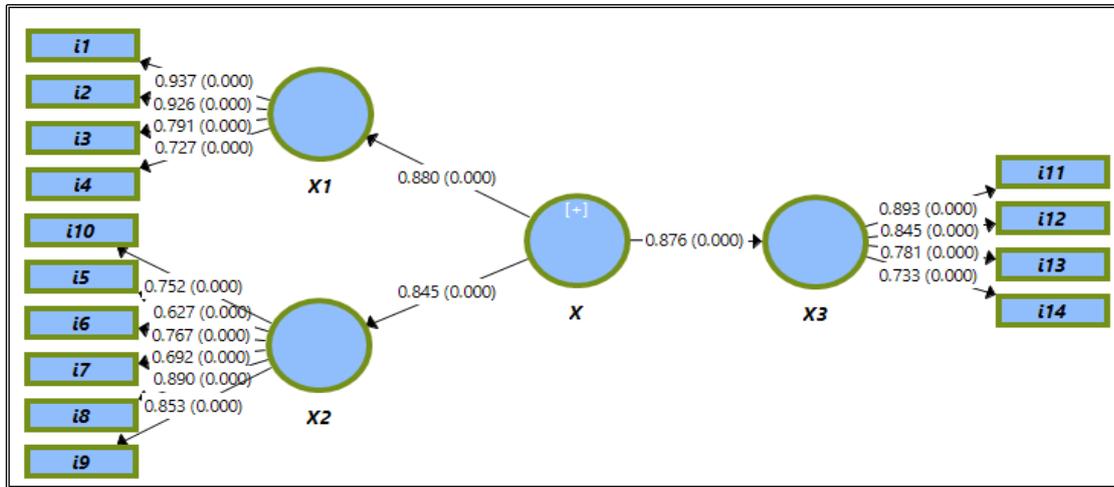
المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز
رأس المال الفكري (X)	رأس المال البشري	4	(X1)
	رأس المال الهيكلي	6	(X2)
	رأس المال العلائقي	4	(X3)
استراتيجيات تحدي السوق (Y)	الهجوم الامامي	5	(Y1)
	هجوم الجناح	5	(Y2)
	تجاوز الهجوم	5	(Y3)
	فقرة، التطويق	5	(Y4)
	حرب العصابات	5	(Y5)

المصدر من اعداد الباحث في ضوء متغيرات وابعاد الدراسة

والنتائج كما يلي:

١. التحليل العاملي لفقرات رأس المال الفكري (X) وثبات ابعادها: يتضمن المتغير المستقل رأس المال الفكري (X) من ثلاث ابعاد وهي (رأس المال البشري (X1) وتكون من (٤) فقرات ورأس المال الهيكلي (X2) تضمن (٦) فقرات، ورأس المال العلائقي (X3) تكون من (٤) فقرات اذ سيتم

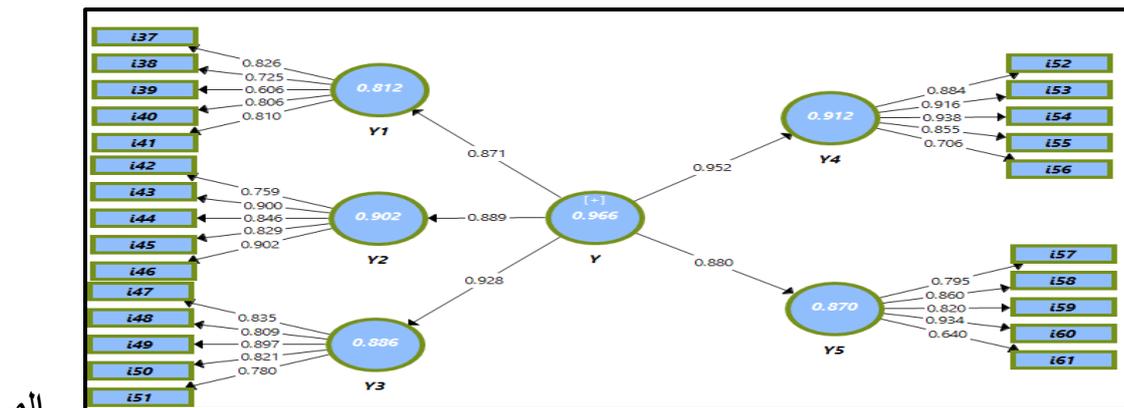
استخدام التحليل العاملي التوكيدي الذي يوفره البرنامج الاحصائي (Smart PLS) الذي يظهر نتائج التحليل من نسبة التشبع ومستوى المعنوية في الشكل (١) اذا كانت فقرات المتغير حققت مستوى معنوية اقل من (٥%) تقبل الفقرة والعكس بالعكس.



