

**الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية فى العلاقة بين
رأس المال الفكرى و الميزة التنافسية
دراسة تطبيقية على شركات صناعة الملابس الجاهزة فى مصر**

د / طارق رضوان محمد رضوان

د / سامح احمد فتحى خاطر

أ / أحمد هشام يوسف مطاوع

رأس المال الفكري و الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على شركات صناعة الملابس الجاهزة في مصر

* مقدمة:

يعيش العالم الآن فترة غير مسبوقة من التغيير والتطوير المستمر، حيث أدى التحول والإنطلاق نحو الإقتصاد القائم علي المعرفة إلي ظهور منظمات الأعمال المبنية علي المعرفة والمعلومات حيث أصبح في العصر الحالي تركيز منظمات الأعمال علي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل، وهذه المعرفة المتراكمة والمتزايدة تكون رأس المال الفكري Intellectual Capital، ويعتبر مفهوم رأس المال الفكري وما يقابله من أصول معنوية غير ملموسة Intangible Assets من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال الإدارة بوجه عام وفي مجال إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، ويرى العديد من الباحثين أنه يعتبر المحرك الرئيسي للنمو في منظمات الأعمال المعاصرة والعامل الأساسي في تحقيق ميزة تنافسية Competitive Advantage لمنظمات المنظمة في الأسواق المحلية والعالمية (السعيد، ٢٠٠٨).

ويعد عدم التأكد البيئي هو السمة الرئيسية لأي نشاط إقتصادي في الوقت الحاضر، وهو الأمر الذي يجعل التخطيط صعب للغاية في بيئة تتسم بعدم التأكد وبالتالي يجب علي الشركات أن تحاول الحد من تأثير عدم التأكد من خلال توقع التغيير بشكل إستباقي والإستعداد لإدارة التغيير، وتواجه الشركات في عالم اليوم إضطراباً بيئياً كبيراً بسبب التنافس المستمر، التقدم التكنولوجي، تقلب حجم الطلب، ومن هنا فإن المستويات العالية من الإضطرابات البيئية يمكن أن تصيب عمليات الشركة بالشلل وحيث أن الإضطراب يتكون من عدم التأكد والمخاطر التي تواجهها الشركة فبالنتالي إدارة عدم التأكد وتقليل الخطر يجب أن يكون محور اهتمام الشركة من خلال التركيز علي الرشاقة الإستراتيجية بطريقة تضمن إدارة التغيرات غير المتوقعة والمخاطر التي تواجهها الشركة (Oetinger, 2004).

وتحاول المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلي تحقيق ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك عن طريق إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلي المعرفة والقدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية، وتتعلق الميزة التنافسية بقدره المنظمة علي تصميم وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل عن المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (أوبكر، ٢٠٠٤).

ومن هنا فإن الدراسة الحالية هي محاولة من الباحث لإختبار الدور الوسيط للرشاقة

الإستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكرى والميزة التنافسية وذلك بالتطبيق على شركات تصنيع الملابس الجاهزة فى مصر .

وسوف يتناول الباحثون فيما يلى: مشكلة وأهداف وأهمية الدراسة و الإطار النظرى والدراسات السابقة وتنمية الفروض ثم أسلوب الدراسة ونتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها وأخيرا توصيات الدراسة.

أولاً: مشكلة البحث: **Research Problem**

تعد صناعة الملابس الجاهزة في مصر إحدى الصناعات الرائدة ذات الأهمية الإقتصادية* , حيث يعمل بها ما يقرب من ٩٠٠٠ مصنع, ويعمل بها مليون ونصف عامل, وتساهم في الناتج المحلى الاجمالي بمقدار ٣١٪ كما يبلغ نصيبها من الصادرات غير البترولية مقدار ١٥٪ إلا أنها عانت في الفترة الأخيرة من مجموعه من المشاكل والتي تتمثل فى:

- تأرجح الأداء التصديرى خلال الفترات السابقة حيث بلغت عام ٢٠١٦ حوالى ١,٢ مليار جنيه, وعام ٢٠١٧ حوالى ١,٤ مليار جنيه, وعام ٢٠١٨ حوالى ١,٦ مليار جنيه.
- سجلت هذه الصناعة أعلى معدل في إرتفاع الاسعار خلال ٢٠١٧ بمعدل ٢٩,٥٪ تقريباً.
- إنخفاض حركة البيع والشراء إلي ما يقارب ٧٠٪ وسيطرة المنتجات الأجنبية علي ما يقرب من حوالى ٥٠٪ من السوق المحلى.
- إغلاق حوالى ٢٠٪ من الشركات خلال الفترة من ٢٠١١-٢٠١٨.

وفي ضوء ذلك قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعيه** من خلال إجراء عدة مقابلات شخصية مع عدد من المديرين لشركات تصنيع الملابس الجاهزة في مصر وجد أن الشركات (محل الدراسة) تعاني من:

- إنخفاض إدراك المديرين في الشركات موضع التطبيق لمفهوم وأبعاد رأس المال الفكرى والرشاقة الإستراتيجية.
- ضعف الاهتمام بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لتنمية معارف ومهارات العاملين بالشركات محل الدراسة.

* المصدر: (غرفة الملابس الجاهزة-المركز المصري للنسجيات,٢٠١٩).
** تم إجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال عقد مقابلات شخصية مع عدد من مديري شركات صناعة الملابس الجاهزة في مصر عددهم ١٢ مفردة وذلك في الفترة من ٢٠١٨/١٠/٧ الي ٢٠١٨/١٠/١٦.

- إرتفاع معدل دوران العمالة بالشركات محل الدراسة، بالإضافة إلي عدم رغبة أصحاب الكفاءات المتميزة بالاستمرار في العمل بتلك الشركات.
 - تتعامل إدارة تلك الشركات مع المورد البشري كونه عنصر تكلفة وليس عنصر يمكن أن يضيف قيمة للشركة.
 - صعوبة إستقطاب العماله الماهرة نظراً لإرتفاع التكلفة.
 - علي الرغم من سيطره التكنولوجيا وتأثيرها علي كافة المراحل الإنتاجية بداية من التصميم إلا أن العينة محل الدراسة ما زالت تعتمد علي أساليب أقل تطوراً.
 - قله الإهتمام بتطوير عمليات التصميم للمنتجات بما يتناسب مع الإحتياجات المتغيرة للعملاء.
 - ضعف الآليات المستخدمة في إجراء عمليات الفحص والرقابة علي جودة المنتجات.
 - تعتمد معظم الشركات محل الدراسة علي مركزية إتخاذ القرار وعدم إتاحة الفرص للمشاركة من جانب العاملين.
 - تعاني معظم الشركات من غياب الرؤية، بالإضافة إلي عدم التحديد الدقيق لأهدافها الاستراتيجية ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
 - المنافسة الشديدة من قبل المنتجات الأجنبية في اعتماداً علي عنصري السعر والجودة وعدم قدره الشركات المصرية علي مجاراتها.
 - عدم وجود تصور ورؤية مستقبلية عن كيفية التعامل الأمثل مع المتغيرات والمستجدات المحيطة بالصناعة وضعف قدره علي التغير والتعامل المرن مع الظروف المتغيرة.
- وفي ضوء ما سبق وإعتماداً علي ما أشارت إليه الدراسات السابقة - كما سيتضح لاحقاً- من غياب الدراسات التي تناولت تحليل الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكرى والميزة التنافسية - على حد علم الباحثين - وكذا عدم وجود دراسات تناولت العلاقات بين المتغيرات المختلفة للدراسة بالتطبيق على قطاع صناعة الملابس الجاهزة - في حدود علم الباحثين - تتمثل مشكله البحث في محاوله دراسة العلاقة بين رأس المال الفكرى والميزة التنافسية مع تحليل الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية بالتطبيق على شركات صناعة الملابس الجاهزة وبالتالي يمكن صياغة التساؤل التالي:
- "إلي أي مدى تؤثر الرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكرى والميزة التنافسية وذلك بالتطبيق علي شركات صناعة الملابس الجاهزة في مصر"؟**

ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاوله التعرف علي مدي تأثير الرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكرى والميزة التنافسية وذلك بالتطبيق علي شركات تصنيع الملابس الجاهزة في مصر, ويمكن التوصل إلي ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- ١ - التعرف علي درجة توافر رأس المال الفكرى والرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية بأبعادها المختلفة في الشركات محل الدراسة.
 - ٢ - التعرف علي طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة والتي تشمل رأس المال الفكرى, والرشاقة الإستراتيجية, والميزة التنافسية.
 - ٣ - قياس أثر أبعاد رأس المال الفكرى في الرشاقة الإستراتيجية مع تحديد أكثر أبعاد رأس المال الفكرى تأثيراً في الرشاقة الإستراتيجية.
 - ٤ - تحديد درجة تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الميزة التنافسية مع تحديد أكثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً في الميزة التنافسية.
 - ٥ - قياس التأثير المباشر لأبعاد رأس المال الفكرى في الميزة التنافسية.
 - ٦ - تحديد مدي تأثير الرشاقة الإستراتيجية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين رأس المال الفكرى والميزة التنافسية.

ثالثاً: أهمية البحث: Research Significance

- يستمد هذا البحث أهميته من الإضافات التي يمكن أن يقدمها, وذلك علي النحو التالي:
- ١ - إن هذا البحث يتضمن تحديد العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكرى والميزة التنافسية من خلال توسط الرشاقة الإستراتيجية, والتي لم يتم تناولها من قبل (علي حد علم الباحث) مما يعد إسهاماً للمكتبة العربية.
 - ٢ - تساهم الدراسة الحالية في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من رأس المال الفكرى والميزة التنافسية من خلال تأثير الرشاقة الإستراتيجية في تلك العلاقة, مما يساعد في صياغة إستراتيجيات جديدة لتعزيز الميزة التنافسية لدى المنظمات.
 - ٣ - يحدد البحث أهم أبعاد رأس المال الفكرى تأثيراً في كل من الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية, وهذا يساعد المسئولين في شركات تصنيع الملابس الجاهزة في مصر علي تبني تلك المتغيرات والعمل علي تحقيقها داخل البيئة التنظيمية.
 - ٤ - الوقوف علي واقع إدراك المديرين بالشركات محل الدراسة ومعرفة مستوى إدراكهم لأهمية رأس المال الفكرى, وأهمية الرشاقة الإستراتيجية ودورها الفعال في تعزيز الميزة التنافسية.

رابعاً: الإطار النظري

ويتضمن مفاهيم الدراسة وأبعادها وذلك على النحو التالي

٤- ١ رأس المال الفكري:

يعرف (Huang,2007) رأس المال الفكري بأنة مجمل المهارات والكفاءات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة والتي تخلق الثروة للمنظمة. ويصفه (Wyatt & Abernethy,2008) بأنه الأصول غير الملموسة والتي تلعب دور هام في عملية خلق الثروة للشركة ولكن لا يسجل في ميزانية الشركة مثل الأصول الملموسة. في حين يؤكد (Hsu & Fang,2009) علي أن رأس المال الفكري هو مجموع قدرات الشركة ومعرفتها وثقافتها وإستراتيجيتها وعملياتها والملكية الفكرية وشبكات العلاقات التي تخلق قيمة أو مزايا تنافسية وتساعد الشركة لتحقيق أهدافها. بينما يؤكد (عوادي, ٢٠١٤) علي أن رأس المال الفكري هو مصطلح يطلق علي الموجودات غير الملموسة والتي تضم المعلومات والخبرات والمهارات والقدرات العقلية التي تتواجد داخل المنظمة والتي تتضافر من أجل توليد القيمة المضافة التي تجعل المنظمة تتمتع بميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات مما يزيد من حصتها السوقية وأرباحها, وبالتالي تعزز قدرتها علي البقاء والإستمرار والنمو ضمن المحيط العالمي الكثير التغير والديناميكية.

