



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2024

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة الموسومة بـ:

أثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: شركة الاسمنت - تبسة -

إشراف الأستاذ(ة):

- نوال بوعلام

من إعداد:

- سارة رشاش

- فردوس قطيش

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
منجية بورحلة	أستاذ محاضر - أ-	رئيسة
نوال بوعلام	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
فاطمة الزهراء قوفي	أستاذ مساعد	عضوا مناقشا



شكر وعرافان

نتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرافان إلى أستاذتنا المشرفة البروفيسورة نوال بوعلاق التي منحتنا من علمها وجهدها ووقتها الكثير، ونتقدم لها بخالص التقدير على توجيهاتها المتميزة لإنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة وكل الأساتذة ودكاترة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير.

إلى كل موظفي شركة الإسمنت-تبسة- على تعاونهم معنا لإنجاز الجانب التطبيقي.

ولكل شخص له جهد في سبيل إتمام هذا العمل وساهم في إخراج هذه المذكرة إلى الوجود.

والله ولي التوفيق



إهداء

"وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا الغايات،

من كلكه الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء دون إنتظار... إلى من أحمل
إسمه بكل افتخار والدي العزيز ومن غيره.

إلى من كان دعائها سر نجاحي... إلى من كان حنانها بلسم جراحي... إلى من تمننت
أن تراني في يوم كهذا أُمي العزيزة.

إلى إخوتي سندي، داموا ضلعًا ثابتًا لي.

إلى من آمنت بقدراتي وكانت أمانا لأيامي إيمان، إلى عائلتي،

أبي، أُمي وكل من ساندني.

إلى الورود التي شاركنني دربي كلٌ بإسمها.

إليكم أهدي تخرجي

خريجتكم

رشاش سارة



إهداء

إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها، إلى ملاكي من كان دعاءها سر نجاحي،
وحنانها بلسم جراحي.

(أمي العزيزة)

إلى مصدر الأمان الذي أستمد منه قوتي.

(والدي العزيز)

إلى فقيدة القلب لقد حققت الوعد.

(خالتي رحمها الله)

إلى عائلتي، إلى كل من علمني حرفا إلى من ساندني ولو بكلمة.

خريجتكم

قطيش فردوس





فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
II - III	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ- د	مقدمة عامة
52 - 1	الفصل الأول: الإطار النظري لأثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عموميات الإدارة بالذكاء
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة للإدارة والذكاء
10	المطلب الثاني: ماهية الإدارة بالذكاء
13	المطلب الثالث: مستويات الإدارة بالذكاء وعناصرها
15	المطلب الرابع: تقييم الإدارة بالذكاء
23	المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية
23	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
25	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها
31	المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية ومحدداتها
35	المطلب الرابع: أثر أبعاد الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية
38	المبحث الثالث: دراسات سابقة
38	المطلب الأول: الدراسات العربية - المحلية (باللغة العربية)
43	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
47	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
52	خلاصة الفصل
88 - 35	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية بشركة الاسمنت - تبسة-
54	تمهيد

55	المبحث الأول: تقديم عام لشركة الاسمنت -تبسة-
55	المطلب الأول: التعريف بشركة الاسمنت -تبسة-
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة
60	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
60	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
62	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات
65	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات
67	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات
67	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية الوظيفية
70	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
80	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
88	خلاصة الفصل
90	خاتمة عامة
93	قائمة المصادر والمراجع
101	الملاحق
	الملخص



فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
5	أهداف الإدارة بالذكاء حسب مختلف الأطراف	01
13	مستويات الإدارة بالذكاء	02
48	المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية	03
48	المقارنة بين الدراسات السابقة (العربية) والدراسة الحالية	04
49	المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية	05
55	المساهمات بالشرق والغرب والشلف	06
60	تداول الاستبيان	07
63	عدد عبارات استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	08
64	درجات مقياس ليكارت الخماسي	09
64	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	10
66	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	11
68	عرض نتائج البيانات الشخصية والوظيفية	12
70	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور الإدارة بالذكاء	13
76	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور الإدارة بالذكاء	14
80	نتائج نموذج الانحدار البسيط	15
82	نتائج نموذج الانحدار البسيط	16
83	نتائج نموذج الانحدار البسيط	17
84	نتائج نموذج الانحدار البسيط	18
85	نتائج نموذج الانحدار البسيط	19

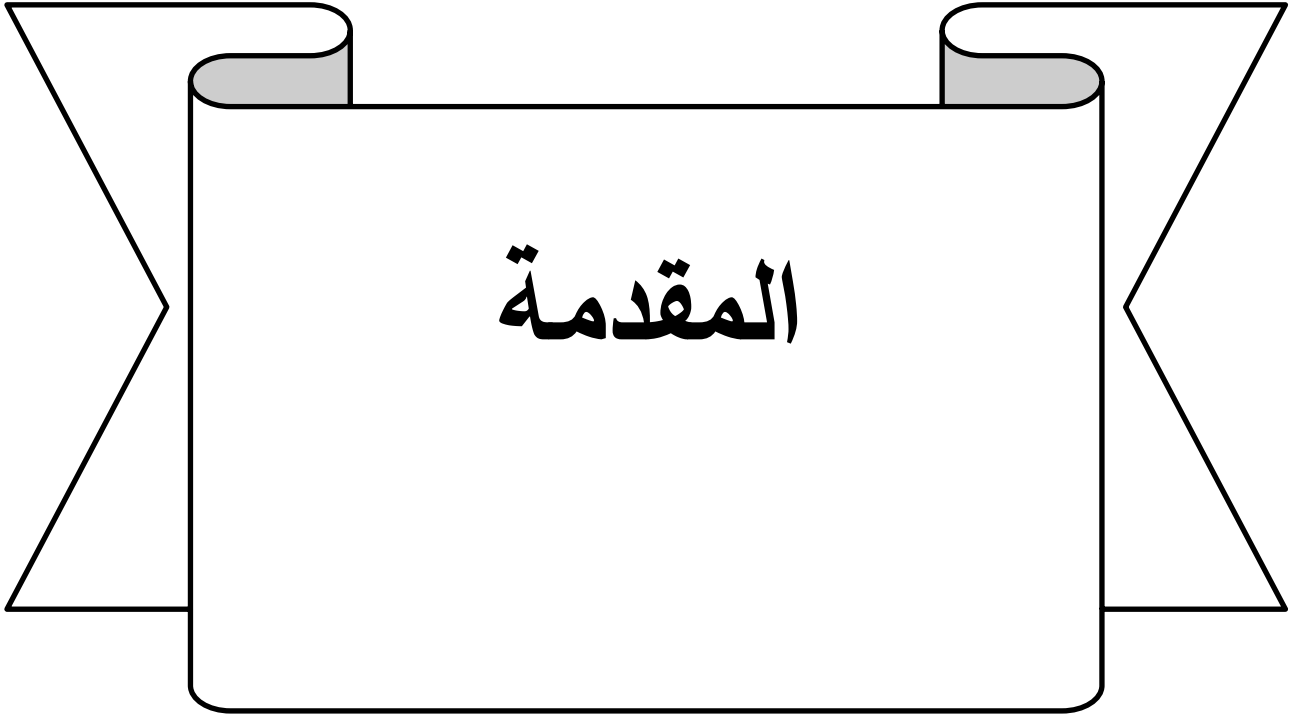
فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	أهمية الذكاء على مستوى المنظمة	01
15	أبعاد الإدارة بالذكاء	02
27	العلاقة تكلفة/ تمييز	03
34	النموذج الخماسي لـ Porter	04
57	الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت-تبسة-	05
59	الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت ماء الأبيض-تبسة-	06
62	نموذج الدراسة	07
69	توزيع البيانات الشخصية والوظيفية	08



الفهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الملحق
102	استبيان الدراسة	01
106	نتائج التحليل الاحصائي spss	02
112	اتفاقية التريص	03
114	إذن بالطبع لمذكرة التخرج الماستر	04
115	قائمة الأساتذة المحكمين	05



مقدمة عامة

إن التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم تجد المنظمات نفسها أما تحديات عديدة ومتنوعة حيث لم يعد البقاء في السوق مجرد مسألة استمرارية، إنما ضرورة حتمية تستوجب التكيف السريع مع متطلبات السوق ورفع مستوى الأداء وذلك في سبيل تعزيز مكانتها التنافسية كأمر لا غنى عنه لضمان التميز والنجاح.

ولعل من بين أساليب التسيير الحديثة التي يتم الاعتماد عليها من قبل المنظمات لكسب هذه الميزة هو تبني لأسلوب الإدارة بالذكاء حيث يعتبر من الأساليب الحيوية في ساحة المنافسة الحديثة، وذلك من خلال القدرة على فهم وتحليل لجوانب بيئتها الداخلية (من نقاط قوة وضعف) والخارجية (مواطن الفرص والتهديدات) مما تصبح لدى المنظمة قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة وفعالة.

بالنسبة لواقعنا اليوم، الأمر مختلف قليلا وذلك راجع إلى التحديات التي تواجهها الشركات الجزائرية كغيرها من الشركات الأخرى، ويعود ذلك إلى أسلوب الإدارة أو التسيير المتبع والذي يقوم عادةً على اتخاذ قرارات مؤقتة لحل مشاكل ظرفية أو روتينية بدل التركيز حول كيفية الاستثمار في ذكاءها والاستغلال لإمكاناتها لتأمين مستقبلها وتعزيز مكانتها، وهذا ما ينطبق على شركة الاسمنت بولاية تبسة باعتبارها أحد الشركات الجزائرية التي تعمل على تحصين نفسها أمام منافسيها وأمام كل ظرف طارئ قد يهدد كيانها، لذا فالدراسة تركز حول المساهمة التي تحدثها الإدارة بالذكاء بمختلف أبعادها على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت-تبسة-.

1- إشكالية الدراسة

يمكن طرح إشكالية هذا البحث في :

ما مدى تأثير إدارة بالذكاء على تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإسمنت-تبسة-؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية تم تقسيمها إلى أسئلة فرعية كالآتي :

1- ما المقصود بكل من الإدارة بالذكاء والميزة التنافسية؟

2- هل يؤثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسي؟

3- ما مدى مساهمة الذكاء التنافسي في بلوغ التميز لشركة الإسمنت -تبسة-؟

4- هل تتأثر الميزة التنافسية لشركة الإسمنت بالذكاء العاطفي؟

5- هل للذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي والذكاء العاطفي نفس مستوى التأثير على تحقيق الميزة

التنافسية لشركة الإسمنت -تبسة-؟

2- فرضيات الدراسة

وبصدد الإجابة عن السؤال الرئيسي والأسئلة الملحقة به تم تبني مجموعة من الفرضيات التي سيتم من خلال البحث إثبات صحتها من عدمها، وقد تم صياغتها في العناصر التالية:

• **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت-تبسة-. وتدرج وفقها ثلاث فرضيات فرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت -تبسة-

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء التنافسي على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت -تبسة-

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء العاطفي على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت -تبسة-

• **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت-تبسة-

3- أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من خلال تناولها لأحد أبرز الأساليب الحديثة ألا وهي الإدارة بالذكاء والتي تعد أمراً بالغ الأهمية في عصرنا اليوم، حيث تمثل تطوراً ضرورياً للاستجابة لمتطلبات البيئة الديناميكية وتتمثل الأهمية في النقاط التالية :

1- التأكد من دور الإدارة بالذكاء كعامل أساسي في تطوير الميزة التنافسية في شركة الإسمنت -تبسة-.
2- فهم كيف يمكن للذكاء الاستراتيجي والتنافسي والعاطفي بناء استراتيجيات مبتكرة تمكن المنظمة من مواجهة منافسيها.