الشكل (١) نسب التشبع لفقرات راس المال الفكري (X) ومستوى معنويتها

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج (SMART PLS)

ثالثاً: التحليل العاملي لفقرات استراتيجيات تحدي السوق (Y) وثباته: يتضمن المتغير التابع استراتيجيات تحدي السوق (Y) خمس ابعاد (الهجوم الامامي تكون من (٥) فقرات، هجوم الجناح (٥) فقرة، التطويق (٥) فقرة، تجاوز الهجوم (٥) فقرة، حرب العصابات (٥) فقرة)، اذ سيتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي الذي يوفره البرنامج الاحصائي (Smart PLS) اما الشكل (٢) يظهر نتائج اختبار ثبات المتغير. الشكل (٢) معامل (الفا كرونباخ) لاستراتيجيات تحدي السوق (Y)



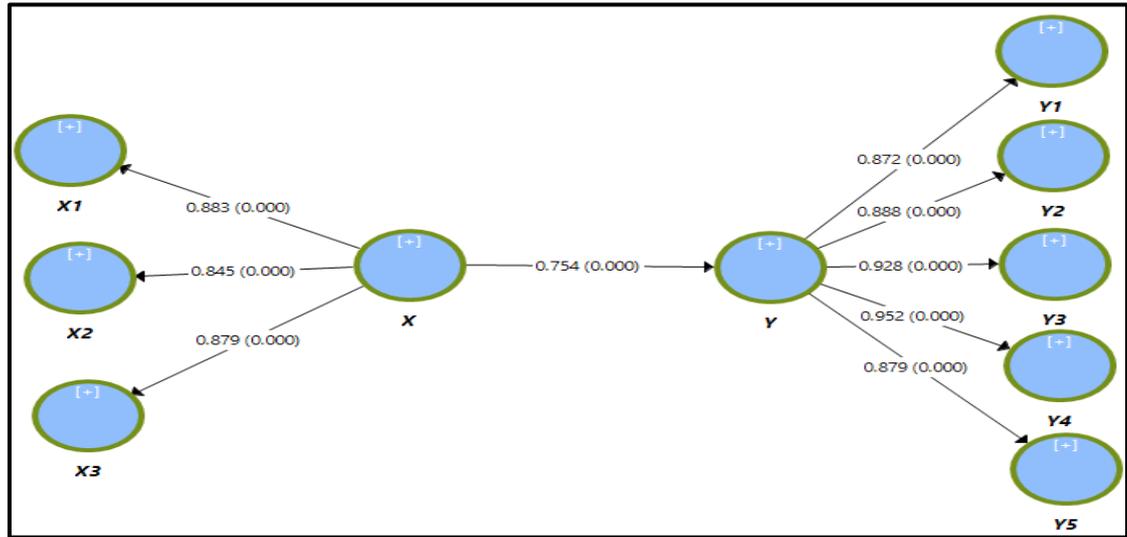
الم

بحث الثالث: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير

بعد ان تم التأكد من جودة مقاييس الدراسة واطهرت النتائج بان البيانات موزعة توزيع طبيعي، فضلا عن ان هناك تناسق في اجابات العينة وثبات الابعاد والمتغيرات، فسيتم في هذا المبحث اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات اذ تم افتراض فرضية رئيسة واحدة وتفرعت عنها عدد من الفرضيات