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من تعدد التعريفات المتعلقة برأس المال الفكري إلا أنها لا تختلف من حيث المضمون كثيرا ، حيث يعد رأس المال الفكري أحد أصول المنظمة غير الملموسة والذي يتضمن مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات والقدرات والجدارات وأنظمة وإجراءات العمل والتي إذا أحسنت المنظمة توظيفها ستساعد في مواجهة البيئة المحيطة المتسمة بالتعدد والإضطراب والتغير المستمر ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بالإستمرار في ضوء تلك الظروف.

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد رأس المال الفكري وكل منها بشكل مختلف عن الآخر ويوضح الجدول التالي مساهمات الباحثين المختلفة في تحديد الأبعاد:

جدول رقم (١)
أبعاد رأس المال الفكري

المحافظة علي رأس المال الفكري	صناعة رأس المال الفكري	إستقطاب رأس المال الفكري	رأس مال العملاء	رأس المال الاجتماعي	رأس مال الابتكار	الملكية الفكرية	رأس المال العلاقاتي	رأس المال الهيكلية	رأس المال البشري	
							√	√	√	Santoso,2001
						√	√		√	Hayton, 2002
							√	√	√	Gray, 2005
					√			√	√	Yueh, 2006
								√	√	Nazari, 2010
√	√	√					√			الروسان والعجلوني، ٢٠١٠
							√	√	√	شعبان ٢٠١١
							√	√	√	راضي ٢٠١٣
							√	√	√	بني طه ٢٠١٣
							√	√	√	الزيادي ٢٠١٤
			√	√					√	Elsetouhi 2014
								√	√	عزيز ٢٠١٥
								√	√	Hooper 2016
							√	√	√	لويذة ٢٠١٦
							√	√	√	Arabiyat, 2018
							√	√	√	Ebeid, 2019
							√	√	√	الحجاج ٢٠٢٠

* المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا علي الدراسات السابقة.

وفي ضوء ما سبق سيتم الإعتماد علي مجموعة من الأبعاد وهي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقتي) حيث تعد الأكثر تكرارا في عدد كبير من الدراسات السابقة وفيما يلي يتناول الباحثون هذه الأبعاد:

- رأس المال البشري: **Human Capital**

إن سر نجاح المنظمات وبقاؤها في ظل المنافسة الشديدة يكمن في اكتساب المنظمات الموارد البشرية المفكرة، والقادرة علي الإبتكار في ظل التحديات التي تواجهها هذه المنظمات، كما أن رأس المال الفكري لا ينضب بل يزداد ويتنامي من خلال زيادة مهارات وقدرات ومعلومات ومعارف العاملين في المنظمة (زرزار، ٢٠١٥).

ويعرف (Hsu & Wang,2012) رأس المال البشري بأنه موردا رئيسيا لدعم الميزة التنافسية والإبتكار و أداء الشركة وذلك بسبب أنه نادر وذو قيمة وغير قابل للاستبدال ولا يقلد بسهولة. بينما يشير (الحجاج, ٢٠٢٠) إلي أن رأس المال البشري هو إمتلاك المنظمة الموارد البشرية المؤهلة بالقدرات والمعارف, المهارات, التطوير الوظيفي, المبادرة والابتكار, القدرة علي مواجهة التغيرات, القدرة علي حل المشكلات.

- رأس المال الهيكلي: Structural Capital

يري (Bontis,2001) أن رأس المال الهيكلي هو الأجهزة والبرامج وقاعدة البيانات والهيكل التنظيمي وبراءات الإختراع والعلامات التجارية وكل شئ آخر يستخدمه الموظفون لدعم أنشطتهم وعملياتهم التجارية. في حين يرى (الحمداي & علي, ٢٠١٠) أن رأس المال الهيكلي يمثل جزءاً أساسياً من الهيكل المعرفي للمنظمة, ويعبر عن قدراتها التنظيمية فهو أصل تمتلكه المنظمة يمكنها المتاجرة به والعمل على تعزيزه وصيانته والعمل على رفع قيمته عن طريق الإستخدام الكفاء لهذا الأصل. وتتمثل مكوناته الأبرز في: حقوق النشر والتأليف, حقوق الملكية الفكرية, براءات الإختراع, أنظمة المعلومات, الهيكل التنظيمي. في حين يعرفه (الحجاج, ٢٠٢٠) علي أنه إمتلاك الشركة لمجموعة من القدرات المعرفية, والتي يمكن تحديدها بالقدرات التنظيمية, قواعد نظم المعلومات, الإنفاق علي البحوث والتطوير, والتي تسهم جميعها في بقائها واستمراريتها.

- رأس المال العلاقائي: Relational Capital

يشير (Bontis et al,2000) إلي أن رأس المال العلاقائي هو أهم مكونات رأس المال الفكري ومصدر رئيسي لأرباح المنظمة الحالية و المستقبلية. كما يري (Yang & Kang, 2008) أن العمل الناجح لا يهدف فقط إلي خلق منتجات أو خدمات بإستخدام تكنولوجيا جديدة ولكن أيضا يهدف إلي بناء علاقات جيدة مع عملائه وذلك لضمان أن إبتكاراتهم تقابل إحتياجاتهم. ويؤكد (Yang & Lin, 2009) علي أن رأس المال العلاقائي هو المعرفة المدمجة في العلاقات الداخلية المعروفة بإسم رأس المال الاجتماعي والعلاقات الخارجية مثل تلك العلاقات بين الشركة وعملائها.

٤-٢ الرشاقة الإستراتيجية

يعد مفهوم الرشاقة أحد المصطلحات الحديثة في مجال الفكر الإداري, حيث يعرف (Sherehig, 2008) الرشاقة بأنها تتمثل في القدرات اللازمة لتحقيق خفة الحركة في المنظمة, ويشير إلي أن الرشاقة تجعل المنظمة أكثر قدرة علي سرعة الاستجابة لتغيرات السوق عن طريق تقديم السلع والخدمات بشكل أسرع وبأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنظمات الأخرى (رضوان, ٢٠١٤). بينما يؤكد (Doz & Kosonen, 2008) علي أن الرشاقة الإستراتيجية هي القدرة علي التكيف

والتعديل بإستمرار الاتجاه الإستراتيجي للأعمال الأساسية , كوظيفة من وظائف الطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة , وليس مجرد خلق منتجات وخدمات جديدة , ولكن أيضا نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للشركة. بينما يرى (Kumkale, 2016) أن توفير الرشاقة الإستراتيجية يتطلب متابعة البيئة الداخلية والخارجية بإستمرار , جمع المعلومات وإستخدامها بسرعة والأستجابة لتعديلات وتغيرات السوق بسرعة. في حين يعرف (Zhou et al., 2019) الرشاقة الإستراتيجية بإنها قدرة الشركة علي التعرف علي الفرص والاستجابة سريعا لتغيرات السوق في بيئة متغيرة.

وعلي ذلك يري الباحث أن الرشاقة الإستراتيجية هي القدرة علي التكيف والإستجابة بسرعة لإستكشاف وإستغلال الفرص المختلفة والتعامل مع التهديدات المختلفة الناتجة عن التغيرات غير المتوقعة في بيئة تتسم بعد التأكد والتغيير المستمر .
تناول الكثير من الكتاب والباحثين لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية, وقد عرض كل منهما أبعاد مختلفة وفقا لموضوع بحثه وكذلك محل تطبيق تلك الدراسة:

جدول رقم (٢)

أهم الأبعاد المستخدمة في قياس الرشاقة الإستراتيجية

الأبعاد المستخدمة	الدراسة
(وضوح الرؤية, فهم القدرات الأساسية, إختيار الأهداف الإستراتيجية, مشاركة المسؤولية, تنفيذ الأعمال والأنشطة).	(Ojha, 2008)
(التركيز, السرعة, المرونة).	(المعاضدي, ٢٠١١)
(التخطيط, التنظيم, الأفراد, التكنولوجيا).	(Oyedijo, 2012)
(الحساسية الإستراتيجية, الإلتزام الجماعي, سيولة الموارد).	(Onyema&Akanbi, 2012)
(وضوح الرؤية, فهم القدرات الأساسية, إختيار الأهداف الإستراتيجية, مشاركة المسؤولية, تنفيذ الأعمال و الأنشطة).	(Abu-Radi, 2013)
(التخطيط, التنظيم, الأفراد التكنولوجيا).	(الصانع, ٢٠١٣)
(وضوح الرؤية, إختيار الأهداف الإستراتيجية, فهم القدرات الأساسية, الشراكة في المسؤولية, التكنولوجيا, تنفيذ الأعمال والأنشطة).	(رضوان, ٢٠١٤)
(الحساسية الإستراتيجية, القدرات الجوهرية, إختيار الأهداف الإستراتيجية, الشراكة في المسؤولية, سرعة الإستجابة)	(أبوردين, ٢٠١٨)
(الحساسية الإستراتيجية, سرعة الإستجابة)	(Kale et al.,2019)
(الحساسية الإستراتيجية, سرعة الإستجابة, سيولة الموارد)	(Clauss et al,2020)

* المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا علي الدراسات السابقة.

وإستنادا على ما سبق سيتم الإعتماد على عدة أبعاد لقياس الرشاقة الإستراتيجية وهي (الحساسية الاستراتيجية, إختيار الأهداف الإستراتيجية, التكنولوجيا, سرعة الاستجابة) وفيما يلي يتم تناول تلك الأبعاد

- الحساسية الإستراتيجية:

يرى (Ensley&Pearce,2001) أن الحساسية الإستراتيجية تشير إلي درجة اليقظة حول إستكشاف الفرص و إستغلالها. ويعرف (Teece,2007) الحساسية الإستراتيجية بأنها هي القدرة علي إدراك أو إستشعار , وإنتهاز , وإعادة تكوين و إكتشاف مهارات و إجراءات وعمليات الشركة. يرى (Doz & Kosonen, 2008) أنها تعني الإفتاح علي أكبر قدر ممكن من المعلومات والإستخبارات والإبتكارات من خلال إنشاء علاقات مع مختلف الأشخاص والمنظمات المختلفة والحفاظ عليها و أنها تسمح للشركات بتحديد الفرص لنماذج الأعمال الجديدة و أيضا تصبح أكثر حساسية لتحديد الوقت المناسب لتجديد وتغيير نماذج أعمالهم الحالية, ويؤكد علي أنه حتي عندما لا يمكن التنبؤ بالتغيير فإن الحساسية الإستراتيجية تفسح المجال لمزيد من الأفكار الجديدة لذلك يجب علي الشركات أن تعتمد علي الآليات المعرفية لأستكشاف بيئتها والتنبؤ بالمستقبل.

- إختيار الأهداف الإستراتيجية:

يؤكد (Long,2000) علي أن القدرة علي إختيار الأهداف الإستراتيجية تساعد الشركة علي تعديل وتعزيز وتطوير قدراتها لتتناسب مع الفرص القائمة والناشئة. يرى (Abu-Radi,2013) أنها تساعد الشركة علي تعديل وتحسين أو تطوير قدراتها لتتناسب مع الفرص الحالية والجديدة وجانب آخر مهم للرشاقة الإستراتيجية أن الشركة تكتسب القيمة من بناء العلاقات مع أطراف سلسلة القيمة.

- التكنولوجيا:

الإبتكارات التكنولوجية الحديثة في مجال الحاسب الآلي وخدمات الانترنت ساعدت في تحسين قدرة الشركات في أن تكون أكثر رشاقة إستراتيجياً في إستجابتها للتغير في ظل البيئة الحالية المليئة بالتغير وأن إمتلاك بنية تحتية تكنولوجية مرنة يساعدها في الإستجابة السريعة لتغير الطلب علي المنتجات والطلب في الأسواق (Tallon,2007).