3- تساهم الدراسة في توسيع فهم وتحليل لموضوع الإدارة بالذكاء وأثرها على الميزة التنافسية.

4- أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :

1- التعرف على كيفية الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي في توجيه الاستراتيجيات واتخاذ قرارات لازمة التي تساهم في بلوغ الميزة التنافسية.

2- دراسة كيفية فهم وتحليل الذكاء التنافسي لسلوكيات المنافسين وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم واستغلالها في اتباع استراتيجيات فعالة.

- 3- تحليل دور الذكاء العاطفي على قيادة المنظمة وإدارة العاملين نحو تحقيق الأهداف.
- 4- تسليط الضوء على أهمية الإدارة بالذكاء وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت -تبسة-.

5- أسباب اختيار الموضوع

- 1- إبراز أهمية الإدارة بالذكاء وتأثيرها على الميزة التنافسية.
- 2- التعرف على كيفية استخدام الذكاء الاستراتيجي والتنافسي والذكاء العاطفي في الشركات الجزائرية.
- 3- الرغبة الشخصية في إجراء الدراسة حول الموضوع الذي له علاقة بمجال التخصص.

6- المنهج المتبع

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف مدى تأثير الإدارة بالذكاء على تحقيق الميزة التنافسية على أرض الواقع وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة باستعمال الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج إحصائية محددة.

7- حدود الدراسة

- 1- **الحدود المكانية:** حاولنا من خلال هذه الدراسة أخذ آراء عينة من مديري وموظفي شركة الإسمنت - تبسة .
- 2- **الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ توزيع استمارة الاستبيان إلى تاريخ استرجاعها (من 28 أفريل إلى غاية 14 ماي 2024).
- 3- **الحدود الموضوعية:** مجال التسيير مجال واسع والدراسة ركزت على أحد الأساليب الإدارية الحديثة وهو الإدارة بالذكاء وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الإسمنت -تبسة-.

8- هيكل الدراسة

بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين، فصل نظري وفضل تطبيقي والتي تتمثل كالآتي :

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالذكاء والميزة التنافسية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: عموميات الإدارة بالذكاء، أساسيات الميزة التنافسية، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي حول أثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية حيث قسم إلى ثلاث مباحث: تقديم عام لشركة الإسمنت-تبسة-، الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وتحليل محاور الدراسة واختيار الفرضيات.

9- صعوبات الدراسة

- على الرغم من عدم مواجهة صعوبات عرقلت دراسة بحثنا إلا أن الأعمال لا تخلو من العوائق في ميدان البحث العلمي ومن أهم ما واجهنا ما يلي :
- محاولة ضبط عناصر الموضوع الخاص ببحثنا في ظل الإشكالية المطروحة كونه يتسم بالتوسع في مجال التسيير.
 - عدم الاكتراث بأهمية الموضوع من قبل بعض المستجوبين..

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة بالذكاء والميزة التنافسية

تمهيد

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات أصبح من الضروري على المنظمات أن تسعى إلى تطوير أدائها وكفاءتها وذلك رغبة في البقاء والاستمرار في المنافسة، وتعد الإدارة بالذكاء أحسن الأساليب الحديثة التي تنتهجها الإدارة الفعالة في سبيل تحقيق ذلك، وهذا ما يدل على الاهتمام الكبير التي تحظى به.

تتعلق الميزة التنافسية بقدرة المنظمة على تقديم قيمة فريدة ومميزة لعملائها مقارنة بمنافسيها، حيث تمثل هذه القيمة خدمة متميزة أو جودة عالية أو تكلفة منافسة، وذلك من خلال قدرة المنظمة على تطوير قدراتها ومهاراتها بناءً على استراتيجيات تعمل بشكل فعال بدافع تحقيق النجاح واستمرارية المنظمة في السوق.

وفي هذا الفصل سيتم تناول المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: عموميات الإدارة بالذكاء؛
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية؛
- ✓ المبحث الثالث: دراسات سابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية

المبحث الأول: عموميات الإدارة بالذكاء

يعتبر التفكير بشكل استراتيجي واستخدام التكنولوجيا والذكاء في عمليات الإدارة أمرا أساسيا لنجاح المنظمات، فإدارة الموارد وتحقيق الأهداف والتوجه نحو التميز يتطلبان فهما عميقا للعمليات واستغلال البيانات بشكل فعال، وهو ما يتمثل في جوهر الإدارة بالذكاء.

المطلب الأول: مفاهيم عامة للإدارة والذكاء

تتجلى أهمية الإدارة في عالم الأعمال كعنصر لا غنى عنه في تنمية المنظمات من خلال تنوع لمختلف المهام التي تعمل على تحقيق الأهداف كما يعد الذكاء أحد المقاييس المهمة الذي إذا استطاعت الإدارة اعتماده سيجعل من المنظمة أكثر تميز وتفوق على باقي المنافسين.

1. الإدارة

أولاً: تعريف الإدارة

التعريف 1- " الإدارة هي عملة تنظيم وتوجيه الموارد والجهود والعمليات بطريقة فعالة لتحقيق أهداف محددة."¹

التعريف 2- " نشاط يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة أشخاص آخرين، فهي بذلك نشاط مميز عن النشاطات الأخرى فأساس الإدارة هو اتخاذ قرارات عما يجب أن يتم بواسطة أشخاص آخرين وكيف يتم، ومتى يتم ومن يقوم بتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل والتأكد من الأعمال التي تمت أو تتم وفق لما ترغب بإتمامه ومعرفة الانحرافات -إن وجدت- والعمل تصحيحها."²

التعريف 3- "عرف "Taylor" الإدارة هي أن تعرف بضبط ما تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص الطرق الممكنة."³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة بأنها: " عملية تنظيمية مستمرة تهدف إلى بلوغ أهداف محددة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات وتوظيفها في مهام أساسية التي تتطلب بدورها قدرات ومهارات لإنجازها، وتطبق الإدارة على جماعات وليس على فرد."

¹ محمد العقوني، الإدارة -العامة الجديدة-، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 05.

² عبد العزيز نجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 07.

³ محمد الفتاح، محمود الغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014، ص 09.

ثانيا: أهمية الإدارة: تتمثل في:¹

- ✓ أساس نجاح المشروعات ونموها وتحقيق الأهداف معتمد على وجود إدارة فعالة قائمة على أساليب علمية ومبادئ قيمة.
- ✓ الإدارة هي حافز أساسي للجهود الإنسانية والمدير للعناصر الإنتاجية والتي تعمل باستمرار لنجاح واستمرار المشروع.
- ✓ الإدارة العلمية مؤشرا هاما يعبر عن رقي الأمم وتطورها.
- ✓ الإدارة نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات. البشرية والعملية الرشيدة لاتخاذ القرارات.
- ✓ الإدارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها والعمل وفقها.

ثالثا: خصائص الإدارة

- تتميز الإدارة بجملة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنظمة ومن أهم هذه الخصائص:²
- الاستمرارية: الإدارة عملية مستمرة حيث لا تنتهي بمجرد بلوغ الأهداف بل تستمر في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه لطالما المنظمة على قيد الحياة.
 - العمومية والشمولية: تعتبر الإدارة نشاط شامل أي تطبق في جميع المواقف من نشاط أو عملية داخل المنظمة نجد فيه الإدارة.
 - الإدارة علم وفن: تعتبر الإدارة علما كونه كل قرار يتم اتخاذه يكون مبني على مجموعة حقائق مبنية من التخمين والتجربة والمعرفة للوصول إلى أهداف الإدارة بأقل وقت وأكثر دقة.
 - التعاون: تتطلب الإدارة جهودا مشتركة من جميع العاملين داخل المنظمة بحيث لا يمكن الوصول إلى الأهداف إلا من خلال التنسيق بين الجهود التنظيمية لإتمام الأعمال.
 - الرسمية والوضوح: تعتبر خاصية الوضوح عنصر هام الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف والخطط والسياسات وخطوط السلطة واتخاذ القرارات، كما يجب توفر الرسمية التي تهيك العمليات الإدارية وتضعهم في إطار قانوني محدد ومعرف.
- رابعا: أهداف الإدارة:

تسعى الإدارة إلى تحقيق التوازن بين أهداف جميع الأطراف للمنظمة من ملاك، عاملين، عملاء موردين وبنوك الخ..... فكل طرف له أهداف خاصة به.

¹ بشير علاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 22، 23.

² محمد عبد الفتاح الصرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 19.

يمثل الجدول التالي مجموعة من الأهداف لهذه الأطراف:

جدول رقم (1): أهداف الإدارة حسب مختلف الأطراف

أصحاب المصالح	الأهداف
الملاك	<ul style="list-style-type: none"> ✓ زيادة القيمة السوقية للمنظمة. ✓ زيادة الأرباح الموزعة. ✓ البقاء والنمو للمشروع.
الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ البقاء والنمو للمشروع. ✓ النجاح وتحقيق الذات.
العملاء	<ul style="list-style-type: none"> ✓ زيادة الأجور. ✓ زيادة نسبة المشاركة في الأرباح. ✓ زيادة المزايا المادية والعينية التي يحصلون عليها.
الجهات الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تقييم فرص عمل لأفراد المجتمع. ✓ دفع الضرائب المستحقة. ✓ الالتزام بالقوانين.
منظمات المجتمع المدني	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المساهمة في تنمية المجتمع المحلي. ✓ الحفاظ على البيئة من التلوث. ✓ وجود برامج للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

المصدر: نيفي عزت، علي حسين، أصول الإدارة، ص10

خامسا: وظائف الإدارة:

مع اختلاف نشاط المنظمات (من منظمة صناعية، تجارية، خدمية) إلا أنها تقوم على مجموعة أنشطة ووظائف أساسية، والتي تتم في مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إشرافية، دنيا....)

✓ قسم هنري فايول وظائف الإدارة إلى ستة:¹

- 1- وظائف فنية كالإنتاج، تصنيع...
- 2- العمليات المالية كالبحث عن رأس المال والتصرف.
- 3- العمليات التجارية كإشراء والبيع والمبادلة.
- 4- العمليات المتعلقة بتأمين الموارد المادية والبشرية.

¹ Henry Fayol, Indu and Genare, Administration, Geneve International Management Instutue, 1929, p08

- 5- العمليات المحاسبية كتفسير التكاليف والإحصاءات وغيرها.
- 6- العمليات الإدارية من تخطيط، تنظير والتوجيه، التنسيق والرقابة.
- ✓ بينما قسم كل من (لوثي جوليك) و(ليندال إيرويك) وظائف إدارية و أطلقوا عليها اختصار (POSDCORB)¹:
- 1- التخطيط planning
- 2- التنظيم organisation
- 3- التوظيف staffing
- 4- التوجيه directing
- 5- التنسيق cordination
- 6- التقارير reparting
- 7- الميزانية budget

ومنه يمكن تعريف وظائف أساسية للإدارة باختصار:²

- 1- **التخطيط:** وظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي تعبر عن الركيزة التي تقوم عليها باقي الوظائف الأخرى، وهي الوظيفة التي تعبر عن توقع المستقبل وتحديد أفضل الطرق لتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة.
- 2- **التنظيم:** يقوم على دمج مختلف الموارد وتنظيم العلاقات والأنشطة والسياسات لجعل ما تم التخطيط له سابقا ممكن.
- 3- **التوجيه:** بعد الإتمام من صياغة الأهداف وخطط المنظمة وتحديد هيكلها التنظيمي وتعيين العاملين فيها، تمثل الخطوة اللاحقة توجيه العاملين في اتجاه تحقيق لتلك الأهداف، من خلال قائد يتمتع بصفة القيادة الفعالة.
- 4- **الرقابة:** وظيفة إدارية الأخيرة التي تعتمد على مقارنة الأداء وفق لما خطط وما إن كانت حققت أم لا، فهي الوظيفة المعنية بمتابعة جميع الوظائف السابقة، وتقوم على تحديد معايير ومؤشرات الأداء التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات.