الفرعية. وتتكون الدراسة من متغيرين. المتغير المستقل رأس المال الفكري(ء) والمتغير التابع استراتيجيات تحدي السوق(٧)، فأشارت الفرضية الرئيسية الى وجود علاقة ارتباط وتأثير وهي اختبار لعلاقة تأثير رأس المال الفكري(خ) في استراتيجيات تحدي السوق(٧) وسيتم استخدام البرنامج التطبيقي (Smart Pls) في تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لمتغيرات وابعاد الدراسة، وكانت النتائج كالآتي:

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية : تم افتراض وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية وطردية لرأس المال الفكري (X) في استراتيجيات تحدي السوق(٧) وهذا يعني اي تغيير او زيادة وحدة واحدة في رأس المال الفكري(خ) سوف يحدث فرقا في استراتيجيات تحدي السوق(٧) . سيتم استخدام اسلوب الانحدار البسيط بين المتغيرين والذي يوفره البرنامج التطبيقي (Smart PLS) الذي يظهر نتائج الاختبار من ميل الانحدار ومستوى المعنوية في الشكل (٣) وقيمة (t) ومعامل التحديد في الجدول (١٥)، وان قبول او رفض الفرضية يعتمد على مستوى المعنوية المتحققة والمعيارية اذا كانت اقل من (٠,٠٥) تقبل الفرضية والعكس بالعكس، ، والنتائج كما يلي :-



الشكل (٣) معامل التأثير لرأس المال الفكري (X) في استراتيجيات تحدي السوق(٧)

الجدول (١٥) بعض احصاءات علاقة تأثير رأس المال الفكري(خ) في استراتيجيات تحدي السوق(٧)

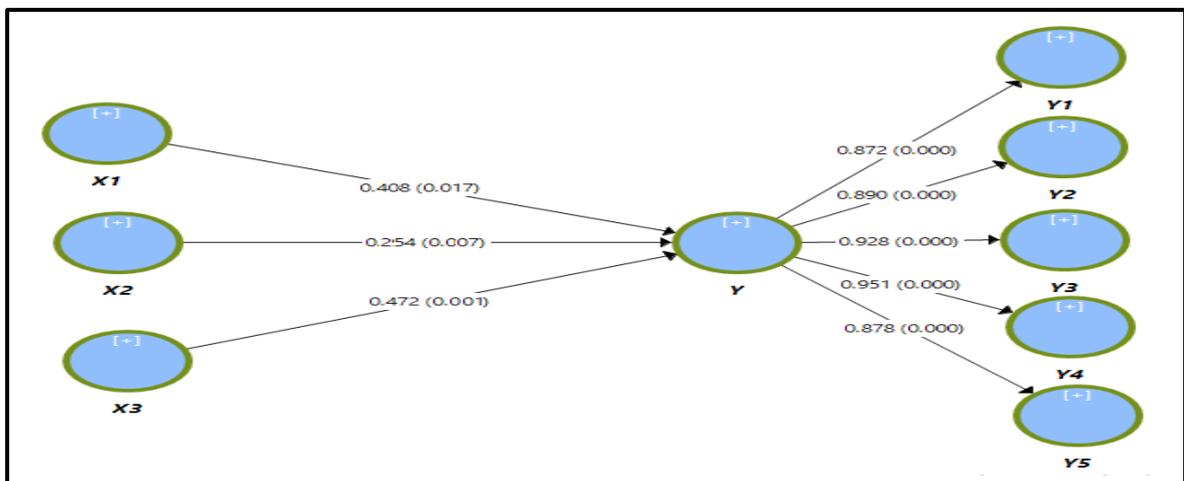
	Original Sample (O) معامل التأثير	R ²	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values مستوى المعنوي

						ة
X -> Y	0.754	0.57	0.751	0.052	14.636	0.000

يلاحظ من الشكل (٤) والجدول (١٥) التي اظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط (٠,٧٥) بين المتغيرين وهي معنوية عند مستوى دلالة (٥%). اما الانحدار البسيط فقد كان معامل التأثير لراس المال الفكري (X) في استراتيجيات تحدي السوق (Y) قد بلغت (٠,٧٥) وهي طردية اي كلما زاد راس المال الفكري (X) ووحدة واحدة سوف تزداد استراتيجيات تحدي السوق (Y) وحدة بنسبة (٠,٧٥)، وهي معنوية لان مستوى المعنوية المتحقق هو (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية المعيارية (٠,٠١)، اما الجدول (٣٠) الذي وضح معامل التحديد (R^2) والذي يعني ان راس المال الفكري (X) يفسر ما مقدار (٠,٥٧) من التباين الحاصل من استراتيجيات تحدي السوق (Y) والمتبقي (٠,٤٣) يعود الى متغيرات او ابعاد لا يتم التطرق لها في هذه الدراسة، وعلى وفق تلك النتائج تقبل هذه الفرضية.