- سرعة الإستجابة:

يؤكد (Long,2000) علي أن سرعة الإستجابة تعكس قدرة المنظمة علي إستخدام القدرات الإستراتيجية لشركاء سلسلة القيمة لتحقيق النتائج. يرى (Sambamurthy et al,2003) أن سرعة الإستجابة تعكس الدرجة التي يمكن من خلالها إتخاذ الإجراءات الفورية في حالة ظهور الفرص. في حين يشير (Zhang,2011) إلي أن سرعة الإستجابة هي القدرة علي أداء و إنجاز الأنشطة في أقل وقت ممكن.

٤-٣ الميزة التنافسية:

يري (Fahy,2000) أن الميزة التنافسية مفهوم نسبي ولا يمكن أن تكون ملكاً لشركة واحدة. في حين يعرف (Saloner,2001) الميزة التنافسية بأنها تعني إما أن المنظمة يمكن أن تنتج بعض المنتجات والخدمات والتي يعطيها عملاؤها قيمة أعلى من المنتجة بواسطة المنافسين أو تنتج منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين. ويؤكد (جروة,٢٠١٢) علي أن الميزة التنافسية تعبر عن الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المنظمة, هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة للعملاء قد تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين, أو في شكل منتج متميز, والذي يؤدي إلي زيادة الحصة السوقية و تحقيق هدف البقاء علي مستوي السوق.

وبعد الإطلاع علي الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الميزة التنافسية وجد أن هناك إختلاف بين هذه الدراسات بخصوص تحديد تلك الأبعاد لذلك سوف يتم الإعتماد علي الأبعاد التالية : ١- التمييز و هو تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تحقق من خلالها سمعة تنافسية قوية بين المنظمات تمكنها من الدخول في أسواق غير مستغلة وزيادة ولاء العملاء وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية قوية (Walsh& Dodds,2017). ٢ - التكلفة تقديم أسعار أقل من المنافسين للحصول علي منافع مماثلة, ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إقتصادات الحجم, تقنية خاصة, الحصول علي مواد خام أرخص, وعوامل أخرى (Porter, 1985), ٣- الجودة يشير (Hill et al., 2014) إلي أنه يمكن إعتبار المنتج كمجموعة من السمات وهذه السمات للعديد من المنتجات المادية تشمل الشكل والمعالم والأداء والمتانة والموثوقية والنمط والتصميم ويقال أن المنتج لديه جودة فائقة عندما يدرك العملاء أن خصائصه تمنحهم منفعة أكبر من المنتجات التي تعرض من جانب المنافسين. ٤- الإبداع عملية متعددة المراحل والتي من خلالها تحول المنظمات الأفكار إلي منتجات وخدمات أو عمليات مطورة لتحقيق التقدم, المنافسة وتمييز أنفسهم بنجاح في السوق (Baregheh et al.,2009).

خامساً: الدراسات السابقة وتنمية الفروض:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في رأس المال الفكري والرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية وسيكون عرض هذه الدراسات وفقاً للعلاقات بين تلك المتغيرات على النحوالتالي

١ - دراسات تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والرشاقة الإستراتيجية

إهتمت عدد من الدراسات بالعلاقة بين رأس المال الفكري والأشكال المختلفة للرشاقة داخل منظمات الأعمال منها دراسة (Ghafuri et al., 2014) التي تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية مع تحليل الدور الوسيط لتمكين العاملين وذلك بالتطبيق على عينة من

العاملين بإحدى شركات التأمين بإيران قوامها ١٨٧ مفردة . وأظهرت النتائج معنوية تأثير أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال العلاقاتي - رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي) على الترتيب في الرشاقة التنظيمية ، وكذا الدور الوسيط المعنوي لتمكين العاملين في العلاقة بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية . كما أكدت دراسة (Kelishomi & hamdi,2015) على معنوية العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (العلاقاتي -البشري-الهيكلي) والرشاقة التنظيمية بالتطبيق على عينة من العاملين بمحكمة القضاء الإداري بإيران قوامها ١٣٢ مفردة.

بينما أظهرت دراسة (Al-Azzam et al,2018) الأثر المعنوي لأبعاد رأس المال الفكري (البشري - الهيكلي-العلاقاتي) على الترتيب في الرشاقة الإستراتيجية ومن ثم تحقيق التميز التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينة طبقية قوامها ٥٥٠ مسؤول يعملون بقطاعات خدمية مختلفة (طبية -تعليم عالي - سياحة - بنوك - تأمين) بالأردن . فى حين إهتمت دراسة (Shami&Nastiezaie,2019) بتناول أثر رأس المال الفكري من منظور إجمالي يشمل (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلاقاتي) على الرشاقة التنظيمية مع تحليل الدور الوسيط للتعليم التنظيمي ، وقد جمعت بيانات الدراسة من عينة قوامها ٢١٨ معلم بالمدارس الإيرانية وأظهرت النتائج معنوية الاثر الإيجابي لرأس المال الفكري على التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

فى حين ركزت دراسة دراسة (AL-Omoush,2020) على تناول العلاقة بين رأس المال الفكري وريادة الأعمال الإلكترونية والرشاقة التنافسية لمنظمات الأعمال وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢١٢ من المديرين العاملين بشركات قطاع الإتصالات الخلوية بالأردن وقد أظهرت نتائج الدراسة معنوية العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (البشري- العلاقاتي - الهيكلي) والرشاقة التنافسية.

وإعتقاداً على ما سبق يمكن صياغة الفرض الأول من فروض الدراسة على النحو التالي :

الفرض الرئيسى الأول:

" يؤثر رأس المال الفكري تأثيراً معنوياً إيجابياً في الرشاقة الإستراتيجية " .

ولإختبار مدي صحة هذا الفرض تم تقسيمه إلي مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- يؤثر رأس المال البشري تأثيراً معنوياً إيجابياً في الرشاقة الإستراتيجية.
- يؤثر رأس المال الهيكلي تأثيراً معنوياً إيجابياً في الرشاقة الإستراتيجية.
- يؤثر رأس المال العلاقاتي تأثيراً معنوياً إيجابياً في الرشاقة الإستراتيجية.

٢ - دراسات تناولت العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

قامت دراسة (Abu-Radi, 2013) باختبار أثر الرشاقة الإستراتيجية (وضوح الرؤية، فهم القدرات الأساسية، إختيار الأهداف الإستراتيجية، مشاركة المسؤولية، تنفيذ الأعمال والأنشطة) على قدرات العملية التنافسية. وقد تم تطبيق الدراسة علي المستشفيات الخاصة بعمان بالأردن بحجم عينة قدره ١٤٧ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة معنوية بين بعض أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (إختيار الأهداف الإستراتيجية، مشاركة المسؤولية، تنفيذ الأعمال والأنشطة) وبين القدرات التنافسية لتلك المستشفيات وعدم وجود تأثير معنوي لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية (وضوح الرؤية، فهم القدرات الأساسية) علي القدرات التنافسية لتلك المستشفيات أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية بين تلك المستشفيات وفقاً لعدد الأسرة. بينما إهتمت دراسة (عمرو، ٢٠١٦) باختبار أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. وذلك بالتطبيق الدراسة علي شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين بحجم عينة قدرة ٩٢ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة إرتباطية موجبة طردية بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية وأن للرشاقة الإستراتيجية أثر كبيراً في إبراز الميزة التنافسية لهذه الشركات.

وتوصلت دراسة (Khoshnood&Nematizadeh,2017) إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الخاصة في إيران حيث تم جمع البيانات من عينة من العاملين بتلك البنوك قوامها ١٥٠ مفردة. كما أظهرت دراسة (الفقيه، ٢٠١٨) أن للرشاقة الإستراتيجية تأثير إيجابي معنوي في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بالتطبيق علي الجامعات اليمنية. كما استنتجت دراسة (دماج، ٢٠١٩) الدور الفعال للرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. وذلك بالتطبيق علي مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية.

واهتمت دراسة (Al-Romeedy,2019) بالتعرف علي أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق علي شركة مصر للطيران وقد بلغت حجم العينة ٣٠٠ مفردة من العاملين بالشركة. و توصلت الدراسة إلي أن الرشاقة الإستراتيجية تؤثر إيجابياً ومعنوياً في تحقيق الميزة التنافسية. وكذا توصلت دراسة (الشنطي & الحيار، ٢٠٢٠) إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية الفلسطينية وذلك من خلال تحليل إستجابات ١٦٦ مفردة من المديرين بتلك الشركات .

ومن ثم يمكن صياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة على النحو التالي :
الفرض الثاني: تؤثر الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الميزة التنافسية.

٣ - دراسات تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية

قامت دراسة (شعبان, ٢٠١١) بإختبار أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري, رأس المال الهيكلي, رأس المال العلاقتي) في تحقيق الميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلي أن رأس مال العلاقات هو المجال الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

بينما قامت دراسة (لويبة, ٢٠١٦) بالتعرف علي دور رأس المال الفكري (رأس المال البشري, رأس المال الهيكلي, رأس المال العلاقتي) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة. وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة معنوية موجبة قوية بين كلاً من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي والميزة التنافسية ووجود علاقة معنوية موجبة ضعيفة بين رأس المال العلاقتي والميزة التنافسية. بينما توصلت دراسة (Arabiyat, 2018) إلي وجود علاقة معنوية إيجابية قوية بين جميع أبعاد رأس المال الفكري والميزة التنافسية وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين بالبنوك التجارية في الأردن قدرها ٣٠٠ مفردة.

أما دراسة (العكدي, ٢٠١٨) فقد إختبرت أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري, رأس المال الهيكلي, رأس المال العلاقتي) علي الميزة التنافسية (السمعة الإستراتيجية, المرونة الإستراتيجية, التميز بالجودة). وقد تم تطبيق الدراسة علي شركة زين للإتصالات الأردنية بحجم عينة قدره ١١٩ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة معنوية إيجابية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

أما دراسة (Ebeid, 2019) فقد إختبرت أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري, رأس المال الهيكلي, رأس المال العلاقتي) علي الابتكار مع تحليل الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية للشركة. وقد توصلت الدراسة إلي أن جميع أبعاد رأس المال الفكري لها تأثير معنوي إيجابي مباشر علي الابتكار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم وأن القدرة الاستيعابية للمشروع تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة ما بين رأس المال الفكري والابتكار.

كما قامت دراسة (حسن, ٢٠١٩) بإختبار العلاقة بين رأس المال الفكري (رأس المال البشري, رأس المال الهيكلي, رأس المال الإجتماعي) والميزة التنافسية (التميز, الإبداع, الجودة). وقد توصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي إيجابي لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية. كما أظهرت دراسة (الحجاج, ٢٠٢٠) وجود علاقة معنوية إيجابية قوية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وذلك بالتطبيق علي البنوك الأردنية بحجم عينة قدرها ١٧٥ مفردة من المسؤولين بتلك البنوك .

ومن ثم يمكن صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة وفروضة الفرعية على النحو

التالي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد رأس المال الفكرى في الميزة التنافسية.
ولإختبار مدي صحة هذا الفرض تم تقسيمه إلي مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لرأس المال البشري في الميزة التنافسية.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لرأس المال الهيكلية في الميزة التنافسية.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لرأس المال العلاقتي في الميزة التنافسية.