II. الذكاء

يمثل الذكاء قدرة على الفهم واستخدام المعلومات بفاعلية للوصول إلى الأهداف ويبرز دور المورد البشري في المنظمات من خلال اعتباره مصدر تقدم المجتمعات ودفعها للابتكار وتحسين جودة الحياة.

¹ Luther Gulick and Lyndall Urick, papers-New york- Unsttue Public Administration,1937

² فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 178، 396.

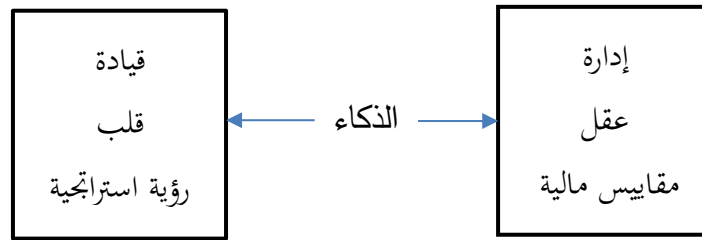
أولاً: مفهوم الذكاء

اشتقت الكلمة الإنجليزية (Intelligence) الذكاء من الكلمة اللاتينية (intelligenti) التي ابتكرها المفكر الروماني والخطيب المشهور (شيشروى) وتعني الذهن، الفهم، الحكمة. اختلف العلماء في تعريف الذكاء في ومنهم من عرفه حسب وظيفة وغايته ومنه من عرفه حسب بناءه وتكوينه..

التعريف-1 - "هو قدرة على التعلم والتكيف وحل المسائل والتعرف تجاه المواقف لتحقيق غاية"¹
التعريف-2 - "الذكاء من الجانب النفسي هم القدرة على القيام بالنشاط بأوجه مختلفة، حيث يتميز بالصعوبة والتعقيد والتجربة والاقتصاد والاندفاع نحو الهدف وظهور ابتكارات والاحتفاظ بهذه الأوجه من النشاط تحت ظروف تتطلب تركيز الجهد والمقاومة للعوامل الانفعالية"²
التعريف-3 - "القدرة الكلية للفرد على التصرف الهادف والتفكير المنطقي والقدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة والتعامل المجدي مع البيئة"³
ثانياً: أهمية الذكاء

يتفق العلماء حول أهمية البالغة للذكاء وذلك نتيجة للعلاقة الموجبة بين الذكاء والفهم والابتكار يمنح أفضل الفرص لبلوغ الأهداف بصورة أفضل.

شكل (1): أهمية الذكاء على مستوى المنظمة.



مصدر: أحمد صالح والآخرين، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، الأردن، ص110.

وتتمثل الأهمية باعتبار أن الذكاء أحد أهم الأسس التي تقوم عليها جل العمليات الإدارية، حيث يعد أداة قوة للمديرين القادة التي تتجسد في القدرة على التحكم في الموارد والقدرات ومختلف طاقات

¹ <https://www.manara.edu.sy.8January2024>. 4:39 PM

² إبراهيم رزق سند والآخرين، الذكاءات المتعددة وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية والتوافق البيئي: دراسة حالة مقارنة بين الريف والحضر، مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث، جامعة عين الشمس، المجلد 41، العدد2، مصر، 2018، ص141.

³ رزق سند والآخرين، مرجع سابق، 142.

وامكانيات المنظمة، ويدعم عملية اتخاذ القرار في ظل الظروف المعقدة، كما يساهم في زيادة مستوى الربحية وتحقيق النجاح والنمو.¹

ثالثا: خصائص الذكاء

يعتبر الذكاء أكثر الموضوعات خضوعا للقياس الدقيق مقارنة بالاتجاهات والميولات والمشاعر والذي يتمتع بمجموعة خصائص:

1- نمو الذكاء: توصل العلماء أن الذكاء يبدأ نموه في 5 سنوات الأولى من النمو والذي يتميز بالنمو السريع مع عمر الطفل وذلك من خلال بداية تعلم لأشياء كثيرة إلى غاية سن 16-18 أو حتى سن 20 أي ان الذكاء الذي يحصل عليه في هذا السن يبقى ثابت إلا إذا وظف هذه القدرة في التعلم وتلقي العلم كما أن المحيط الخارجي يلعب دور كبير في نمو أو ثبات أو الاندثار.²

2- الذكاء والوراثة: يرى العلماء أن الاختلاف في مستوى الذكاء راجع لعامل الوراثة، لكن لا يعني أن عائلة الطفل عباقرة، إنما وراثة البيئة لها دور كبير في تقليص فروقات الفردية الموجودة من خلال عوامل ودوافع التي تؤثر على الذكاء سواء بالإيجاب أو السلب.³

3- الذكاء والقدرة على حل المشكلات: الذكاء يلعب دورا هاما في حل المشكلات وإعطاء الحلول الفعالة للتحديات التي تواجه الفرد وذلك من خلال تحليل المعلومات والبيانات واستخدامها بطريقة مفيدة إضافة إلى ابتكار الحلول وذلك من خلال توليد أفكار جديدة تساهم على حل المشاكل.⁴

رابعا: أهداف الذكاء:

يحقق الذكاء عدة أمور من أهمها:⁵

✓ **الذكاء كقدرة على الإبداع:** الذكاء عنصر مشجع للإبداع وذلك من خلال منح القدرة للفرد لكي يبدع، وذلك من خلال تقديم الأفكار وحلول أصلية التي تساهم في التغلب على الصعوبات وتجاوزها وذلك اعتمادا على تجارب سابقة.

¹ أحمد صالح، بشرى لغزاوي، إبراهيم الغزاوي، إدارة بالذكاءات منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 107، 114.

² محمد العبيدي، علم النفس العام، دار بوحالة للطبع، الجزائر، 2000، ص50.

³ عباس المهدي، الذكاء والتفوق والعقد النفسية، دار الحرف العربي بيروت، لبنان، ص226.

⁴ Mayer-JD and witting MA, Knowledge Intelligence and Creative central, 2004, p18

⁵ - إبراهيم أبو عمشة باسل، ذكاء الاجتماعي وذكاء الوجداني وعلاقتها بالشعور بالسعادة لدى طلبة الجامعة في محافظة غزة، رسالة استكمال متطلبات حصول على ماجستير في علم النفس، جامعة الأزهر، فلسطين، 2013، ص22.

✓ **الذكاء كقدرة على الفهم:** يهدف الذكاء إلى الإدراك وفهم العلاقات التي تربط منظمة مع مختلف الظواهر المحيطة بها والقدرة على التكيف مع مختلف المتغيرات والتعامل معها.

خامسا: أنواع الذكاء :

نتيجة التمعن في مختلف القدرات أدت إلى تبيين أنواع الذكاء كآتي:

1- الذكاء المجرد (Intelligence abstract): والذي يعتمد على محتوى الرمزي واللغوي، وهي تختص بالتعرف على الكلمات وتناول الأعداد وتعتمد اللغة والرياضيات شكل كبير وبالذات الهندسة والأشكال والقيام بفهم الأشياء على أساس المفاهيم اللفظية.

2- الذكاء العياني (Intelligence concrete): وتعتمد على استخدام البيانات والأشكال حيث يتم النظر إليه بأنه معتمد بشكل كبير من طرف الأفراد العاملين المختصين في مجال الهندسة والميكانيك خاصة في مجال التطبيقي (العمل).

3- الذكاء الاجتماعي (Intelligence social): قدرات تقوم على فهم سلوك الغير وفهم سلوك النفس، وذلك من خلال تقويم السلوكيات والتفاعلات في العلاقات والتعاملات خصوصا بين القادة والمدرسين، المدراء... الخ.

4- الذكاء الوجودي: القدرة نحو الميل إلى التوقف عن الأسئلة التي تتعلق بالحياة والموت وجمع الحقائق الأساسية الموجودة والتأمل فيها.¹

5- الذكاء الإداري: هو ذلك الذكاء الذي يقوم على اكتشاف الفرص وتنظيم الإجراءات وحل المشكلات وإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي وحسب التعامل مع مختلف الأطراف وتوليد الأفكار والتفاوض إضافة إلى قيادة الفعالة والقدرة على التأثير في الآخرين.²

6- الذكاء العاطفي: أو الذكاء الوجداني أو الانفعالي ويعرف بأنه القدرة على الفهم والإدراك المشاعر والعواطف وتنظيم الانفعالات بحيث يمنح قدرة على التحكم في انفعالات الآخرين.³

¹ عباس جواد والآخرين، اتخاذ القرارات التربوية والإدارية، الطبعة الأولى، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 29، 32.

² عمر صليب، الذكاء الإداري وأثره في التنمية، دراسة حالة جامعة القدس، فلسطين، 2012، ص 225.

³ Furnham A, Trait emotional intelligence and happiness social behavior and personality, 2006, vol 31, p819.

المطلب الثاني: ماهية الإدارة بالذكاء

يعد مفهوم الإدارة بالذكاء من المفاهيم الحديثة التي تحظى بالاهتمام، وتأتي الأهمية من القدرة على تحسين الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية، من خلال هذا المطلب يتم تناول تعريف الإدارة بالذكاء إضافة إلى الأهمية، الخصائص والأهداف كما يلي.

أولاً: تعريف الإدارة بالذكاء

تعريف 1- "تعرف على أنها إطار عمل لدمج مجموعة واسعة من الأفكار الإدارية الحديثة والذكاء لمواكبة التغيرات التكنولوجية بهدف التنسيق مع تلك القدرات الذكية والاستفادة منها بشكل أفضل" وتقوم الإدارة بالذكاء حسب Richard على:

- ✓ فهم المواقف المعقدة والتصرف بشكل فعال.
- ✓ التفكير والتعلم من التجارب السابقة.
- ✓ تفسير الأحداث وفقاً لما تحدده البيئة من المتغيرات التي تفرض على المنظمة العمل حسبها.¹

تعريف 2- "عملية تقوم على الاهتمام بنقاط القوة والضعف من خلال العمل على تفعيل نقاط القوة والتقليل من الضعف من خلال استخدام أساليب وطرق للاستثمار في نقاط القوة واستغلالها لتحقيق المزيد من النجاح".²

تعريف 3- "مجموعة برمجيات المستخدمة في ترشيد القرارات داخل المنظمة، وأدوات تحليلية لفهم الإمكانيات المتوفرة لديها إضافة إلى فهم الاتجاهات السائدة في السوق والتكنولوجيا المستخدمة في البيئة وأعمال المنافسين".³

تعريف 4- "الإدارة بالذكاء تمثل القدرة لدى المنظمة على التكيف مع المتغيرات من حولها ومواءمتها لتصل إلى أهدافها، وهذا ما يتطلب على المنظمة أن تتوفر لديها دوماً المعلومات والبيانات في القطاع الذي تعمل فيه مما يساهم في بقاءها واستمرارها".⁴

¹ هالة يحيوي، أثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة أوريدو، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بجامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2023، ص 17.