اختبار الفرضيات الفرعية: تم افتراض وجود علاقة تائثر ذات دلالة معنوية وطردية لابعاد راس المال الفكري (X) (راس المال البشري (X1)، وراس المال الهيكلي (X2)، وراس المال العلائقي (X3)) في استراتيجيات تحدي السوق (Y)، وهذا يعني اي تغيير او زيادة وحدة واحدة في ابعاد راس المال الفكري (X) سوف يحدث فرقا في استراتيجيات تحدي السوق (Y). سيتم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل ومتغير استراتيجيات تحدي السوق (Y) والذي يوفره البرنامج التطبيقي (Smart PLS v.3.2.7) الذي يظهر نتائج الاختبار من ميل الانحدار ومستوى المعنوية في الشكل (٤)، وقيمة (t) في الجدول (١٦)، وان قبول او رفض الفرضية يعتمد على مستوى المعنوية المتحققة والمعيارية إذا كانت اقل من (٠,٠١) تقبل الفرضية والعكس

الشكل (٤) معامل التأثير لإبعاد راس المال الفكري (X) في استراتيجيات تحدي السوق (Y)



الجدول (١٦) بعض احصاءات علاقة تأثير ابعاد راس المال الفكري (X) في استراتيجيات تحدي السوق (Y)

	Original Sample (O) معامل التأثير	R ²	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values مستوى المعنوية
X1 -> Y	0.408	0.60	0.397	0.181	2.254	0.017
X2 -> Y	0.254		0.267	0.107	2.374	0.007
X3 -> Y	0.472		0.501	0.174	2.713	0.001

اظهر الشكل (٤) والجدول (١٦) معامل التحديد (R^2) والذي اوضح ان ابعاد راس المال الفكري (X) تفسر ما مقدار (٠,٦٠) من التباين الحاصل من استراتيجيات تحدي السوق (Y) والمتبقي (٠,٤٠) يعود الى متغيرات او ابعاد لا يتم التطرق لها في هذه الدراسة، اما اختبار علاقات التأثير لابعاد راس المال الفكري (X) في استراتيجيات تحدي السوق (Y) كالاتي:

الفرضية الاولى: افترضت الدراسة بوجود علاقة معنوية وطردية تأثير لراس المال البشري في استراتيجيات تحدي السوق (Y) بابعاده مجتمعة. يلاحظ من الشكل (٤) والجدول (١٦) التي اظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط والانحدار المتعدد فقد بلغ معامل الارتباط بين البعد والمتغير التابع (0.40) وهي معنوية عند دلالة (٥%). اما معامل التأثير بين راس المال البشري (X1) واستراتيجيات تحدي السوق (Y) قد بلغت (٠,٤١) وهي طردية اي كلما زاد راس المال البشري (X1) وحدة واحدة سوف تزداد استراتيجيات تحدي السوق (Y) وحدة بنسبة (٠,٤١)، وهي معنوية لان مستوى المعنوية المتحقق هو (٠,٠١٧) وهي اقل من مستوى المعنوية المعيارية (٠,٠١)، وعلى وفق تلك النتائج تقبل هذه الفرضية.