١ - دراسات تناولت الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية

تناولت دراسة (Kale et al.,2019) العلاقة بين الطاقة الاستيعابية للشركة (الاستحواذ, الاستخدام) وأداء الشركة مع تحليل الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية, سرعة الإستجابة). وقد تم تطبيق الدراسة علي الفنادق في تركيا بحجم عينة قدرة ١٩٠ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلي عدم وجود علاقة معنوية بين الاستحواذ وأداء الشركة بينما توجد علاقة معنوية إيجابية مباشرة بين الاستخدام وأداء الشركة وأن الاستحواذ والاستخدام لديهم تأثير معنوي إيجابي غير مباشر علي أداء الشركة من خلال الرشاقة الإستراتيجية.

كما قامت دراسة (أحمد& محمد, ٢٠١٩) بإختبار الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية. وقد تم تطبيق الدراسة علي شركات التأمين بولاية شمال كردفان بالسودان بحجم عينة قدرة ٦١ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلي أن الرشاقة الإستراتيجية قد أدت إلي زيادة تأثير التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

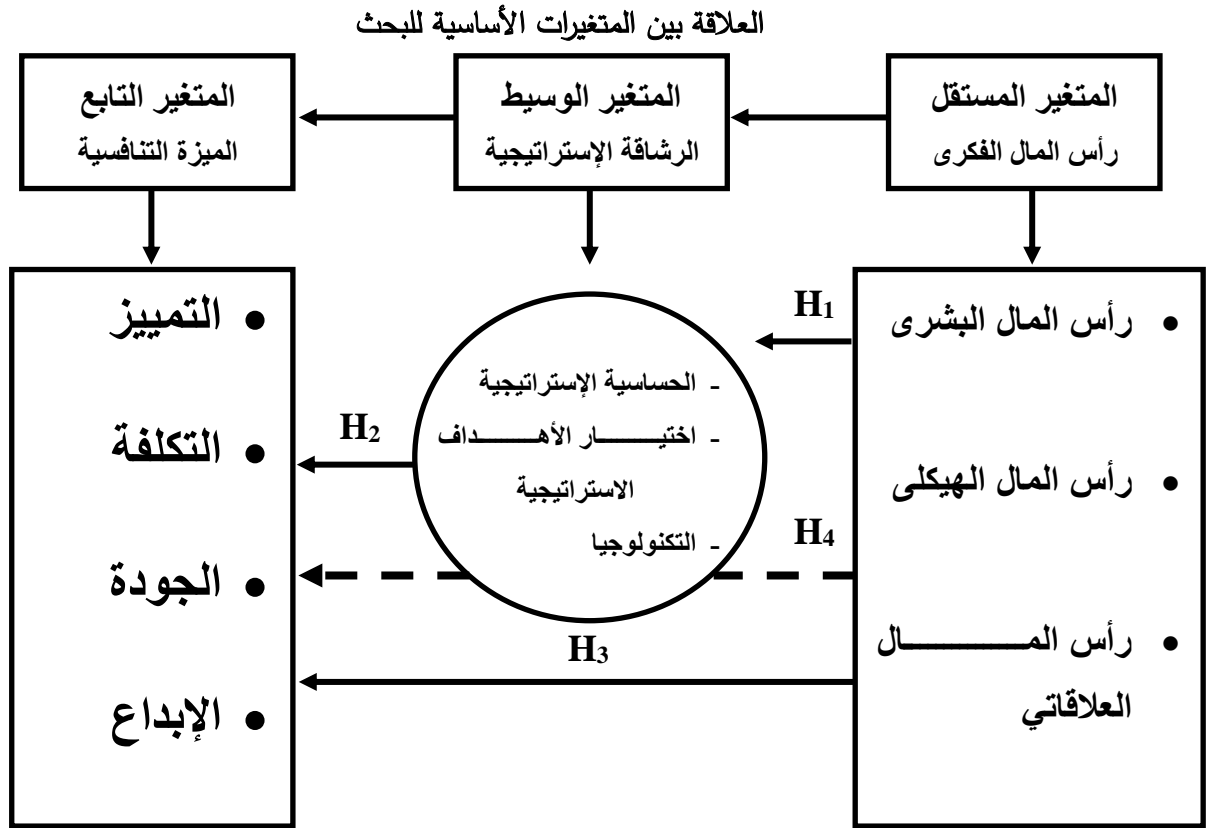
وتوصلت دراسة (jejer,2019) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تلعب دورا وسيطا كليا في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والميزة التنافسية وذلك بالتطبيق على عينة من المسؤولين بمجموعة من المنظمات الخدمية بالخرطوم قوامها ٢٤٥ مفردة . بينما أظهرت دراسة (الياسرى وآخرين، ٢٠٢٠) الدور الوسيط المعنوي للرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، إنسيابية الموارد، الإلتزام الجماعي) في العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية (البيئة التنظيمية، الأولويات الإستراتيجية، المقدرات التنظيمية) وأبعاد البراعة التنظيمية (الإبداع الإستكشافي ، الإبداع الإستثماري) بالتطبيق على عينة من مديري شركات الإتصالات الخلوية بالعراق قوامها ١٦٩ مديرا .

واستنادا على ما أظهرته تلك الدراسات من الدور الوسيط المعنوي للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين مهارات ومعارف وجدارات المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية وتحسين أدائها يمكن صياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة وفروضه الفرعية على النحو التالي :

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد رأس المال الفكرى في الميزة التنافسية من خلال توسيط الرشاقة الإستراتيجية.

- ولإختبار مدى صحة هذا الفرض تم تقسيمه إلي مجموعة من الفروض الفرعية التالية:
- يوجد تأثير معنوى إيجابي غير مباشر لرأس المال البشري في الميزة التنافسية من خلال توسيط الرشاقة الإستراتيجية.
 - يوجد تأثير معنوى إيجابي غير مباشر لرأس المال الهيكلية في الميزة التنافسية من خلال توسيط الرشاقة الإستراتيجية.
 - يوجد تأثير معنوى إيجابي غير مباشر لرأس المال العلاقتي في الميزة التنافسية من خلال توسيط الرشاقة الإستراتيجية.
- وإعتقادا على ما سبق يمكن توضيح نموذج البحث فى الشكل التالى

شكل رقم (1)



* المصدر: من إعداد الباحث.

سادساً: أسلوب الدراسة

ويتناول منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات ومتغيرات الدراسة وكيفية قياسها ومجتمع وعينة وحدود الدراسة:

(أ) منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستنباطي (Deductive) الذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث، وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة، وصياغتها في إطار عدد من الفروض القابلة للإختبار الإحصائي، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لإختبار صحة الفروض بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (Sekaran,2002). وقد تم الإعتماد في ذلك على ١ - الأسلوب المكتبي: ويعتمد علي مراجعة الكتب والدوريات المرتبطة بموضوع البحث وكذلك المواقع الإلكترونية التي تعرضت لموضوع البحث، وذلك بهدف تحديد الإطار النظري للبحث وإعداد قائمة الإستقصاء التي تستخدم في جمع البيانات الميدانية. ٢- الأسلوب الميداني: ويعتمد هذا الأسلوب علي جمع البيانات الميدانية من مفردات العينة المختارة عشوائياً وذلك من خلال قائمة الإستقصاء التي تم إعدادها لهذا الغرض.

(ب) متغيرات البحث وكيفية قياسها

جدول رقم (٣)

متغيرات البحث

المقاييس	حدود الأسئلة	الأبعاد	
دراسة (لويبة، ٢٠١٦)	(٩-١)	رأس المال البشري	رأس المال الفكري (متغير مستقل)
	(٢٣-١٠)	رأس المال الهيكلية	
	(٣١-٢٤)	رأس المال العلاقتي	
دراسة (Oyedijo,2012)، و دراسة (Abu-Radi,2013)	(٣٧-٣٢)	الحساسية الإستراتيجية	الرشاقة الإستراتيجية (متغير وسيط)
	(٤٢-٣٨)	سرعة الإستجابة	
	(٤٦-٤٣)	اختيار الأهداف الإستراتيجية	
	(٥٤-٤٧)	التكنولوجيا	
دراسة (السنوسي، ٢٠١٦)	(٦٠-٥٥)	التمييز	الميزة التنافسية (متغير تابع)
	(٦٧-٦١)	الجودة	
	(٧١-٦٨)	التكلفة	
	(٧٧-٧٢)	الإبداع	

المصدر: من إعداد الباحث

(ج) مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من المديرين العموميين أو من ينوب عنهم بشركات صناعة الملابس الجاهزة بمحافظة القاهرة والإسكندرية والبالغ عددها ١٧٤١ شركة (١٢١٥ بمحافظة القاهرة, ٥٢٦ بمحافظة الإسكندرية*، وقد تم إختيار محافظتي القاهرة والإسكندرية لأن عدد الشركات بها يمثل حوالي ٢٠٪ ونظراً لقيود الوقت و التكلفة المصاحبة للوصول إلي جميع مفردات العينة فقد تم الاعتماد علي أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة (عينة عشوائية) من شركات صناعة الملابس الجاهزة في مصر وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام sample size calculator عند مستوى معنوية ٥٪ وحدود ثقة ٩٥٪ وقد بلغت حجم العينة المحسوبة ٣١٤ مفردة وقد تم توزيع مفردات العينة تناسيباً بطريقة تتناسب مع عدد الشركات بكل محافظة إلي إجمالي عدد الشركات المحددة وقد كانت نسبة الاستجابة ٩٤٪ بالنسبة للشركات في محافظة القاهرة, ٨٨٪ للشركات في محافظة الإسكندرية ويوضح جدول رقم (٤) حجم مجتمع وعينة البحث:

جدول رقم (٤)

مجتمع وعينة البحث

المحافظة	حجم المجتمع	%	حجم العينة	نسبة الاستجابة	عدد الاستثمارات الواردة
القاهرة	١٢١٥	٧٠٪	٢٢٠	٩٤٪	٢٠٧
الإسكندرية	٥٢٦	٣٠٪	٩٤	٨٨٪	٨٣
	١٧٤١	١٠٠٪	٣١٤		٢٩٠

وتمثلت وحدة المعاينة في مدير عام الشركة أو من يكافئه لأنهم الأقدر على تقييم متغيرات البحث وقد إعتد الباحثون في إختيار المفردات عشوائياً على جداول الأرقام العشوائية بإستخدام الحاسب الآلي .

(د) حدود البحث:

تنقسم حدود البحث إلى حدود تطبيقية, حدود بشرية, حدود موضوعية كما يلي:

- حدود تطبيقية:

سوف يتم تطبيق الدراسة علي شركات صناعة الملابس الجاهزة بمحافظة القاهرة والإسكندرية حيث أصبحت لها غرفة مستقلة وتختلف عن غرفة الصناعات النسيجية.

- حدود بشرية:

سوف يتم تجميع بيانات الدراسة الميدانية من المدير العام أو من ينوب عنه بكل شركة لأنه الأقدر علي تقييم متغيرات البحث مجتمعة.

* (غرفة الملابس الجاهزة - المركز المصري للنسجيات, ٢٠١٩).

- حدود موضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية في أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقتي)، الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، إختيار الأهداف الإستراتيجية، التكنولوجيا، سرعة الإستجابة)، الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الجودة، الإبداع) تاركاً أبعاد أخرى لدراستها من قبل باحثين آخرين.

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

أولاً: إختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم التأكد من صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة (رأس المال الفكري، الرشاقة الإستراتيجية، الميزة التنافسية) عن طريق استخدام تحليل العامل التوكيدي (CFA) ومعامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج (Amos V.21&Spss V.22) ويمكن عرض ذلك علي النحو التالي:

١ - الصدق الظاهري:

تم عرض قائمة الاستقصاء بعد إعدادها مبدئياً علي عدد من أساتذة الإدارة بكلية التجارة جامعة طنطا، وعدد من المسؤولين بشركات صناعة الملابس الجاهزة للتأكد من ملاءمة العبارات ومدى سهولة فهمها وقدرتها علي التعبير عن المتغيرات محل الدراسة. وقد قام المحكمون بإجراء بعض التعديلات وهو ما يحقق الصدق الظاهري للمقاييس المستخدمة.