² نجلاء زامل، الذكاء الإداري، مجلة الرياض، 2005، ص 1، 2. متوفرة على الموقع: <https://www.alriyadh.com> Available:

³ غانم أرزوقي الغزوي، استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، العراق، 2013، ص 54.

⁴ هاشم العبادي، الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية منظور مفاهيمي، مؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزيتونة الأردنية يومي 23 و25 أبريل 2012

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة بالذكاء على أنها:

"أسلوب إداري تتبعه المنظمة يعتمد على تطوير القدرات والمهارات لتحسين الكفاءة والفعالية لعملياتها الإدارية وتقوية قدرتها التنافسية من خلال جمع المعلومات وتحليلها لاتخاذ القرارات بشكل أفضل وتحقيق الأهداف."

ثانياً: أهمية الإدارة بالذكاء

تتمتع الإدارة بالذكاء بأهمية بالغة تشمل عدة جوانب من بينها تحسين عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة الذكاء في فهم البيئة بشكل أفضل، أي اعتماد الإدارة على الذكاء يسمح ذلك باتخاذ قرارات أكثر فعالية وذلك من خلال البيانات الناتجة عن دراسات أدق، كما تحقق الإدارة بالذكاء الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات والإمكانيات المتاحة لدى المنظمة وتحديد للنشاطات والمهام أكثر أهمية مما يساعد في تخصيص الموارد حسب الأولويات، الارتقاء بذكاء القادة وتشجيع على الابتكار واعتبار أن المهارات الفكرية الذكية من أهم أصول المنظمة الغير ملموسة والتي تقوم على تطوير لمهاراتهم وتحفيزهم على التفكير الإبداعي والعمل على بناء تجانس حقيقي في الأفكار فيما بينهم وبين العاملين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف، كما تساهم الإدارة بالذكاء في تحقيق التكامل التنظيمي عن طريق تحسين الاتصال بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المنظمة وتسهيل مشاركة المعلومات إضافة إلى التعاون وتوفير الأدوات والتقنيات التي تساعد الموظفين على العمل وزيادة الفعالية.¹

ثالثاً: خصائص الإدارة بالذكاء

يتميز العاملون داخل المنظمة على أنهم أذكاء من خلال طريقة تفكيرهم وادارتهم للأمور وإنجازهم للمهام من خلال 3 خصائص حسب **Veryard**:²

- 1/ القابلية العالية للإدراك المعلومات المعقدة في البيئة الخارجية.
- 2/ القابلية العالية على الاستجابة لتلك المعلومات بشكل يلبي حاجات المنظمة.
- 3/ القابلية للتعلم بسرعة.

لكن يكمن السؤال في هل تنطبق خصائص ذكاء المنظمة على ذكاء الأفراد فيها؟

¹ سميرة فرحات، موسي سهام، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، دراسة حالة مؤسسة "بيفاصالتوي" للصناعة الغذائية وصناعة بسكويت التركية في الجزائر، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 82، 85.

² هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق.

✓ تعتبر المنظمة كيان ذكي كونها تعمل على أن تكون متيقظة للظروف والمتغيرات المحيطة بها التي تؤثر فيها بالسلب أو بالإيجاب وذلك بقدرة المنظمة على التنبؤ بالفرص واغتنامها لصالحها أو تجاوز التهديدات من خلال التعلم بشكل مستمر من الأخطاء والتجارب التي مرت بها أو مرّ بها المنافسين، ومن هنا تظهر خصائص الفرد الذكي لدى المنظمات أيضا وذلك من خلال تقاسمهم لخصائص كمرونة استجابة، حب استطلاع، تعلم السريع...

ومن بين المميزات التي يمنحها الذكاء للإدارة:¹

- ✓ وجود هيكل تنظيمي يدعم التجديد.
- ✓ اعتبار المورد البشري مصدر مهم.
- ✓ فرق عمل متماسكة بشكل كفي.
- ✓ تطبيق سياسة التحسين المستمر.
- ✓ التعرف على الانحرافات والأخطاء بأكثر فعالية.

رابعا: اهداف الإدارة بالذكاء

تتجسد أهداف الإدارة بالذكاء في:

- 1- السعي للنمو والاستمرار في البيئة التنافسية التي تتميز بسرعة التغير من خلال قدرة التنبؤ والاستجابة السريعة.
- 2- القدرة على تحويل المعلومات استراتيجية تساعد متخذي القرار في استخدام ذكاءهم لبلوغ المنظمة لأهدافها.²
- 3- زيادة سرعة الفهم من خلال ربط الإدارة بالقيادة الذكية.³
- 4- يمثل عنصر قوة الإدارة من خلال القدرة على إدارة الموارد والإمكانيات اللازمة في إدارة الأزمات.⁴

¹ هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق

² سعود محمد المحاميد، أثر الممارسة إدارة المعرفة في أداء بوجود الذكاء في إدارة العمال، المجلد 11، العدد2، عمان، الأردن، 2015، ص 352.

³ حمد علي صالح، وآخرون، الإدارة بالذكاءات، منهج التمييز الاستراتيجي الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص107، 110.

⁴ نعمة عباس الخفاجي، الذكاء التنظيمي، فكرة معاصرة في إدارة أزمات الأعمال، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010، ص08.

المطلب الثالث: مستويات الإدارة بالذكاء وعناصرها.

أولاً: مستويات الإدارة بالذكاء

من بين التعاريف التي يتم تداولها حول الإدارة بالذكاء بأنها متعددة المستويات كونها تقوم على اتخاذ قرارات استراتيجية مرتبطة بمستقبل المنظمة والتي تترجم على جانب التكتيكي والتشغيلي.

وتتمثل في:

جدول رقم (02): مستويات الإدارة بالذكاء

مجال الاختلاف	ذكاء الأعمال الاستراتيجي	ذكاء الأعمال التكتيكي	ذكاء الأعمال التشغيلي
تركيز الأعمال	تحديد الأهداف طويلة المدى	إدارة المبادرات التكتيكية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	إدارة العمليات اليومية
المستخدم الرئيسي	مدراء الإدارة العليا التنفيذيين	مدراء إدارة العمليات محلي الأعمال	مدراء الأعمال والأنظمة التشغيلية
الأفق الزمني	شهر إلى سنة	أيام إلى سنة	يومي

مصدر: هالة يحيوي، أثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة أوريدو، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بجامعة العربي التبسي، تبسة، 2023، ص 19.

- ✓ يشير المستوى الاستراتيجي إلى أحد المستويات الرئيسية في هرم تكوين القرارات داخل المنظمة، عند تسليط الضوء حول الإدارة بالذكاء على مستوى الأهداف طويلة المدى من قبل الإدارة العليا اعتماداً على عنصر الذكاء وذلك من خلال المقدرّة التي يمنحها لفهم ودراسة السجلات التاريخية لمختلف الظروف والمؤثرات التي مرت بها المؤسسة وتحليلها للتحصل على النتائج التي من خلالها يتم تحديد الوجهة الاستراتيجية التي ترغب المنظمة ببلوغها على المدى الطويل.
- ✓ كما كان الحال سابقاً بالنسبة للمستوى الاستراتيجي المتعلق بتحديد واتخاذ القرارات الاستراتيجية بذكاء، فإن المستوى التكتيكي يشير إلى العمليات المتعلقة بتحقيق الأهداف الإدارية من خلال التركيز على استخدام أساليب ذكية في تحليل البيانات لدعم عمليات وتنفيذ خطة واستراتيجيات المحددة على المستوى الاستراتيجي ويتم هذا من قبل مدراء العمليات ومن بين النقاط التي تميز المستوى التكتيكي في إدارة الأعمال بذكاء:

• اتخاذ قرارات تكتيكية التي تؤثر على الأداء والعمل على تحسين العمليات من خلال إمام بشتى جوانب العمليات الداخلية، تحسين والاستغلال الأفضل للموارد والإمكانات، تحويل الاستراتيجيات العليا إلى الإجراءات قابلة للتنفيذ.

✓ أما مستوى التشغيلي يركز على تحسين الأنشطة اليومية المسؤول عنها مدراء الأعمال التشغيلية، والتي تقوم على زيادة كفاءة وتبسيط المهام الروتينية كتحسين مستمر ورفع مستوى الإنتاجية وتقليل الهدر في العمليات ورصد الأداء... الخ والتي تكون يوميا.

ثانياً: عناصر الإدارة بالذكاء

تقوم الإدارة بالذكاء على تكامل شخصية المدير والتي من خلالها تتحدد عناصر الإدارة بالذكاء التي تتناغم فيما بينها للارتقاء إلى أعلى مستوى من الذكاء الإداري وتتمثل في:

1- الرؤية: تعتبر الصورة الإيجابية التي ترغب المنظمة ببلوغها وذلك من خلال سعي المدير إلى التوصل إلى الأفكار الجديدة بناء على تفتح ذهني ووجداني الذي يعمل لجعله يتلاءم مع استراتيجيات المنظمة وأن يكون ذكي بما يكفي لتحويل الأفكار الجديدة إلى تصورات يمكن تحقيقها.¹

2- السلوك الذكي: وهو السلوك المتمثل في القدرة على التكيف مع مختلف المواقف وحل المشكلات بكفاءة وفعالية من خلال إدارة الذات والوقت والمعرفة التي تسمح بالارتقاء إلى أعلى مستوى من الذكاء الإداري كما يقوم على مهارات تفكير العميق والتحليل والابتكار والتواصل مع الآخرين بناء على مهارات اجتماعية، ولا يظهر إلا في حالة قدرة المدراء على تجاوز العقبات.²

3- فن الاتصال: (المهارات القيادية): تسعى المنظمات إلى البحث عن الأفراد يمتلكون قدرات والمهارات القيادية التي تعمل على توجيه نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرة على الاتصال والتأثير في المرؤوسين.

4- التغذية العكسية: تمثل عنصر أساسي من شأنه أن يعود بالتطوير والتحسين، حيث يسعى كل مدير ذكي على بناء نظام التغذية الراجعة والتي تأخذ شكل (تقارير، أرقام، دراسات،..) واعتباره كنظام لمراقبة قراراتهم التي قد لا تنجح أو لا تتحقق النتائج المتوقعة والعمل على انصات إلى آراء الآخرين والتأكد من سلامة قراراتهم في كافة المواقف الإدارية.³

¹ شهاني غادة، أدوات القيادة، مكتبة الرياض للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003 ص 20.

² الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، اسكندرية، مصر، 2005، ص 11.