الفرضية الثانية: افترضت الدراسة بوجود علاقة معنوية وطردية تأثير راس المال الهيكلي (X2) في استراتيجيات تحدي السوق (Y) بابعاده مجتمعة. يلاحظ من الشكل (٤) والجدول (١٦) التي اظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط والانحدار المتعدد فقد بلغ معامل الارتباط بين البعد والمتغير التابع (0.27) وهي معنوية عند دلالة (٥%). اما معامل التأثير بين راس المال الهيكلي (X2) واستراتيجيات تحدي السوق (Y) قد بلغت (٠,٢٥) وهي طردية اي كلما زاد راس المال الهيكلي (X2) وحدة واحدة سوف تزداد استراتيجيات تحدي السوق (Y) وحدة بنسبة (٠,٢٥)، وهي معنوية

لان مستوى المعنوية المتحقق هو (٠,٠٠٧) وهي اقل من مستوى المعنوية المعيارية (٠,٠١)، وعلى وفق تلك النتائج تقبل هذه الفرضية.

الفرضية الثالثة: افترضت الدراسة بوجود علاقة معنوية وطردية تاثير لراس المال العلائقي في استراتيجيات تحدي السوق (Y) بابعاده مجتمعة. يلاحظ من الشكل (٤) والجدول (١٦) التي اظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط والانحدار المتعدد فقد بلغ معامل الارتباط بين البعد والمتغير التابع (0.50) وهي معنوية عند دلالة (٥%) . معامل التأثير بين إطار تغير العادات الفردية واستراتيجيات تحدي السوق (Y) قد بلغت (٠,٤٧) وهي طردية اي كلما زاد تغير راس المال العلائقي وحدة واحدة سوف تزداد استراتيجيات تحدي السوق (Y) وحدة بنسبة (٠,٤٧)، وهي معنوية لان مستوى المعنوية المتحقق هو (٠,٠٠١) وهي اقل من مستوى المعنوية المعيارية (٠,٠٥)، وعلى وفق تلك النتائج تقبل هذه الفرضية.

الفصل الرابع : المبحث الاول: الاستنتاجات

توصلت الدراسة بعد تحقيق الجانب العملي إلى جملة من الاستنتاجات وفي ضوئها تم صياغة التوصيات المناسبة . تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من خلال الجانب العملي للدراسة وتفسير هذه النتائج لتعطي مجموعة من الاستنتاجات وهي:

- ١- ظهر من خلال نتائج العملي واستجابة العينة ان الشركة تمتلك عدداً محدداً وقليلاً من اصحاب رأس المال الفكري مما انعكس في تحقيق استراتيجيات تحدي السوق .
- ٢- ان توفر رأس المال الفكري يعزز من تحقيق تطبيق استراتيجيات تحدي السوق من خلال مساهمته في الافكار واليات التطبيق.
- ٣- تمارس عينة الدراسة تطبيق استراتيجيات تحدي السوق ولكن بشكل محدود وعلى وفق قدراتها وامكانياتها لمنتجاتها التي تقدمها في الاسواق.
- ٤- تهتم الشركة براس المال العلائقي مع زبائنها اكثر من باقي ابعاد راس المال البشري الذي يحتاج الى مهارات وقابليات والهيكل الذي يتطلب تقنيات ومعلومات وامكانيات معرفية وكلها كانت نتائجها تنعكس على تحقيق استراتيجيات تحدي السوق.
- ٥- اسباب انخفاض تطبيق استراتيجيات تحدي السوق بشكل كبير كان نتيجة لجملة اسباب منها محدودية امتلاكهم لراس المال الفكري والتسامح مع الاخطاء غير المقصودة لم يكن بالشكل المطلوب.

المبحث الثاني: التوصيات صاغ الباحث مجموعة من التوصيات المناسبة في ضوء الاستنتاجات من الجانب العملي وهي:

- ١- ان عينة البحث هي من شركات القطاع الخاص وهي من الشركات الفتية في السوق، ولكي تحقق اهدافها يتوجب عليها استقطاب اصحاب راس المال الفكري لها او من خلال التعاقد او الاستشارات مع من يمتلك من المتخصصين من حملة الشهادات العليا او مع الجامعات بهدف تحقيق استراتيجيات تحدي السوق.
- ٢- ان تختار عينة الدراسة الاستراتيجيات المناسبة لتطبيقها بشكل اعمق وفي الاسواق وبما يتناسب مع قدراتها وامكانياتها ومع طبيعة ونوع منتجاتها والشركات المنافسة.