٢ - الصدق التطابقي/التقاربي:

الذي يعني أن عناصر المقياس التي تقيس مستوي واحدا بينها إرتباط قوي حيث يشير (Anderson & Gerbing, 1988) إلي أنه من الممكن التحقق من ذلك من خلال أربعة معايير أولها أن معامل التحميل Factor Loading FL (قيمة معامل الإنحدار المعياري المرجح) لكل عنصر من عناصر قياس المتغير $0.7 \leq$ وعند مستوي معنوية $0.05 \geq$ ، ثانيها أن متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE) لكل متغير من المتغيرات $0.5 \leq$ ثالثها أن إعتمادية المقياس Construct Reliability (CR) $0.5 \leq$ وأخيراً أن معامل التحميل (FL) (معامل الإنحدار المعياري المرجح لكل عنصر من عناصر القياس) أكبر من ضعف الخطأ المعياري (S.E) المقابل لهذا العنصر ويظهر الجدول التالي جدول رقم (٥) النتائج التي أستخدمت لتقييم تلك المعايير.

جدول رقم (٥)

النتائج المستخدمة في تقييم الصدق التطابقي للمقاييس

المتغيرات	FI معامل التحميل (معاملات الانحدار المعيارية)	S.E الخطأ المعياري	c.r قيمة z	Error الأخطاء	قيمة الخطأ المقدرة
رأس المال البشري ← رأس المال الفكري	٠,٧٥٨	٠,١٢	٩,٣٠١	e1	٠,٣٩
رأس المال الهيكلي ← رأس المال الفكري	٠,٨٠٩	٠,١٣	٩,٦٩٧	e2	٠,٢١
رأس المال العلاقتي ← رأس المال الفكري	٠,٧٢٠	—	—	e3	٠,٢٤
الحساسية الإستراتيجية ← الرشاقة الاستراتيجية	٠,٧٦٣	٠,٠٥	١٣,٩٣	e4	٠,١٤
سرعة الإستجابة ← الرشاقة الاستراتيجية	٠,٨٣٤	٠,٠٥	١٦,٠٢	e5	٠,١٥
إختيار الأهداف ← الرشاقة الإستراتيجية	٠,٨٥٢	—	—	e6	٠,١٥
التكنولوجيا ← الرشاقة الإستراتيجية	٠,٧٣٩	٠,٠٤	١٣,٣٠	e7	٠,١٨
التمييز ← الميزة التنافسية	٠,٨٥٨	٠,١٠	١٣,٠٣	e8	٠,٢٠
الجودة ← الميزة التنافسية	٠,٨٨٩	٠,٠٩	١٣,٤٦	e9	٠,٢٤
التكلفة ← الميزة التنافسية	٠,٧٢٧	—	—	e10	٠,١٢
الإبداع ← الميزة التنافسية	٠,٧٤٣	٠,٠٦	٢,١٢٢	e11	٠,١٦

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

وبإستخدام البيانات الوارد ذكرها في جدول رقم (٥) تم حساب قيمة (AVE) وكذلك قيمة (C.R) لكل متغير وفقاً للمعادلات السابق توضيحها ويوضح الجدول التالي جدول رقم (٦) هذه القيم.

جدول رقم (٦)

حساب قيمة متوسط التباين المستخلص وإعتمادية المقياس

متغيرات البحث	*متوسط التباين المستخلص *AVA	إعتمادية المقياس C.R
رأس المال الفكري	٠,٥٨٢	٠,٨٦١
الرشاقة الإستراتيجية	٠,٦٣٧	٠,٩٤٢
الميزة التنافسية	٠,٦٥٢	٠,٩٣٤

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من البيانات الواردة في جدول (٥) أن (FL) (معامل الإنحدار المعياري المرجح) لعناصر المتغيرات جميعاً أكبر من ٠,٧٠ وعند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ كما أن قيم معامل

* متوسط التباين المستخلص = (مجموع مربعات معاملات التحميل لأبعاد المتغير ÷ عدد الأبعاد).

التحميل (FL) لكل عنصر من عناصر قياس المتغير أكبر من ضعف (S.E) , كما تشير النتائج الواردة في جدول رقم (٦) إلي أن قيم (AVE) (متوسط التباين المستخلص) وقيم إتمادية المقياس (C.R) لكل المتغيرات أكبر من ٠,٥٠ وهو ما يعني تطابق المعايير الأربعة مع القيم السابق توضيحها بما يعكس الصدق التطابقي لمتغيرات البحث.

٣ - الصدق التمييزي:

بالنسبة للصدق التمييزي (Discriminant Validity) الذي يشير أن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً نظرياً معيناً تختلف عن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً نظرياً آخر , ويوضح (Crowley & Fan, 1997) أنه يمكن التحقق من ذلك من خلال معيارين أولها: أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير أعلى من معاملات الارتباط لهذا المتغير بالمتغيرات الأخرى , وثانيها: أن الجزر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) للمتغير أكبر أيضاً من معاملات ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى, ويظهر الجدول التالي جدول رقم (٧) النتائج المستخدمة لتقييم تلك المعايير:

جدول رقم (٧)

معايير التأكد من الصدق التمييزي لمتغيرات البحث

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ	الجزر التربيعي لمتوسط التباين AVE	X	M	Y
رأس المال الفكري	٠,٨٢٤	٠,٧٦٣	١		
الرشاقة الإستراتيجية	٠,٨٧١	٠,٧٩٨	٠,٥٤٧	١	
الميزة التنافسية	٠,٨٠٣	٠,٨٩٦	٠,٥٤٩	٠,٥٣٥	١

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

ويلاحظ من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير وكذلك قيم الجزر التربيعي (AVE) لكل متغير أعلى من معاملات ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى وهو ما يعكس الصدق التمييزي لمقاييس المتغيرات. وخلاصة القول أنه وفقاً للإختبارات السابق ذكرها فإن المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تتصف بصدق المحتوي , الصدق التطابقي , الصدق التمييزي.

٤ - ثبات المقاييس:

جاءت قيم معاملات ألفا كرونباخ لكافة أبعاد المتغيرات محل الدراسة كما هو مبين كالآتي

في الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)
معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
- رأس المال البشري	(X ₁) ٠,٨٢٠
- رأس المال الهيكلي	(X ₂) ٠,٧٨٣
- رأس المال العلاقتي	(X ₃) ٠,٨٨٨
- رأس المال الفكري	(X) ٠,٨٢٤
- الحساسية الإستراتيجية	(m ₁) ٠,٨١٨
- سرعة الإستجابة	(m ₂) ٠,٧٨٠
- إختيار الأهداف الإستراتيجية	(m ₃) ٠,٨٨١
- التكنولوجيا	(m ₄) ٠,٧٧٩
- الرشاقة الإستراتيجية	(M) ٠,٨٧١
- التمييز	(y ₁) ٠,٧٧٧
- الجودة	(y ₂) ٠,٧٢٩
- التكلفة	(y ₃) ٠,٧٣٠
- الإبداع	(y ₄) ٠,٧٩٠
- الميزة التنافسية	(Y) ٠,٨٠٣

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق أن كافة قيم معامل ألفا كرونباخ لكافة أبعاد متغيرات الدراسة جاءت أكبر من ٠,٧٠ وهو ما يعني أنها تتسم بالثبات (إدريس, ٢٠١٢) وبناءً علي ما سبق يمكن القول أن مقاييس متغيرات الدراسة تتصف بالصدق والثبات.

ثانياً: إختبار فروض الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة تم الاعتماد علي أسلوب تحليل المسار باستخدام برنامج (AmosV.21) وجاءت مؤشرات الجودة الكلية لنموذج تحليل المسار وفقاً لجدول رقم (٩) كالتالي:

جدول رقم (٩)

المثالي لها

المؤشرات النهائية لإختبار CFA والمدى

المدى المثالي الدال على جودة النموذج	قيم الإختبار	مؤشرات إختبار جودة الأسلوب
$CMIN/DF \leq 5$	٢,٦٨٠	قيمة إختبار χ^2 / درجة الحرية CMIN/Df
$NFI \geq 0.9$	٠,٩١٨	مؤشر جودة التوفيق الطبيعي NFI Normed of fit Index
$IFI \geq 0.9$	٠,٩٤٧	مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI Incremental Fit Index
$TLI \geq 0.9$	٠,٩٣١	مؤشر تاكر - لويس TLI Tucker-lewis index
$CFI \geq 0.9$	٠,٩٤٧	مؤشر جودة التوفيق المقارن CFI Compare Fit index
$0.8 \geq RMSEA \geq 0.05$	٠,١٠٠	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ Root Mean Square RMSEA error of Approximation

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح مما سبق الجودة العالية لإختبار CFA وهو ما يعني أن المقاييس المستخدمة ملائمة لتقييم المتغيرات محل البحث (صدق المحتوي).

١ - الفرض الأول:

تم صياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص علي "يؤثر رأس المال الفكري تأثيراً معنوياً إيجابياً في الرشاقة الإستراتيجية بمجموعة من العوامل: (رأس المال البشري, رأس المال الهيكلية, رأس المال العلاقتي)", ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي (Amos, V.21) وبإستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis. وجاءت النتائج علي النحو الوارد في جدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

نتائج العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (X_1, X_2, X_3) والرشاقة الإستراتيجية (m)

المتغيرات	معامل الإنحدار المعياري المرجح S.R.W	معامل الإنحدار الجزئي Estimate	الخطأ المعياري S.E	قيمة (ت) C.R	مستوي الدلالة P.Value	الترتيب
رأس المال البشري (X_1)	٠,١٨٠	٠,٠٩٩	٠,٠٢٨	٣,٥٤٥	٠,٠٠٠	٣
رأس المال الهيكلية (X_2)	٠,٣٦٥	٠,٢٨٧	٠,٠٤٠	٧,٢٠٥	٠,٠٠٠	١
رأس المال العلاقاتي (X_3)	٠,٣٠٥	٠,٢٤٠	٠,٠٤٠	٦,٠١٧	٠,٠٠٠	٢

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

- إختبار الفرض الفرعي الأول:

"يؤثر رأس المال البشري تأثيراً معنوياً إيجابياً في الرشاقة الإستراتيجية"

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (١٠) إلي أن قيمة C.R قد بلغت ٣,٥٤٥ , وقيمة معلمة المسار ٠,١٨٠ , عند مستوي معنوية $> ٠,٠١$, مما يعني معنوية تأثير رأس المال البشري في الرشاقة الإستراتيجية وبمستوي دلالة $\alpha \geq ٠,٠٥$, وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول.

- إختبار الفرض الفرعي الثاني:

"يؤثر رأس المال الهيكلية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الرشاقة الإستراتيجية"

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (١٠) إلي أن قيمة C.R ٧,٢٠٥ , وجاءت فيه معلمة المسار ٠,٣٦٥ , عند مستوي معنوية $> ٠,٠١$, وهذه النتائج تؤكد علي معنوية تأثير رأس المال الهيكلية في الرشاقة الإستراتيجية وبمستوي دلالة $\alpha \geq ٠,٠٥$, وهذا يدعم صحة الفرض الفرعي الثاني.