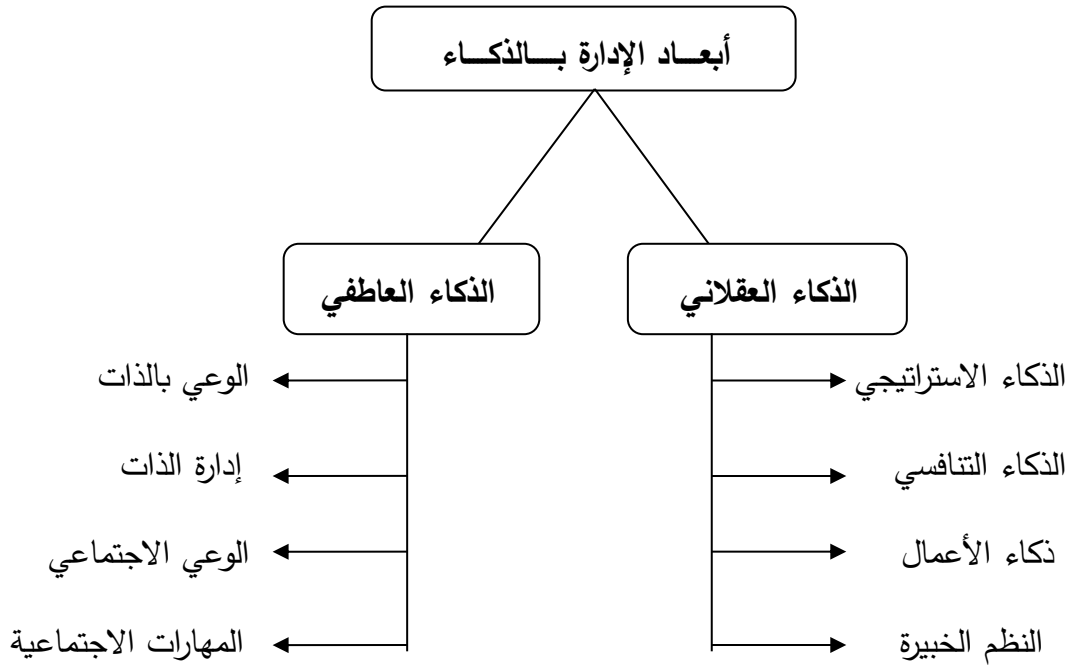
³ عنتر عبد الله موسى كسرا، الذكاء الإداري ودوره في تعزيز صناعة القرار الإداري: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من المدارس الحكومية في مدينة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة راجو، إقليم كردستان، العراق، 2017، ص 212.

المطلب الرابع: تقييم الإدارة بالذكاء

1. أبعاد الإدارة بالذكاء

يتمتع المدير في الإدارة الذكية بمجموعتين من القدرات الإنسانية التي تميزه عن غيره تتمثل في الذكاء العقلاني والذكاء العاطفي والذي يكون من الخطأ الفصل بينهما، فالمدير الذكي الناجح لديه القدرة على دمجها معا في قراراته الإدارية التي تنعكس على تحقيق المنظمة لأهدافها.

شكل رقم (02): أبعاد الإدارة بالذكاء



مصدر: إعداد الطالبتين.

يوضح الشكل التالي بعدي الإدارة بالذكاء من الذكاء عقلاني وذكاء عاطفي والذي يؤثر كل منهما على اتخاذ القرارات في المنظمات بالنجاح أو الفشل.

أولاً: الذكاء العقلاني

✓ جاء الذكاء العقلاني كأول مرحلة من الذكاء بصورة عامة حيث ظهر لمعرفة الظروف الفردية في مدى تمتع كل مدير بالذكاء وذلك حسب عدة اختلافات وفقاً لعدد من الاختيارات والمعايير.¹

¹ شعبان فرست علي وسليم فهين عصمت، دور الذكاء الإداري في تعزيز أبعاد جودة الخدمة الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية، مجلة جامعة زاخو مدينة دهوك، المجلد (2)B، العدد1، 2014، ص 233، 239.

✓ وقد ظهرت العديد من الاتجاهات لتعريف الذكاء العقلاني، حيث عرف بأنه "تلك الاستجابة السريعة والسديدة للمواقف الطارئة والمفاجئة ويتضمن قدرة التكيف والمرونة والاستقراء والاستنباط والادراك ويعكس القدرة على التعلم السريع والاستفادة من الخبرات السابقة لمواجهة المواقف والمشاكل الواقعة أو الحاصلة".¹

✓ أي يمكن القول أن الذكاء العقلاني هو القدرة على التفكير المنطقي والتحليلي وحل المشكلات واتخاذ قرارات المنطقية الفعالة حسب مواقف واقعية اعتمادا على الذهن والتخمين العقلاني. ويشمل الذكاء العقلاني:

1- الذكاء الاستراتيجي

تعريف-1- " هو عبارة عن نظام يساعد على اتخاذ القرار من خلال الملاحظة وتحليل البيئة العملية، التتقية، التكنولوجية، والاثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، ويركز على المعلومات الاستراتيجية بمعنى كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر أو الغير مستمر في ميدان استراتيجي معين".²

تعريف-2- " حملة من العمليات التي تهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات حول بيئتها الداخلية والخارجية وتوقع أي تغيير قد يحدث".³

ويعد من أهم أبعاد الإدارة بالذكاء كونه يساعد في تحديد مسار مستقبلي للمنظمة.

2- الذكاء التنافسي

مصطلح يعبر عن نفسه كونه يتعلق بالتنبؤ ورؤية ما هو مخفي عن نوايا المنافسين.

تعريف-1- " الذكاء التنافسي هو تلك العملية القائمة على المعرفة بالمنافسين وتطلعاتهم وأهدافهم وأنشطتهم البحثية ونقاط القوة والضعف لديهم ويساعد المنظمات من خلال تلك المعرفة بصياغة الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهدافها".⁴

¹ كسرا عنتر عبد الله موسى، مرجع سابق ص213.

² محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبليس ومؤسسة اوريدو للاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2017، ص09.

³ فايزة جمعة، صالح النجار، أروى محمد الحرايزة، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، مجلة عالمية للاقتصاد والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، المجلد 8، العدد 3، الأردن، 2020، ص340.

⁴ بشار عبد الحسين حسن، عامر عبد الكريم الذبحاوي، الذكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي، جامعة الفرات الأوسط التقنية، كوفة، 2022، ص106.

تعريف-2- " هو تلك الوظيفة التنظيمية المسؤولة عن تحديد المبكر للفرص والمخاطر المتواجدة في بيئة العمل- عن منافسين عملاء وغيرهم - بطرق قانونية بهدف تطوير القدرات المؤسسية وإيجاد مزايا تنافسية ودعم صنع القرار بها".¹

ومنه يمكن تعريفه بأنه ذلك الذكاء الذي يمنح القدرة على جمع وتحليل معلومات حول المنافسين ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم وتطوير استراتيجية للحفاظ على التنافسية.

3- ذكاء الأعمال

تعريف-1- " ذكاء الأعمال على أنه مصطلح شامل يتضمن مجموعة واسعة ومتنوعة من تطبيقات وتقنيات والمعلومات التي يتم استخدامها لتحليل بيانات المنظمة وإيصالها إلى المستخدمين المعنيين ويقوم على جمع وتخزين وتحليل البيانات".

تعريف-2- " يقوم ذكاء الأعمال على الاستفادة من البرامج والخدمات لتحويل تلك البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ".²

تعريف-3- " يثير ذكاء الأعمال إلى مجموعة من العمليات والتكنولوجيات والأدوات المطلوبة لتحويل البيانات إلى معلومات، والمعلومات إلى معرفة، والمعرفة إلى خطط تطبيقية تنفع المنظمة نحو أعمال مربحة".³

4- النظم الخبيرة

الخبرة (Expert) تعني اكتساب حجم هائل من المعرفة والمهارة بمجال معين أو حول مشكلة معينة، أما النظم الخبيرة عبارة عن نظام أو برنامج بإمكانه إجراء محاكاة منطقية وكأنه خبير بشري متمكن في مجال ما وقد يفوق في بعض الحالات قدرة الإنسان ويتم الاعتماد عليه للوصول إلى المطلوب أي إما الإجابة عن مجموعة أسئلة في حقل معين من حقول المعرفة أو ان يساهم في اتخاذ القرار وغيرها من الاستخدامات ..

¹ هالة أمين مغوارى، آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، كلية البنات الآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، مصر، 2017، ص15.

² محمد بن عبد الله العمري، عثمان بن موسى عقيلي، دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز، جامعة الآداب والعلوم الإنسانية قسم علم المعلومات، السعودية، 2020، ص80.

³ عامر عبد الرزاق، عبد المحسن الناصر، نظم ذكاء الأعمال لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022، ص34.

ومن الإيجابيات التي يقدمها: المساهمة في صيانة والحفاظ على المعارف من الاندثار أو الزوال إضافة إلى حل المشاكل والحفاظ على الوقت والجهد، سهولة الاستخدام والقدرة على الاستجابة السريعة وتقديم النصائح وزيادة مستوى الكفاءة والفاعلية.¹

ثانياً: الذكاء العاطفي

يعد الذكاء العاطفي " **Emotional Intelligence** " من المواضيع الشائعة في مجال الإدارة وذلك من خلال قدرته على تدعيم وتوسيع الطاقة الإدارية للتحكم في عواطف الإنسان.²

تعريف-1- " الذكاء العاطفي عبارة عن مجموعة من المهارات القائمة غل فهم مشاعر الذات ومشاعر الآخرين والقدرة على التعامل والسيطرة والتحكم فيها والقدرة على التأقلم تكوين علاقات وزيادة التعاون وارتقاء بمستوى الأداء من خلال المثابرة والعمل الجاد والاستقلالية في اتخاذ القرار."³

تعريف-2- " مجموعة من الكفاءات غير المعرفية في الجوانب المخفية والانفعالية والاجتماعية والتي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في الحياة."

✓ يقاس معامل الذكاء العاطفي الانفعالي بالعلاقة التالية:

معامل الذكاء العاطفي: يعتمد على (القيم والمعتقدات، التفاعل مع البيئة والقدرات الانفعالية، المخرجات، درجة الوجدانية).⁴

ومنه نستنتج أن الذكاء العاطفي يتلخص في كونه القدرة على فهم وإدارة المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين وذلك من خلال التعرف على تلك المشاعر وفهم أسبابها والعمل على بناء علاقات قوية.

¹ زياد هاشم السقا ناظم حسن رشيد، امكانية استخدام النظم الخبيرة في تطوير مراقبة الحسابات ودراسة لأراء عينة من مراقبي الحسابات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص110، 112.

² عبد الرحمن جميل شتان، نزار عيسى صديق، زيرك يوسف حسن، دور الذكاء العاطفي في تحقيق الابداع الإداري: دراسة ميدانية لعينة من المدراء ورؤساء الأقسام، مجلة أكاديمية بجامعة نوروز، جامعة نوروز وجامعة جيهان دهوك، المجلد 6، العدد3، 2017، ص354.

³ زكي محمد زكي صقر، أثر الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في ضوء متغيرات التنظيمية والديموغرافية، مجلة علمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2015، ص16.

⁴ فيروز شين، أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص256.

✓ يقوم الذكاء العاطفي على أربعة أبعاد حددها (Goleman) وهي:¹

1- **الوعي بالذات:** من خلال قدرة الفرد على فهم إمكانياته وإدراكه لمختلف الجوانب العقلية من أفكار، عواطف، أهداف، أحاسيس وما الأسباب وراءها؟ وهي مرحلة حاسمة كونها تحدد مسار الفرد.

2- **إدارة الذات:** وتقوم على استيعاب للمشاعر والعواطف والعمل على السيطرة عليها حتى لا تسيطر عليها، وذلك من خلال القدرة على إصدار الحكم والتفكير العقلاني قبل القيام بأي تصرف، وإمكانية التعامل مع المواقف التي تمنح الشعور بالثقة.

3- **الوعي الاجتماعي:** هو أساس انشاء علاقات على نحو صحي وسليم مع الآخرين، وذلك من خلال فهم الصلة بين مشاعر الآخرين وسلوكياتهم ويتضمن الوعي الاجتماعي التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى.