٣- ان تستثمر ادارة عينة الدراسة قوة راس مالها العلائقي مع الزبائن لانها تقدم منتجات تلبي حاجاتهم ورغباتهم، ولكن عليها ان تعمل لتعزيز توفر راس مالها البشري والهيكللي ليسهم في تحقيق استراتيجيات تحدي السوق.

٤- بهدف تحقيق ادارة الشركة لاستراتيجيات تحدي السوق عليها تولي الاهتمام بامتلاك راس مال فكري مناسب من خلال الاستقطاب او عقود الاستشارات او الدورات المناسبة وان تمارس ثقافة التسامح مع الاخطاء في مكان العمل ادارة وعاملين لتحقيق اهدافها.

المصادر

1. Ting, I. W. K., & Lean, H. H. (2009). Intellectual capital performance of financial institutions in Malaysia. *Journal of Intellectual capital*.
2. ALI, M. B. (2002). APPLICATION AND IMPACT OF MARKET CHALLENGER STRATEGY FOR THE INSURANCE INDUSTRY IN NIGERIA (Doctoral dissertation).
3. Balážiová, I., & Spálová, L. (2020). Terminological and Historical Background of Guerilla Marketing as a Marketing Communication Strategy. *Social Communication*, 6(1), 81-92.
4. Barman, S. C. (2019). *Marketing Strategies of Texland (Pvt.) Ltd.*
5. Bontis, N., Bart, C., Tovstiga, G., & Tulugurova, E. (2009). Intellectual capital practices: a four-region comparative study. *Journal of intellectual capital*.
6. Dhar, B. K. (2019). Determining Effective Dimensions of Intellectual Capital. *Australian Academy of Accounting and Finance Review*, 4(4), 166-185.
7. do Nascimento, E. R., Selig, P. M., & dos Santos Pacheco, R. C. (2019). Intellectual Capital as a Driver to Science, Technology and Innovation Strategies. In *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability* (pp. 25-48). Springer, Cham.
8. Ghazzawi, I., Tuna, M., & Acar, A. (2020). *Readings in Management*. University of South Florida M3 Center Publishing, 13(9781732127562), 1. 5
9. Gogan, L. M., & Draghici, A. (2013). A model to evaluate the intellectual capital. *Procedia Technology*, 9, 867-875.
10. Halim, S. (2010). Statistical analysis on the intellectual capital statement. *Journal of intellectual capital*.
11. Jurczak, J. (2008). Intellectual capital measurement methods. *Economics and organization of enterprise*, 1(1), 37-45.
12. Karanja, N. (2014). Intellectual Capital Theory of Entrepreneurship. *European Journal of Business Management*, 2(1), 161-180.
13. Khalique, M., Nassir Shaari, J. A., & Isa, A. H. B. M. (2011). Intellectual capital and its major components. *International Journal of Current Research*, 3(6), 343.
14. Kuscar, R., Draskovic, N., & Pavicic, J. (2018). Market Challenger Strategic Applications of Crm: A Case of Roofing Tiles Market Re-Invention in Croatia. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 7(2), 73-79.

15. Lim, W. M. (2020). Challenger marketing. *Industrial marketing management*, 84, 342-345.
16. Löthgren, A. (2000). The legal protection of Structural Capital.
17. Matos, F., Vairinhos, V., Selig, P. M., & Edvinsson, L. (2019). *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability*. Springer.
18. Niyarta, K. & Gupta, R.A. (2019). ANALYTICAL STUDY OF MARKETING STRATEGIES OF INDIAN TELECOM SERVICE INDUSTRY, Master's thesis.
19. Osadchy, E. A., & Akhmetshin, E. M. (2015). The intellectual capital importance and the role of organizations against the backdrop of a crisis: Innovation vector. *Social Sciences*, 10(6), 1013-1020.
20. Sharabati, A.-A. A., Nour, A.-N. I., & Eddin, Y. A. N. (2013). Intellectual Capital Development: A Case Study of Middle East University. *Jordan Journal of Business Administration*, 9(3), 567–602.
21. Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.
22. TALLBERG, M. (2003). Challenger Strategies: Case DNA Finland Ltd. *Personnel*, 216(270), 20.
23. Yaseen, S. G., Dajani, D., & Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62, 168-175.