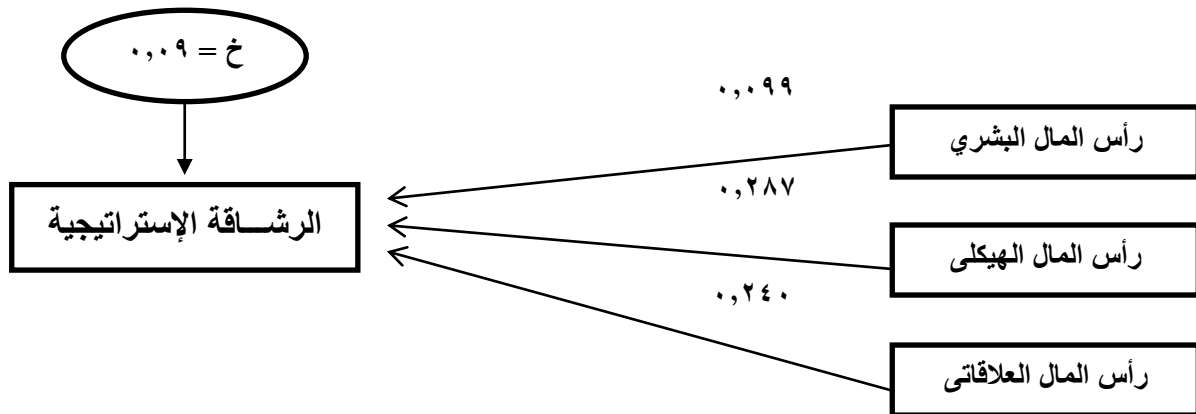
- إختبار الفرض الفرعي الثالث:

"يؤثر رأس المال العلاقاتي تأثيراً معنوياً إيجابياً في الرشاقة الإستراتيجية"

يتضح من النتائج الواردة في جدول رقم (١٠) أن قيمة C.R قد بلغت ٦,٠١٧ , وأما قيمة معلمة المسار ٠,٣٠٥ , عند مستوي معنوية $> ٠,٠١$, وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير رأس المال العلاقاتي في الرشاقة الإستراتيجية وبمستوي دلالة $\alpha \geq ٠,٠٥$, مما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث.

ويوضح الشكل التالي شكل رقم (٢) الخطوة الأولى من نموذج تحليل المسار , وذلك علي

النحو التالي:



شكل رقم (٢)

العلاقة بين رأس المال الفكري والرشافة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الشكل السابق أن (رأس المال البشري, رأس المال الهيكلي, رأس المال العلاقتي) يؤثر في الرشافة الإستراتيجية. في ضوء النتائج والتحليلات السابقة يتضح صحة الفرض الأول من فروض الدراسة, والذي يدل علي وجود تأثير معنوي إيجابي للأبعاد السابقة في الرشافة الإستراتيجية. وأخيراً تشير النتائج أيضاً إلي أن رأس المال الهيكلي هو أكثر الأبعاد تأثيراً في الرشافة الإستراتيجية, يليه رأس المال العلاقتي, وأخيراً رأس المال البشري.

٢ - الفرض الثاني:

للكشف عن طبيعة العلاقة بين الرشافة الإستراتيجية (كمتغير وسيط) والميزة التنافسية (كمتغير تابع), تم صياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة, والذي ينص علي "تؤثر الرشافة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الميزة التنافسية" ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة, تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis وجاءت النتائج علي النحو الوارد في جدول رقم (١١).

جدول رقم (١١)

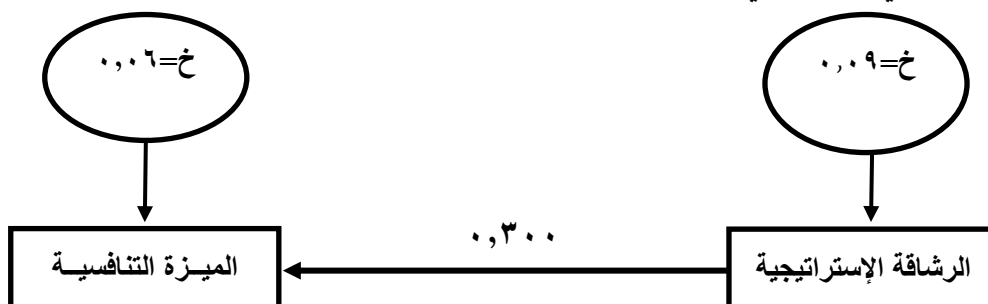
التنافسية

نتائج العلاقة بين الرشافة الإستراتيجية والميزة

مستوي الدلالة P.Value	قيمة (ت) C.R	الخطأ المعياري S.E	معامل الإتحدار الجزئي Estimate	معامل الإتحدار المعياري المرجح S.R.W	المتغير
٠,٠٠٠	٥,٥١٥	٠,٠٤٨	٠,٢٦٥	٠,٣٠٠	الرشاقة الإستراتيجية ← الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (١١) إلي أن هناك تأثير معنوي وفقاً لنموذج تحليل المسار عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$ للرشاقة الإستراتيجية في الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة C.R ٥,٥١٥، وجاءت معلمة المسار ٠,٣٠٠، وتؤكد تلك النتائج صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والتي تعني أن الرشاقة الإستراتيجية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في الميزة التنافسية. ويوضح الشكل التالي شكل رقم (٣) العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية وفقاً لنتائج تحليل المسار وذلك علي النحو التالي:



شكل رقم (٣)

العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

٣ - الفرض الثالث:

للتعرف علي التأثيرات المباشرة لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية تم صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص علي: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري في الميزة التنافسية" ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis وجاءت النتائج علي النحو الوارد في جدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

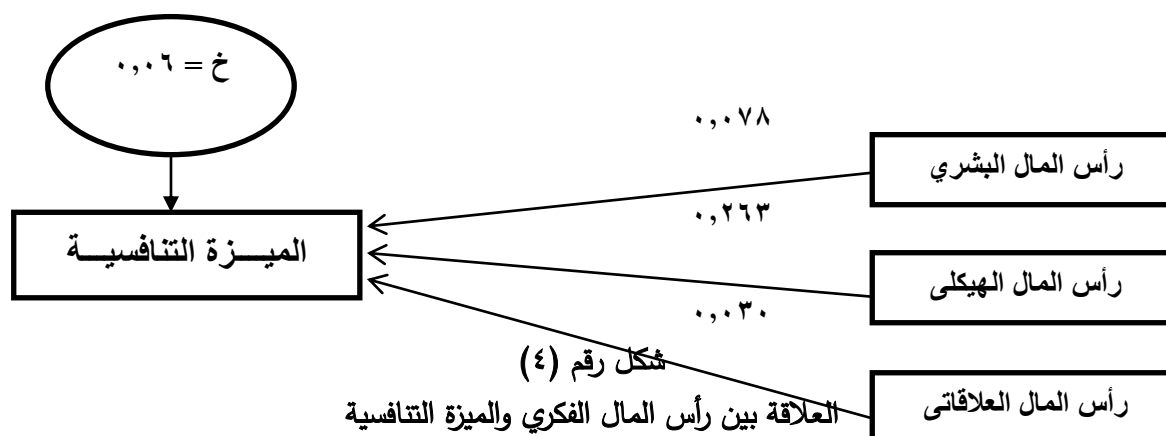
نتائج العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية

المتغيرات	معامل الإتحدار المعياري المرجح S.R.W	معامل الإتحدار الجزئي Estimate	الخطأ المعياري S.E	قيمة (ت) C.R	مستوي الدلالة P.Value	طبيعة التأثير
رأس المال البشري ← الميزة التنافسية	٠,١٦٠	٠,٠٧٨	٠,٠٢٣	٣,٣٤٠	٠,٠٠٠	معنوي
رأس المال الهيكلي ← الميزة التنافسية	٠,٣٧٨	٠,٢٦٣	٠,٠٣٥	٧,٤٣٤	٠,٠٠٠	معنوي
رأس المال العلاقتي ← الميزة التنافسية	٠,٠٤٣	٠,٠٣٠	٠,٠٣٥	٠,٨٦٩	٠,٣٨٥	غير معنوي
مستوي معنوية النموذج ككل						
					٠,٠٠٠	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (١٢) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري, رأس المال الهيكلي) في الميزة التنافسية.

حيث بلغت قيمة التأثير المباشر المعياري (S.R.W) لتلك الأبعاد في الميزة التنافسية: ٠,١٦٠, ٠,٣٧٨. وفقاً للترتيب الوارد بجدول رقم (١٢), وهذا يعكس التأثير الإيجابي لتلك العوامل في الميزة التنافسية, وذلك عند مستوي معنوية $\alpha \geq ٠,٠٥$, بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لرأس المال العلاقتي في الميزة التنافسية عند مستوي معنوية $\alpha \geq ٠,٠٥$, وفي ضوء النتائج والتحليلات السابقة يمكن قبول الفرض الثالث قبولاً جزئياً, والذي يدل علي وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد السابقة مجتمعة في الميزة التنافسية حيث أن مستوي معنوية النموذج ككل $\alpha \geq ٠,٠٥$.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

٤ - الفرض الرابع:

لكشف عن طبيعة التأثيرات غير المباشرة لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية (كمتغير وسيط) لذا تم صياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة

علي أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد رأس المال الفكري في الميزة التنافسية من خلال توسط الرشاقة الإستراتيجية". ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار، وجاءت النتائج علي النحو الوارد في جدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والإجمالية لمتغيرات النموذج

مستوي الدلالة P.Value	قيمة الإنحدار المعياري المرجح S.R.W	العلاقة بين متغيرات البحث
		التأثيرات المباشرة
٠,٠٠٠	٠,١٨٠	رأس المال البشري ← الرشاقة الإستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,٣٦٥	رأس المال الهيكلي ← الرشاقة الإستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,٣٠٥	رأس المال العلاقتي ← الرشاقة الإستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,١٦٠	رأس المال البشري ← الميزة التنافسية
٠,٠٠٠	٠,٣٧٨	رأس المال الهيكلي ← الميزة التنافسية
٠,٣٨٥	٠,٠٤٣	رأس المال العلاقتي ← الميزة التنافسية
		التأثيرات غير المباشرة
٠,٠٠٠	٠,٠٥٤	رأس المال البشري ← الرشاقة الإستراتيجية ← الميزة التنافسية
٠,٠٠٠	٠,١٠٩	رأس المال الهيكلي ← الرشاقة الإستراتيجية ← الميزة التنافسية
٠,٠٠٠	٠,٠٩١	رأس المال العلاقتي ← الرشاقة الإستراتيجية ← الميزة التنافسية
		التأثير الكلي
٠,٠٠٠	٠,٢١٤	رأس المال البشري ← الميزة التنافسية
٠,٠٠٠	٠,٤٨٧	رأس المال الهيكلي ← الميزة التنافسية
٠,٠٠٠	٠,١٣٤	رأس المال العلاقتي ← الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

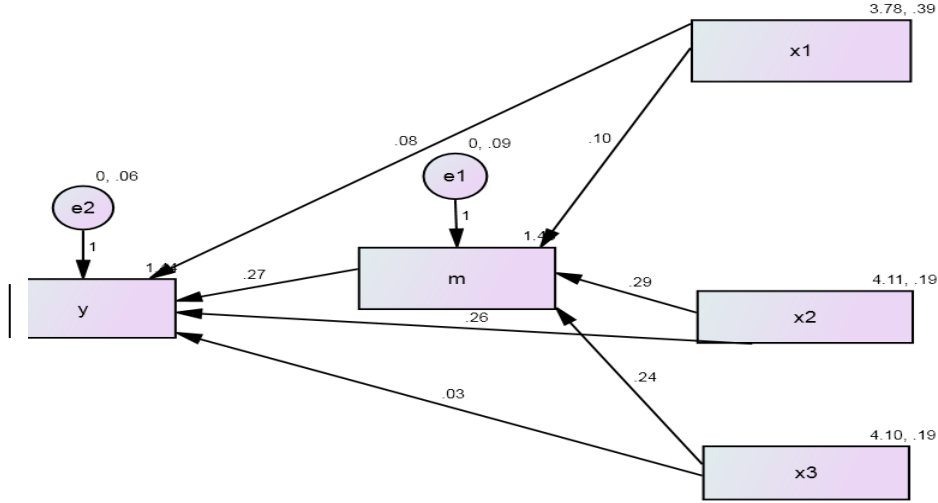
يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (١٣) أن هناك تأثير إيجابي غير مباشر ناتج عن وجود الرشاقة الإستراتيجية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية حيث زادت قوة تأثير الأبعاد المختلفة الخاصة برأس المال الفكري في الميزة التنافسية، وذلك علي النحو التالي:-

- زاد مقدار التأثير الإيجابي لرأس المال البشري في الميزة التنافسية من ٠,١٦٠ إلي ٠,٢١٤ أي بمقدار ٠,٠٥٤ والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لرأس المال البشري في الميزة التنافسية من خلال الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط.
- زاد مقدار التأثير الإيجابي لرأس المال الهيكلي في الميزة التنافسية من ٠,٣٧٨ إلي ٠,٤٨٧ أي بمقدار ٠,١٠٩ والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لرأس المال الهيكلي في الميزة التنافسية من خلال الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط.