4- **المهارات الاجتماعية:** عبارة عن مقدرات شخصية تتمثل في الإدراك الاجتماعي والعلاقة بين الافراد والتواصل الخلاق والقدرة على إدارة الصراعات.

- إن المزج بين الذكاء العقلي بمختلف أبعاده مع الذكاء العاطفي هو ما يشكل المصطلح الجديد " الذكاء الإداري " أو " الإدارة بالذكاء " أو " إدارة الذكاء ".

فالذكاء العقلي يمنح للمدير فرصة للابتكار واكتشاف الفرص واستغلالها والعمل على مواجهة المشاكل، ووضع حلول لها قبل تفاقمها²، إلى حين يأتي الذكاء العاطفي الذي من خلاله يتم اقناع العاملين بتلك الحلول وتنفيذها وفهم احتياجاتهم، وذلك بالاعتماد على أساليب العصف الذهني والتفاوض والتحفيز³، فلا يمكن للمدير أن يتخذ قرار مبني على العقل فقط إنما باستشارة حواسه وعواطفه أيضاً، وكذلك بالنسبة للجانب العاطفي لا يمكن الاعتماد عليه فقط في اتخاذ قرارات إنما يجب استشارة جانبه العقلي⁴.

II. عوامل نجاح وفشل الإدارة بالذكاء

1- عوامل نجاح الإدارة بالذكاء

¹ ريم سعد جميل، دور الذكاء الشعوري، في إدارة الصراع فريق العمل: دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في

مراكز البحثية، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 108، 2012، ص140.

² فرست. علي شعبان، فهين عصمت سليم، مرجع سابق، ص233.

³ صلاح كساب ثاني الظافيري، الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية لمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، مجلة التربية،

العدد 187، الجزء 5، 2020، ص 123.

⁴ فرست علي شعبان، فهين عصمت سليم، مرجع سابق، ص233.

من أهم عوامل نجاح المنظمات التي تعتمد على أسلوب الإدارة بالذكاء كالاتي:

✓ **الجاذبية:** تسعى المنظمات التي ترغب بالنجاح وأن يكون لها إدارة ذكية قوية تمكنها من بلوغ ذلك النجاح من خلال عملها أن تكون جذابة للأفراد الأذكياء، كونه أكثر صفة مرغوبة في الموظفين التي تسعى المنظمات دائما لجذب أفضل العقول والمواهب، وأن تكون جذابة لما تقدمه من أجور ورواتب متميزة إضافة إلى مكافآت وحوافز التي تجعل الفرد لا هم له سوى بلوغ الأهداف، حيث تمثل الحوافز والأجور المغزية أساس علاقة جيدة بين المنظمة وأفراد الأذكياء للارتقاء بمستوى المنظمة نحو الأحسن.

✓ **التخطيط الجيد:** تأتي إمكانية الحصول على أفراد أذكياء والموهوبين من التخطيط الجيد القائم على العمل لتوفير بيئة عمل ابداعية تعاونية، اعطاء الموظفين الحرية والاستقلالية لإبداء مختلف افكارهم التي تصب في فائدة المنظمة.¹

✓ **الذكاء:** من أهم عوامل نجاح المنظمة والتي يجب أن تقوم عليها الإدارة فهو العامل الذي يهدف إلى التغيير الإيجابي لتحسين أداء المنظمة التي ترغب بالبقاء والاستمرارية في المنافسة فالأفراد الأذكياء هم أكثر قدرة على التفكير خارج الصندوق أكثرهم رغبة في اتخاذ القرارات بشكل فعال.²

✓ **النوعية:** أهم جانب تركز عليه الإدارة بالذكاء حيث لا يتم الاهتمام بكثرة عدد الأفراد في المنظمة بل بنوعية الكفاءات والمهارات ومستوى الذكاء الذي يتمتع به هؤلاء الأذكياء والذي يتم اختيارهم وفق لأهداف التي ترغب المنظمة بتحقيقها وبطبيعة العمل المكلف بأدائه وهو ما يلزم اختيارهم بدقة وإعداد مراجعة سنوية من قبل إدارة ذكية في المنظمة.

✓ **المحافظة على الموهبة:** فالمنظمة التي تجد الفرد ذو الموهبة ومستوى الذكاء الذي ترغب به والذي يلاءم أعمالها ويساهم في تطويرها ونجاحها، يجب أن تسعى بدورها للحفاظ على الأفراد الموهبين، حيث لا يقتصر دور الإدارة الذكية في اختيار والتعيين إنما أيضا يجعلهم دائمين كأصل من أصول المنظمة.³

2- عوامل الفشل

وغم كل عوامل النجاح الذي ذكرت سابقا ليست جميع المنظمات قادرة على النجاح والتطور حتى وإن اعتمدت على أسلوب الإدارة بالذكاء فالبعض منها يتعرض للخسارة ويؤدي إلى الإعلان عن إفلاسها ومن بين العوامل التي تؤدي إلى فشل الإدارة بالذكاء كالاتي:⁴

¹ عبد الزهرة جبار العرياي، دور الإدارة الذكية والإدارة العليا في تطوير وتحديد الأعمال والقيادات في المنظمة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 4، 2011، ص 16-19.

² كسرا عنتر عبد الله، عبد الله موسى، مرجع سابق، ص 212.

³ عبد الزهرة جبار العرياي، مرجع سابق، ص 19.

⁴ عبد الزهرة جبار العرياي، مرجع سابق، ص 12-14.

✓ الإدارة العليا لا تبذل الجهد الكافي لدعم عمل الإدارة بالذكاء في المنظمات: يعد عدم دعم الإدارة العليا للإدارة بالذكاء من أهم العوامل التي تؤثر على تقدم المنظمات، ويكون ذلك من خلال عدة جوانب كقلة الابتكار، وذلك راجع لعدم تشجيع الإدارة بالذكاء على الابتكار والتطور، حيث يصبح الموظفون غير قادرين على تجربة أفكار جديدة وحل المشاكل بطرق ابداعية، إضافة إلى اتخاذ قرارات غير فعالة نتيجة لعدم دعم الإدارة العليا للإدارة الذكية، أي يصبح الموظفون غير قادرين على حصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، وقلة التعاون بين الإدارة والموظفون، وعدم الاهتمام بتحقيق أهداف بشكل فعال.

✓ عدم توفر الدعم والتشجيع المعنوي للموظفين: أي عدم التشجيع والدعم سيؤدي إلى ضياع العديد من الموظفين، فالتحفيز المعنوي يشكل شعلة تحفيزية قوية للأفراد في جميع المستويات، فماذا لو كان التحفيز موجه إلى فرد موهوب وذكي فالمردود سيكون مضاعف، فعدم التحفيز يعود بالإحباط وعدم الرغبة في تقديم أفضل ما لديهم مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى عدم الرضا الوظيفي والذي يؤول إلى التخلي عن العمل والبحث عن فرص أخرى.

✓ الروتين والبيروقراطية: تعتبر البيروقراطية عقبة أمام كل إدارة ذكية ترغب بالتقدم وتحقيق النجاح للمنظمة، وذلك من خلال اعتبار أن البيروقراطية تلك الجدران التي تحول دون تقدم أو بلوغ للأهداف المرجوة، وأحد التأثيرات الأساسية لإتباع نظام بيروقراطي داخل المنظمة هو بطئ عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها كونها تتسم بإجراءات معقدة وتفاصيل طويلة مما يؤدي إلى تعثر التنفيذ الفعال للمبادرات الذكية مع الظروف والمتغيرات المختلفة التي تواجه المنظمة وذلك نتيجة لعدم الاهتمام بالتغيير وتنفيذ الاستراتيجيات بسرعة لمواجهة التحديات بفاعلية، أي يمكن القول أن الروتين والبيروقراطية من أهم عوامل التي تؤدي إلى تقييد حركة الإدارة بالذكاء.

✓ عدم كفاية الموارد المالية لتوفير الآلات والمعدات من جهة وتقديم أجور ورواتب مرتفعة ومكافآت من جهة أخرى: بعض المنظمات تتبع أنظمة تقوم على إيقاف تبديد الأموال في الأعمال الغير مهمة واعتبار أن المكافآت والحوافز المادية من ضمنها وهذا ما يؤثر على مردود الأداء لدي العاملين في الإدارة الذكية وعدم تشجيعهم على بذل قصارى جهودهم.¹

¹ عبد الزهرة جبار العريايوي، مرجع سابق، ص14.

الخلاصة

من خلال ما سبق الإدارة بالذكاء تمثل أسلوباً استراتيجياً يهدف إلى تطوير الكفاءة والفعالية للمنظمة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة ودفعها نحو تحقيق النجاح والتطور على المدى الطويل وذلك من خلال تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات والفرص في سوق الأعمال حيث تملك الإدارة بالذكاء الركيزة الأساسية للاستدامة في عالم الأعمال الحديث، ويمكن ذلك من القدرة على التكيف والتأقلم مع مختلف الظروف والتجارب والأخطاء التي مرت بها والأخذ بالاعتبار المعلومات والبيانات التي تم توصل لها واستخدامها لوضع استراتيجيات بشكل أكثر ذكاءً.

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح للمنظمات حيث تمثل الطريقة التي تبرز بها قيمتها وتفرض بها وجودها في سوق الأعمال المنافسة، وتحقيق الميزة التنافسية يعد تحدياً استراتيجياً يجب على المنظمة تحقيقه لضمان نجاحها ونموها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي تركز عليها أداء المنظمات، ومن النادر أن تحقق المنظمة نجاح تنافسي في كافة الأصعدة نظراً لمحدودية الموارد من جهة وتأثيرات المتغيرات الخارجية من جهة أخرى، وهكذا يتم اعتبار الميزة التنافسية مفتاح لنجاح منظمات الأعمال.¹

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

1- لغة: تعريف الميزة من المصدر (ماز) وهي تعبر عن صفة تميز الشيء عن آخر. أما تعريف التنافسية فقد عرف في القرآن الكريم بسورة المطففين آية (26) "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون" أي تسابقوا وتباروا دون إلحاق الضرر ببعض.²

2- اصطلاحاً: هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية من بينها:

تعريف-1 يرى (M-Porter) بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي استطاعت المنظمة أن تخلقها لزبائنها³، وتكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.⁴

تعريف-2 كما تشير الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق استراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية التنظيمية، إضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها.

¹ فيصل غازي عبد العزيز، عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك

التجارية الكويتية، مذكرة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص20.

² سهام أحمد محمد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid19)، المجلة التربوية، عدد مارس، جزء 2، (83)، 2021، ص 1108.

³ نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص37.

⁴ هشام حاروز والآخرين، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والطباعة، اسكندرية، مصر، 2014، ص112.

وترتبط الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة الشركة على تحقيق التميز.¹

تعريف-3- فالميزة التنافسية عامة هي ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة بخلاف منافسيها حيث يسمح لها بتحقيق مزايا عديدة منها حصول على هوامش مرتفعة وتطبيق أسعار منخفضة وحصول على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء.²

تعريف-4- الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على إنشاء موقف دفاع عنها على منافسيها.³ ومنه يمكن القول أن الميزة التنافسية تعبر عن شيء فريد أو ميزة خاصة تملكها المنظمة لا يمتلكها منافسيها في سوق (في نفس مجال نشاط) وقد تأخذ الميزة التنافسية شكل:

✓ منتجات أو خدمات متميزة.