- تحول التأثير الإيجابي غير المعنوي المباشر لرأس المال العلاقتي إلي تأثير معنوي إيجابي غير مباشر في الميزة التنافسية من ٠,٠٤٣ إلي ٠,١٣٤ أي بمقدار ٠,٠٩١ والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لرأس المال العلاقتي في الميزة التنافسية من خلال الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط.

مما سبق يتضح أن دخول الرشاقة الإستراتيجية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية , قد أدي إلي زيادة درجة تأثير الأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية كما أدي إلي تحول التأثير غير المعنوي المباشر لرأس المال العلاقتي في الميزة التنافسية إلي تأثير معنوي غير مباشر في الميزة التنافسية , وتم ترتيب الأبعاد حسب قوة تأثيرها في الميزة التنافسية كما يلي: (رأس المال الهيكلي ثم رأس المال البشري وأخيراً رأس المال العلاقتي).
مما سبق نجد أن النتائج الإحصائية السابقة تدعم صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة.

وبفرض إختبار النموذج المقترح للدراسة , تم إستخدام برنامج (Amos, V.21) علي بيانات الدراسة الميدانية وقد تم التوصل إلي النموذج النهائي كما يوضحه الشكل التالي شكل رقم (٥) وذلك علي النحو التالي:-



شكل رقم (٥)
النموذج النهائي

المصدر: برنامج (Amos, V,21)

مناقشة النتائج:

قام الباحث باختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون، ثم قام باختبار علاقات تأثير الدور الوسيط لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية ويتناول الباحث في الفقرات التالية مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- ١ - توصلت الدراسة لوجود علاقة إرتباط إيجابية بدرجة معنوية بين رأس المال الفكري والرشاقة الإستراتيجية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٥٤٧) كما بلغ معامل الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية (٠,٥٤٩)، كما يتضح أيضاً أن معامل الارتباط بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية قد بلغ (٠,٥٣٥).

- ٢ - توصلت الدراسة الحالية إلي وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري, رأس المال الهيكلي, رأس المال العلاقتي) في الرشاقة الإستراتيجية. وكان أكثر الأبعاد تأثيراً في الرشاقة الإستراتيجية هو رأس المال الهيكلي ثم رأس المال العلاقتي وأخيراً رأس المال البشري.
- ٣ - كشفت الدراسة الحالية عن وجود تأثير معنوي إيجابي للرشاقة الإستراتيجية في الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Claus,2020) والتي أكدت علي وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في الميزة التنافسية.
- ٤ - تشير الدراسة إلي وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري, رأس المال الهيكلي, رأس المال العلاقتي) في الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (العكدي, ٢٠١٨; Arabiyat,2018).
- ٥ - أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي في الميزة التنافسية في حين لم تثبت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لرأس المال العلاقتي في الميزة التنافسية. ويفسر الباحث ذلك بسبب إرتفاع معدل الأسعار والذي أدى إلي إنخفاض حركة البيع والشراء وسيطرة المنتجات الأجنبية علي حوالي ٥٠٪ من السوق المحلي, وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (لويزة, ٢٠١٦) والتي توصلت إلي عدم وجود تأثير معنوي لرأس المال العلاقتي علي الميزة التنافسية ولكنها تختلف مع دراسة (شعبان, ٢٠١١; الحجاج, ٢٠٢٠) والذي توصلوا لوجود تأثير معنوي لرأس المال العلاقتي في الميزة التنافسية.
- ٦ - توصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري, رأس المال الهيكلي, رأس المال العلاقتي) في الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية, ومما سبق يتضح أن دخول الرشاقة الإستراتيجية (كمغير وسيط) في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية قد أدى إلي زيادة قوة تأثير أبعاد رأس المال الفكري في الميزة التنافسية, وكذلك تحول التأثير غير المعنوي المباشر لرأس المال العلاقتي في الميزة التنافسية إلي تأثير معنوي إيجابي غير مباشر.

توصيات الدراسة:

يتضح من نتائج الدراسة أن معظم أبعاد رأس المال الفكري لها تأثير مباشر في الميزة التنافسية وأن جميع أبعاد رأس المال الفكري لها تأثير معنوي غير مباشر في الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية, وهو الأمر الذي يحتم علي المسؤولين في الشركات محل الدراسة توجيه اهتمامهم لتطوير وتعزيز رأس المال الفكري والرشاقة الإستراتيجية لما سيكون له من دور في زيادة الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة, ويقدم الباحث مجموعة من التوصيات كمايلي:

١ - رأس المال البشري:

- يجب علي شركات الملابس الجاهزة محل الدراسة الاهتمام بمفهوم رأس المال الفكري، واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل علي زيادة مستوي إدراك العاملين لأهمية رأس المال الفكري.
- العمل علي تعزيز القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة من خلال زيادة كفاءة وقدرة العاملين.
- يجب علي الشركات محل الدراسة الاهتمام بتقوية وتحسين العلاقات بين العاملين لتوفير مناخ عمل محفز علي تبادل المعرفة والخبرات.
- ضرورة أن توفر الشركات محل الدراسة قاعدة بيانات خاصة بالكفاءات التي تمتلكها.
- يجب علي الشركات محل الدراسة أن تخصص ميزانية لتحسين مستوي رأس المال البشري، وتحديد احتياجاته، وتميمته مهنياً.
- تطوير معايير المفاضلة المستخدمة لتقييم العاملين لشغل الوظائف الأكثر أهمية بالشركة، والمفاضلة بين العاملين وفقاً للكفاءة وليس الاقدمية.
- دعم الابتكار والإبداع والمحافظة علي الكفاءات البشرية ذات القدرات المعرفية المتميزة، وذلك عن طريق التخلص من المعوقات والقيود التي تحد من قدرتهم علي الابتكار والإبداع.

٢ - رأس المال الهيكلي:

- تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يسهل عملية الإتصال والتنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يسهل الاستفادة من الأفكار المبدعة والخلقة التي يمتلكها العاملون.
- توفير قواعد بيانات ونظم معلومات، وإجراءات وأنظمة العمل واللوائح والإستراتيجيات، ومراجعتها وتطويرها وتحديثها بإستمرار.
- زيادة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية بالشركات محل الدراسة لسهولة الحصول علي المعرفة وتخزينها وإسترجاعها.

٣ - رأس المال العلاقتي:

- يجب علي الشركات محل الدراسة أن تقوم ببناء علاقات مع الشركات الأخرى في مجال إنتاج الملابس الجاهزة، لتبادل الخبرات والمعارف والتسهيلات اللازمة لتسهيل تحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة أن تقوم الشركات محل الدراسة بدراسة استطلاعية مستمرة لمعرفة إحتياجات ومتطلبات العملاء المتغيرة والمتنوعة.
- الاهتمام بتحقيق رضا العملاء، والاحتفاظ بهم، وإقامة علاقات قوية معهم، ومشاركتهم في تطوير المنتجات.

- يجب علي الشركات محل الدراسة إنشاء وحدة إدارة رعاية العملاء للتواصل المستمر مع العملاء والاستماع إلي مقترحاتهم وأرائهم والشكاوي المقدمة منهم.
- ٤ - **الرشاقة الإستراتيجية:**
 - يجب علي الشركات محل الدراسة أن تمتلك قدرات ومهارات عالية تساعدها علي سرعة الاستجابة لتحسين وتعديل منتجاتها وفقاً لاحتياجات العملاء المتغيرة والمتنوعة.
 - الاهتمام بأراء العملاء ومقترحاتهم في تقديم منتجات جديدة، وإجراء تحسينات علي المنتجات الحالية المقدمة إليهم.
 - ضرورة أن تقوم الشركات بمتابعة التغيرات والتقلبات الحاصلة في السوق بإستمرار ووضع السيناريوهات المختلفة لمواجهتها.
 - يجب أن تقوم الشركات محل الدراسة بتطوير وسائل وأليات مختلفة لزيادة سرعة حل مشاكل العملاء.
 - ضرورة أن تمتلك الشركات سرعة رد الفعل المناسبة لاستغلال الفرص البيئية المتاحة.
 - يجب علي الشركات محل الدراسة أن تقوم بتفويض عملية صنع القرار لجميع الموظفين.
 - أن تكون الشركات محل الدراسة سباقة للتغيير بدلاً من أن تقوم برد الفعل حتي يمكنها من مواجهة التغيرات المختلفة بسرعة وفعالية.
- ٥ - **الميزة التنافسية:**
 - ضرورة أن تقوم الشركات محل الدراسة بإجراء بحوث تسويقية دورية وبناء نظام تسويقي لتشخيص الوضع التنافسي بإستمرار , لتحديد احتياجات العملاء , وقياس مدي رضاهم عن المنتجات المقدمة.
 - يجب علي الشركات محل الدراسة أن تهتم بعنصر الميزة التنافسية عن طريق الاهتمام بتقديم منتجات ذات مستويات عالية من الجودة وذلك عن طريق الالتزام بأفضل المعايير المحددة للجودة.
 - زيادة الاهتمام بالبحوث والتطوير , بما يساهم في تطوير المنتجات وتعزيز الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة.
 - تقديم أفضل المنتجات بأقل تكاليف ممكنة والتي تلائم رغبات العملاء .
 - التقدير المادي والمعنوي لكل عمل أو إنجاز يقدم فيه الإبداع أو التميز .
 - سرعة الإستجابة للشكاوي المقدمة من العملاء .
 - زيادة ميزانية الدعاية والترويج .
 - مراجعة سياسة تسعير المنتجات بصورة مستمرة وفقاً للتغيرات التي تحدث في البيئة .
 - المتابعة بإستمرار للمعرفة المتعلقة بالمنافسين والتغيرات في قدراتهم .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١ - أبوبكر, مصطفى, (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية, الإسكندرية.
- ٢ - أبوردن, سليمان (٢٠١٨). القيادة الإستراتيجية و أثرها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية-الدور الوسيط لتمكين العاملين. رساله دكتوراه, كلية الدراسات العليا, جامعة العلوم الإسلامية العالمية, الأردن.
- ٣ - أحمد, محمد مختار & محمد, هدي علي, (٢٠١٩). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. كلية الدراسات التجارية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ٤ - إدريس, ثابت, (٢٠١٢). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض. الدار الجامعية, الإسكندرية.
- ٥ - الحجاج, علي عيسى كايد, (٢٠٢٠). أثر رأس المال الفكري علي الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية علي البنوك التقليدية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث, جامعة عمان العربية, العدد الأول, الأردن.
- ٦ - الحمداني, ناهدة إسماعيل عبدالله & علي, علي أكرم عبدالله, (٢٠١٠). رأس المال الفكري و أثره في إدارة أداء العاملين. تنمية الزافدين, العدد ٩٨, مجلد ٣٢ لسنة ٢٠١٠, كلية الإدارة والأقتصاد, جامعة الموصل.
- ٧ - الروسان, محمود علي & العجلوني, محمود محمد, (٢٠١٠). أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية, مجله جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد ٢٦, العدد الثاني, سوريا.
- ٨ - الزياي, صباح, (٢٠١٤). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية, مجله القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد ١٦, العدد الثالث, العراق.
- ٩ - السعيد, هاني, (٢٠٠٨). رأس المال الفكري إنطلاقة إدارية معاصرة. الطبعة الأولى, دار السحاب للنشر والتوزيع, القاهرة.
- ١٠ - السنوسي, إدريس, (٢٠١٦). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. رساله ماجستير, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, الأردن.
- ١١ - الشنطي, محمود عبدالرحمن & الجيار, مدحت حمدي, (٢٠٢٠). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية علي شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. جامعة غزة الإسلامية.

- ١٢- الصانع، إيمان، (٢٠١٣). أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ١٣- العكيدي، وائل فاضل حسان، (٢٠١٨). رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.
- ١٤- الفقيه، منال أحمد علي، (٢٠١٨). دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. مجلة القلم، كلية التربية، جامعة إب.
- ١٥- المعاضيدي، معن وعلله، (٢٠١١). قدرات تقنين المعلومات وأثرها في خفة الحركة الإستراتيجية في صناعة الأدوية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، العدد ٢٩.
- ١٦- الياسري، أكرم & الحسنوي، حسين & الشمري، أحمد، (٢٠٢٠). الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء.
- ١٧- بني طه، إسماعيل، (٢٠١٣). أثر رأس المال الفكري علي تحسين الربحية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الدوائية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن.
- ١٨- جروة، حكيم، (٢٠١٢). أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة. مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد ١١، الجزائر.
- ١٩- حسن، لؤي مشهور، (٢٠١٩). أثر رأس المال الفكري علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية علي الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- ٢٠- دماج، أميرة أمين محمد، (٢٠١٩). دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية. مجلة القلم، كلية التربية، جامعة إب.
- ٢١- راضي، عبد الرحمن، (٢٠١٣). أثر رأس المال الفكري علي أداء المكاتب السياحية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٢٢- رضوان، طارق، (٢٠١٤). أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية علي التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية علي قطاع الإتصالات في مصر. المجلة العلمية التجارة والتمويل-كلية التجارة-جامعة طنطا-العدد الثالث.
- ٢٣- زرزور، العياشي، (٢٠١٥). إدارة وقياس رأس المال الفكري: الثروة الجديدة لمنظمات الأعمال. مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية،

جامعة محمد الأول,العدد الرابع,المغرب.

٢٤- شعبان, مصطفى, (٢٠١١).رأس المال الفكرى و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال,رسالة ماجستير,كلية التجارة,الجامعة الإسلامية غزة, فلسطين.

٢٥- عزيز, دحماني, (٢٠١٥).مساهمة الإنفاق علي رأس المال الفكرى في أداء المؤسسة الصناعية, رسالة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير, جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان,الجزائر.

٢٦- عمرو, هبه محمد محمد,(٢٠١٦). الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدي شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.رسالة ماجستير.كلية الدراسات العليا.جامعة الخليل.

٢٧- عوادي, ميادة, (٢٠١٤).إدارة التغيير القائم علي رأس المال الفكرى.المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير, مركز البحث وتطوير الموارد البشرية, رماح, الأردن.

٢٨- لويظة, فرحاتي,(٢٠١٦). دور رأس المال الفكرى في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة, رسالة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير,جامعة محمد خيضر بسكرة,الجزائر.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1 – Abu-Radi, S., (2013).Strategic Agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals. **master-degree**, Faculty of Business, Middle East University
- 2 – Al-Azzam, Z; Irtaimh, H& Khaddam, A., (2018).Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and organizational excellence in Jordan Service. **Journal of Business**, Vol(6).
- 3 – Al-Omoush, K.,(2020).Understanding the impact of intellectual capital on E-business entrepreneurial orientation and competitive agility: An Empirical Study. **Information Systems Frontiers**, Vol(2).

- 4 – Al-Romeedy, B., (2019). Strategic agility as a competitive advantage in airlines-case study: Egypt Air. **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels**. University of Sadat city. Vol(3).
- 5 – Anderson, J& Gerbing, D., (1988).Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, Vol(103).
- 6 – Arabiyat, A., (2018).The impact of intellectual capital on achieving competitive advantages with commercial banks in Jordon. **Master Degree**, Faculty of Business, Middle East University.
- 7 – Baregheh, A; Rowely, J& Sambrool, S., (2009).Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Journal of Management Decision**, Vol(47).
- 8 – Bontis, N.,(2001).Assessing knowledge assets: are view of the models used to measure intellectual capital. **International Journal of Management Reviews**.Vol(3).
- 9 – Bontis, N; Chua, W& Keow, C., (2000).Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. **Journal of Intellectual Capital**, Vol(1).
- 10– Clauss, T; Kraus, S; Kallinger, F; Bican, P; Brem, A& Kailer, N., (2020).Organizational ambidexterity and competitive advantage: the role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. **Journal of Innovation & Knowledge**, Vol(134).
- 11– Crowley, S& Fan, X., (1997).Structural equation modeling: basic concepts and applications in personality assessment research. **Journal of Personality Assessment**, Vol(68).
- 12– Doz, Y& Kosonen, M., (2008).How agile is your strategy process?. **Strategy Magazine**, Vol(15).
- 13– Ebied, M., (2019).The impact of intellectual capital on innovation in SEMs: the mediating role of firm's absorptive capacity "an empirical study on food industrial sector in Egypt". **Ph.D**, Faculty of Commerce, Tanta University.
- 14– Elsetouhi, A.M.,(2014).An investigation of the effects of intellectual capital on innovations in the egyption banks:The mediating role of organizational capital. **Ph.D**, School of management, Faculty of

Plymouth business school.

- 15– Ensley, M& Pearce, C., (2001).Shared cognition in top management teams: implications for new venture performance. **Journal of Organizational Behavior**, Vol(22).
- 16– Fahy, J.,(2000).The resources-based view of the firm: Some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial Training**. Vol (24).
- 17– Ghafuri, P; Farhadi, A& Mansouri, A., (2014).Relationship between intellectual capital and organizational agility with mediatory role of employee empowering in service sector (Case Study: Karafarin Insurance Company).**International Journal of Economy, Management and Social Science**, Vol(3).
- 18– Gray, D.J.,(2005). A multi method investigation into the costs and into the benefits of measuring intellectual capital assets. **Ph.D**, School of management , Cranfield University.
- 19– Hayton,J.C.,(2002). The effect of intellectual capital on entrepreneurial orientation in high technology new ventures.**Ph.D**, college of Business,Georgia state University.
- 20– Hill, C.W.L ;Jones, G.R&Schilling, M.A., (2014), **Schilling. Strategic management: An integrated approach** . 11thed, Cengage learning company, New York.
- 21– Hooper, W.G., (2016).An empirical investigation of the relationship between CEO compensation and intellectual capital. **Ph.D** , School of Business and Technology, Capella University.
- 22– Hsu, L& Wang, C., (2012).Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. **British Journal of Management**, Vol(23).
- 23– Hsu, Y., & Fang, W.,(2009).Intellectual capital and new product development performance :The mediating role of organizational learning capability. **Technological forecasting & Social changes Journal** , Vol(76).
- 24– Huang, C, C.,(2007).Accounting for intellectual capital : internal and external reporting. **PH.D**, University of the West of England, Bristol.
- 25– Jejer, S., (2019). The mediating role of strategic agility on the relationship between organizational intelligence and competitive advantage. **Master Degree**. College of Graduate Studies. El Neelain University.

- 26– Kale, E; Ankar, A& Basar, Ö., (2019).Absorptive capacity and firm performance: the mediating role of strategic agility. **International Journal of Hospitality Management**, Vol(78).
- 27– Kelishomi, Y& Hamdi, K., (2015).An investigation of relationship between management of intellectual capitals and organizational agility in administrative justice court. **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**, Vol(7).
- 28– Khoshnood, N& Nematizadeh, S., (2017).Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. **International Journal of Business and Management**. Vol(12).
- 29– Kumkale, I., (2016).Organization's tool for creating competitive advantage: strategic agility. **Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences**, Vol(2).
- 30– Long, C., (2000)."You don't have a strategic paln?-Good!" .**Consulting to Management Journal**.Vol(11).
- 31– Nazari, J.A.,(2010). An Investigation of the relationship between the intellectual capital components and firm's financial performance. **Ph.D**, Haskayne school of business,University of Calgary.
- 32– Oetinger,B.V.,(2004).A plea for uncertainty: Every body complains about uncertainty ,but it might be a good thing to have. **Journal of Business Strategy** .Vol (25).
- 33– Ojha, D.,(2008).Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance. **Ph.D**, The Graduate school of Clemson University, south Carolina.
- 34– Onyema E., & Akanbi, A.,(2012).The influence of Strategic Agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria. **International Business and Economic Research Journal**. Vol(11).
- 35– Oyedijo, A., (2012).Strategic Agility and competitive performance in the Nigeran Tele communication industry. American International **Journal of Contemporary Research**, Vol(2).
- 36– Porter,M.E.,(1985).**Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance**. New York: Free press.
- 37– Saloner, G; Shepard, A& Podolny, J., (2001).**Strategic Management**. Harvard business school publishing, USA.

- 38– Sambamurthy,V;Bharadwaj.A.&Grover,V., (2003).Shaping agility through digital options : Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. **MIS Quarterly Journal**. Vol(27).
- 39– Santoso, Eko., (2001).Intellectual capital in Indonesia : The influence on financial performance of banking industry.**Ph.D**, School of advanced studies,University of Phoenix
- 40– Sekaran,U.,(2002),"**Research Method of Business**", Southern/Illinois University, Johan Willy.
- 41– Shami, S& Nastiezaie, N.,(2019).The relationship between intellectual capital and organizational agility through the mediating of organizational learning. **The New Educational Review**, Vol(2).
- 42– Tallon,P.,(2007).Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility . **Information and Technology Management**, Vol(9).
- 43– Teece, D., (2007).Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of sustainable enterprise performance. **Strategic Management Journal**, Vol(28).
- 44– Walsh, P& Dodds, R., (2017).Measuring the choice of environmental sustainability strategies in creating a competitive advantage. **Business Strategy and The Environment**, Vol(26).
- 45– Wyatt, A.,& Abernethy, M.,(2008).Accounting for intangible investments. **Australian Accounting Review**, Vol(18), No(2).
- 46– Yang, C& Kang, H., (2008).Is synergy always good? Clarifying the effect of innovation capital and customer capital on firm performance in two contexts. **Technovation**, Vol(28).
- 47– Yang, C., & Lin, C.,(2009).Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and Organizational performance? perspective of a healthcare industry in Taiwan. **The International Journal of Human Resource Management** ,Vol(20).
- 48– Yueh, H.H., (2006). Knowledge management and intellectual capital. **Ph.D**,

Graduate school Southern Illinois University Carbondale.

- 49– Zhang, D., (2011).Towards theory building in agile manufacturing strategies-
case studies of an agility taxonomy. **International Journal of
Production Economics**, Vol(131).
- 50– Zhou, J; Mavondo, F& Saunders, S., (2019).The relationship between
marketing agility and financial performance under different levels of
market turbulence. **International Marketing Management**,
Vol(83).