✓ أسعار أقل.

✓ ابتكار فريد.

وغيرها من الميزات.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

يمكن تجسيد خصائص الميزة التنافسية كالاتي:

- 1- أن تكون الميزة التنافسية مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير.
- 2- أن تكون متجددة وفقاً للمتغيرات الخارجية من جهة ووفقاً للموارد الداخلية من جهة أخرى
- 3- أن تكون مرنة ديناميكية خاصة حسب تطور للموارد وقدرات وجدارة المنظمة.⁴
- 4- أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف المنظمة التي ترغب بتحقيقها.
- 5- من أهم خصائص الميزة التنافسية أنها تعمل على التفرد في أفكارها المبتكرة وذلك في شكل خدمات ولسع تقدم للعملاء.⁵

¹ إبراهيم أحمد سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات 2017، رسالة استكمال متطلبات حصول على ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2017، ص20.

² فاطمة الزهرة بوغاري، استراتيجية التوقع وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية: دراسة تطبيقية مخبر مؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بحث وإبداع- 2017، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2017، ص80.

ياسر سعيد أبو هرييد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء، محافظات غزة، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياحة لدراسات العليا، فلسطين، 2017، ص55.

⁴ بوغاري فاطمة الزهرة، مرجع سابق، ص82.

⁵ أحمد إبراهيم سعيد حسن، مرجع سابق، ص26.

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية¹

تعد الميزة التنافسية عنصرا مهما لبقاء أي منظمة في بيئة أعمالها فهي تمنح للمنظمة خاصية تتميز بها عن الباقي، وتكمن أهميتها من كونها تمثل وسيلة تمكن المنظمة من اختراق السوق وحصول على مركز تنافسي يصعب اللحاق به، ويكون من خلال تقديم منتجات أو خدمات مميزة أو أسعار أقل، علامة تجارية قوية وغيرها والعمل على تخطيط استراتيجي لتحقيقها على مدى طويل، أي جعل الميزة التنافسية مستدامة وتحقق منفعة طويلة الأمد من خلال العمل على دمج المهارات والموارد الجوهرية لدى المنظمة بطريقة فريدة ومميزة يصعب على المنافسين تقليدها أو الوصول لها.

بالإضافة إلى أن الميزة التنافسية أصبحت من الاستراتيجيات المهمة لدى المنظمات التي تسعى نحو الريادة باعتبارها أنها السبيل نحو التطور والتحسين المستمر لضمان استدامتها.

كما تمكن أهميتها في اعتبار أنها نقطة تحقيق الانسجام بين موارد المنظمة وإمكاناتها والمؤثرات الخارجية.

رابعا: أهداف الميزة التنافسية

أ- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال العمل على تحقيق الإبداعات والابتكارات، والتي تكون تكلفتها عالية نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.

ب- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تقوم المنظمة بأعمالها ونشاطها بأقل التكاليف وأعلى مستوى تكنولوجي مسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأعلى كفاءة.

ج- التوصل إلى أسلوب محقق للأرباح: من خلال قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالي من الكفاءة والتطور الذي يسمح لها بالتفرد عن باقي المنافسين يتم تعظيم الأرباح مما يحفزها على زيادة مستوى أدائها وتفوقها.²

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

أولا: أنواع الميزة التنافسية

أشار Bamberger إلى أن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها من قبل المنظمات القادرة على خلق قيمة مميزة من خلال خفض التكلفة للإنتاج أو العمل على تمييز المنتج.

¹ سهام أحمد مجمد، مرجع سابق، ص 1113، 1115.

² علي يوسف أحمد، غازي الزواري، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لكبريت المشراق في محافظة نينوى، مجلة عالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات، المجلد 17، العدد 04، 2020، ص 07.

1- ميزة التكلفة الأقل: وتهدف الوصول إلى أقل تكلفة ممكنة في القطاع السوقي التي تنشط فيه المنظمة، وذلك بتطوير هذا النوع من الميزة التنافسية والسعي من خلاله إلى تحقيق وفورات الحجم وخفض التكاليف والتحكم في مختلف النفقات أي جعل التكاليف لعملياتها شكل أدنى من المنافسين.¹

ويتطلب نجاح هذه الميزة إلى:²

- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد.
- ✓ الاستثمار في المناطق ذات التكاليف الأقل.
- ✓ التركيز على منحنى الخبرة للمحافظة على التكاليف المنخفضة.
- ✓ العمل على المراقبة المستمرة لتكاليف بهدف تقليصها.
- ✓ البحث عن مصادر التمويل التي تحقق مزايا سعرية أقل.

2- ميزة التميز: يعني المنظمة تسعى إلى التمييز عن باقي منافسيها في منتجات التي تقدمها للزبون وذلك من خلال توفير لخصائص ومميزات منفردة غير التكلفة المنخفضة والتي تشكل بالنسبة للزبائن فارق (الجودة، كيفية الاستعمال، خدمات ما بعد البيع..).³

ومع وجود خطى التقليد والقضاء على تميز المنظمة من قبل المنافسين فنجاح واستمرارية ميزة التميز متعلق بالحالات التالية:⁴

- ✓ تنوع مصادر التميز وهو ما يصعب تقليدها.
- ✓ تحقيق لميزة التميز وبتكلفة أقل من التي يحققها المنافسين.
- ✓ مدى عمق رؤية الزبائن للقيمة التي تقدمها المنظمة لتلبية احتياجاتهم.

3- ميزة التمييز للمنتج بتكلفتها الأقل: يمكن للمنظمة دمج بين تحقيق التكلفة وتحقيق التمييز، من خلال عملها على صنع التفرد في منتجات لإشباع رغبات وحاجات الاستهلاكية أفضل من المنافسين

¹ لطفى معتوق، إيمان بن زيان، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة الأسمنت، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 1، 2021، ص 335.

² وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 34، 35.

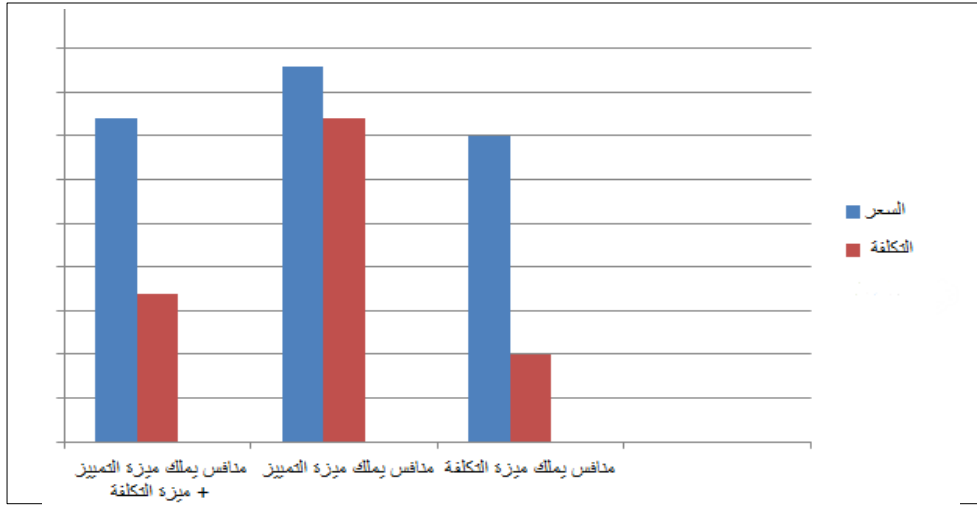
³ لطفى معتوق، إيمان بن زيان، مرجع سابق، ص 355.

⁴ دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، الجزائر، 201، ص 212.

وفي الوقت ذاته بأسعار منخفضة ناتجة عن تخفيض التكاليف الإنتاجية¹، إلا أنه غالبا لا يحقق كون التمييز عادة ما يكون مكلفا.²

وتوضح العلاقة بين ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): العلاقة تكلفة / تمييز



مصدر: عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، 2010، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، ص 200.

يمثل المنحنى السابق 3 مواضع للتطبيق الميزة التنافسية القائمة على التمييز وقيادة التكلفة معا.

يمثل الموضع 1 لمنافس يعتمد على ميزة التكلفة الأقل والتي حققها من خلال:

- ✓ إمكانية بيع المنتجات أو الخدمات بأسعار أقل من المتوسط.
- ✓ جذب العملاء بسبب الأسعار المنخفضة.
- ✓ تحقيق أرباح بسبب التكلفة للإنتاج المنخفضة (استخدام تقنيات إنتاج أكثر كفاءة، تقليل هدر الإنتاج..)

أما الموضع 2 لمنافس يمتلك ميزة التمييز:

- ✓ تقديم منتجات أو خدمات فريدة لا تقدمها المنظمات الأخرى (منافسين).
- ✓ تجذب العملاء الذين يبحثون عن منتجات أو خدمات مميزة.
- ✓ التركيز على بناء علامة تجارية قوية.
- ✓ تتمكن من فرض أسعارها بسبب الجودة العالية لمنتجاتها.

وأخيرا الموضع 3 الذي يعبر عن حالة دمج لميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز:

¹ عظيمي دلال، مرجع سابق، ص 200.

² لطفي معتوق، إيمان بن زيان، مرجع سابق، ص 355.

- ✓ تحقق كلا من مزايا التكلفة الأقل وميزة التميز.
- ✓ تجذب العملاء الأكثر من خلال القيمة المقدمة مقارنة بالسعر الذي يكون نسبياً منخفض.
- ✓ تحقيق لأرباح أعلى بسبب التكلفة المنخفضة والقدرة على فرض أسعار أعلى.

كما قسم Huang وآخرون الميزة التنافسية إلى:

1- **ميزة تنافسية مؤقتة:** وهي تلك الميزة التي تحقق من خلال موارد مؤقتة، أي يمكن للمنافسين الحصول عليها أو تقليدها مع الوقت والتي قد تكون أسلوب جديد للإنتاج، أو شكل معين لمنتج جديد، أو تغيير في نمط أو مناطق التوزيع..، وتتأثر الميزة المؤقتة بمتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة كالمنافسة العالية والمؤثرات التكنولوجية لذلك فهي وقتية.

2- **ميزة تنافسية مستدامة:** وهي الميزة التي يتم التوصل إليها بصعوبة وتكون نادرة ومنفردة وصعبة التقليد أو الاستبدال من قبل المنافسين، وهي عبارة عن سلسلة مزايا وقتية استطاعت المنظمة على أن تحافظ عليها من خلال التحسين والتطوير المستمر وجعلها ميزة نادرة.¹

عوامل الحفاظ على الميزة التنافسية:

في وضع عالم سريع التغيير قد يبدو الحفاظ على الميزة التنافسية مهمة شبه مستحيلة، في ظل وجود آليات وأساليب متعددة للميزة التنافسية فقد تتساءل بعض المنظمات حول كيفية الحفاظ على مزاياها حتى أجل المتوسط، ولعل أهم ما يتم التساؤل حوله لدى المنظمات التي ترغب باستمرار ميزة التنافسية: كم من الوقت سوف تستمر المزايا التنافسية بعد استحداثها؟ ما يعني استمرارية الميزة التنافسية؟ كم من الوقت سيستغرقه المنافسون لتقليد كفاءات المتفوقة؟ وأهم ما يمكن القيام به كالتالي:

1- **عوائق التقليد:** تحقق المنظمة الممثلة لمزايا التنافسية عادة أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط للقطاع وهذا ما يدفع المنافسين للفضول حول تقليدها وقد يحققون غاياتهم وربما يحققون أرباحاً أعلى من تلك التي حققتها المنظمة، لذا تقوم المنظمة بوضع عوائق تقليد للميزة التنافسية²، فكلما نجح المنافسون في التقليد كلما كانت الميزة أقل استمرارية، والعكس كلما استغرق المنافسون وقتاً أطول لتقليد كلما زادت فرصة المنظمة المقلدة في تحسين كفاءتها، وتطويرها وجعلها صعبة التقليد.³

¹ لطفي معتوق، إيمان بن زيان، مرجع سابق، ص 355، 356.

² عظيمي دلال، مرجع سابق، 212.

³ شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة زماير محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 218.

2- **عوائق الموارد:** يمكن تقليد الموارد المادية للمنظمة لكن تقليد الموارد المعنوية (كالعلامة التجارية، الجودة العالية، الكفاءات ..)¹ أكثر صعوبة لكونها غير مرئية أي صعوبة محاكاة من قبل المنظمات المنافسة أما فيما يتعلق بالمهارات التقنية فإن نظام براءة الاختراع يؤدي إلى تحصين المعرفة ضد أي تقليد.²

3- **الوقت:** أي الميزة التنافسية التي بحوزة المنظمة مهما كانت طبيعتها ومهما كانت محصنة من طرف المنظمة يمكن تقليدها ولكن العامل الحاسم هو عامل الوقت فكلما طالت المدة اللازمة للتقليد زادت فرصة المنظمة للمركز في السوق مما يزيد الأمور صعوبة على المنافسين.

4- **المرونة:** تتجسد في مدى قدرة المنظمة على الاستجابة للمنافسة وانجاز وتنفيذ أعمالها وفق لمفهوم التأقلم والتكيف ووضع استراتيجيات مناسبة لكل وضع وفق لكل المتغيرات الخارجية.³

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

لكي تتمكن المنظمة من توجيه جهودها لتعزيز ميزتها التنافسية وتطويرها يجب أن تتعرف على مصادر التي تسمح لها بتحقيقها أولا.
وقد قسم الباحثين المصادر إلى 4:4
✓ الإدارة الاستراتيجية.
✓ الموارد الملموسة والغير ملموسة.
✓ الموارد البشرية والكفاءات.
✓ الإبداع.

1- الإدارة الاستراتيجية⁵

باعتبار الإدارة الاستراتيجية من أهم مصادر الميزة التنافسية وذلك انطلاقا من كونها تأتي في مركز الأهداف الاستراتيجية مما يجعلها حسب Porter حجر الزاوية للتخطيط الاستراتيجي حيث يرى بأن خطط المنظمة يجب أن تتأسس على هدف واضح للميزة التنافسية، أي أن الإدارة الاستراتيجية

¹ عظيمي دلال، مرجع سابق، ص 212.

² شارلزهل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 220.

³ عظيمي دلال، كرجع سابق، ص 212.

⁴ أمينة بن علي، العجال بوزيان، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ملتقى علمي وطني مداخلة بعنوان التنافسية وتأثيرها على منظمات الأعمال، يومي 10، 11 نوفمبر 2009، ص 6، 8.

⁵ . أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 257، 260.

بشكل عام تسعى إلى البحث عن وضعية ملائمة للمنظمة تحقق بها مردودية ضمن مجال معين وتحقق معها الميزة التنافسية.

ويكون ذلك من خلال تركيز الإدارة الاستراتيجية حول 3 جوانب:

أ- **مجال التنافس:** أو ما يعرف بميدان التنافس لأي تحديد الفئة المستهدفة أو الأسواق أو الزبائن والقطاعات السوقية المستهدفة وحتى المنافسين، أي يتم الاعتماد على استراتيجية تجزئة سوقية دقيقة.

ب- **أسلوب التنافس:** أي الطريقة الملائمة لبلوغ الهدف الأساسي ألا وهي تحقيق الميزة التنافسية وتكون إما استراتيجية انتاج أو توزيع أو تخفيض التكاليف، تميز المنتج وغيرها.

ج- **أساس التنافس:** أي كل الموارد والمهارات التي تكون بحوزة المنظمة والتي تشكل لها قيمة وحواجز أمام المنافسين وتمنعهم من تقليد استراتيجية المنظمة وضمان استمراريته¹.

2- الموارد

أ- **الموارد الملموسة:** وتقسم بدورها إلى:

✓ **مواد أولية:** وتستمد المواد الأولية قيمتها من مدى جودة المنتوجات التي يتم تقديمها من قبل المنظمة، حيث يستوجب عليها حسن اختيار الموردين التي تتعامل وتتفاوض معهم حول الجودة، الأسعار، شروط السلامة عند نقل وتخزين.. وغيرها.

✓ **معدات الإنتاج:** جميع وسائل وأدوات الإنتاج هي مسؤولة عن خلق القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية وجعلها منتوجات ذات قيمة للعميل حيث تعد معدات الإنتاج من أهم أصول المنظمة فحيازتها وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها وكفاءة مخرجاتها.

✓ **الموارد المالية:** مصدر تعزيز عمليات المنظمة من خلال الاستثمارات الناجحة وتحقيق الغايات المالية والتنافسية للمنظمة، فالمركز المالي الجيد من أهم العوامل التي تعزز إمكانية المنظمة من خلال القدرة على مواجهة المتغيرات في البيئة التنافسية.

ب- **الموارد غير الملموسة**

✓ **الجودة:** يمثل رضا العملاء من أهم الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولا تتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة التي يتم تقديمها في منتجاتها بصورة مستمرة، والتي تعرف لدى العميل بالجودة².

✓ **التكنولوجيا:** الاعتماد على أساليب متطورة في جميع المجالات الصناعية ومواكبة التكنولوجيا يساعد المنظمة في مواجهة العديد من التحديات، من خلال العمل على الاستفادة قدر

¹ أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 275، 260.

² أمينة بن علي، العجال بوزيان، مرجع سابق، ص 6، 8.

الإمكان من مميزات التقنيات الحديثة، وذلك بغية التفوق على المنافسين، كما يساعد على حسن تنظيم وتسيير لمختلف العمليات وذلك باستخدام للآلات وأجهزة متطورة تساهم في خفض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم.

✓ **المعلومات:** تمتلك المنظمة حجا هائلا من مصادر داخلية وخارجية والتي تساهم في تنبيه المنظمة إلى وجود فرص أو تنبيهات والعمل على انتهاز الفرص والاستفادة منها وتحويل التهديدات إلى صالحها وتساهم على تعزيز قدرة المنظمة على البقاء. ومن بين الموارد الغير ملموسة الأخرى: إدارة الوقت، اليقظة الاستراتيجية..

3- الموارد البشرية وكفاءتها: أهم عامل لنجاح المنظمة وتقدمها موردها البشري، فامتلاك كفاءات، مهارات وقدرات مميزة يرفع من مستوى الإبداع والابتكار، ويعظم القيمة المضافة التي تساهم بدورها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية.

4- الإبداع: يساهم الإبداع في بروز المنظمة وزيادة نموها، وبالتالي التوسع على مستوى قطاع كامل فهو يمثل أهم الاستراتيجيات التي يتم تطبيقها من قبل المنظمات التي تسعى إلى رفع مستوى التميز مقارنة بالمنافسين¹.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية ومحدداتها

أولا: استراتيجيات الميزة التنافسية

هناك العديد من الاستراتيجيات، إلا من أكثرها شيوعا الاستراتيجيات الثلاث التي وضعها

Porter:

1- استراتيجية قيادة التكلفة 'Cost leadership strategies'

2- استراتيجية التمايز 'Differentiation strategy'

3- استراتيجية التركيز 'Focus strategy'

1- استراتيجية قيادة التكلفة: 'Cost leadership strategy'

إن تبني هذا النوع من الاستراتيجيات يضع المنظمة في وضعية هجوم بالعمل على تحفيز جميع التجهيزات لتحقيق وفورات الحجم الفعالة، مع تركيز اهتمامها بشكل رئيسي على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن من خلال المراقبة الدقيقة لتكاليف والمصاريف العامة بحيث يصبح الإطار العام للاستراتيجية هو تدنئة التكاليف.

¹ أمينة بن علي، العجال بوزيان، مرجع سابق، ص 8، 16.

تسعى المنظمة إلى خفض التكاليف للإنتاج مقارنة بالمنافسين، حيث تكون لها فرصة في ضمان تحقيق أرباح أعلى من متوسط الأرباح المحققة في صناعة مهما كانت حدة صراع على مستوى الأسعار وبغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة الأخرى.¹

مزاياها

- ✓ نجاح هذه الاستراتيجية يجعل المنظمة في وضعية قوة من حيث مساومة الزبائن سواء كانوا صناعيين أو مستهلكين نهائيين وهذا ما يشكل لها حصانة.²
- ✓ القدرة على قيادة التكلفة ومنح المنظمة حصة استحواذ كبيرة في سوق مما يعزز قوتها تفاوضية مع موردين الأقوياء.³

عيوبها

- ✓ صعوبة الاستدامة على المدى الطويل نتيجة لعدم قدرة التحكم في الجودة والتكاليف في آن واحد إضافة لخطورة التقليد.
- ✓ التركيز على خفض التكاليف قد يؤثر على قوة العلامة التجارية الذي قد ينظر له على أنه ضعف لمنتجات المنظمة.⁴

2- استراتيجية التمايز 'Differentiation strategy'

تبنى الميزة التنافسية الناجحة حين تبذل المنظمة وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب فاصلة عن ما هو موجود في السوق، وتختلف الخطوات كإبداع منتجات جديدة، تكون أكثر جودة أو إبداع الخدمة الفضلى للزبائن التي تشكل اختلاف لديهم⁵، وهذا ما يطلق عليه باستراتيجية التمايز لـ Porter، حيث تسعى المنظمات إلى التميز، التفرد في شكل جودة، تصميم، تطور، تكنولوجيات، مميزات خدمات ما بعد البيع⁶، فمفتاح التميز هو الفهم الحقيقي لما يريده ويحتاجه الزبائن حقا.⁷

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخامة وبيئتها الخارجية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر الفترة (2006/2000)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص 54.

² أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 55.

³ عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 9.

⁴ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 151.

⁵ إحسان صادق راشد والآخرين، الشمول المالي والميزة التنافسية تجارب محلية ودولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022، ص 99.

⁶ عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 9.

⁷ إحسان محسن حسين، إيمان مرعي حسن، التسويق الريادي وأثره في إستراتيجيات بورتر التنافسية، مدخل في مدى إدراك مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم: دراسة ميدانية لأراء عينة من مديري لعدد من المشاريع الخدمية في محافظة دهوك، مجلة أكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 2، العراق، 2019، ص 476.

مزاياها

- ✓ تدفع استراتيجية التميز المنظمة للاستثمار في البحوث العلمية لتطوير من منتجاتها وجعلها فريدة من نوعها.
- ✓ بناء سمعة جيدة للمنظمة من ناحية الجودة والإبداع.
- ✓ تتطلب استراتيجية التميز لقدرات ومهارات عالية قادرة على تلبية احتياجات بشكل أفضل.¹

عيوبها

- ✓ خطر التقليد من قبل المنافسين.
- ✓ زيادة التكلفة مقارنة بالمنظمات الأخرى، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل ولاء العملاء واتجاههم إلى منظمات أخرى.²

3- استراتيجية التركيز: 'Focus strategy'

تقوم المنظمة التي تعتمد على هذه الاستراتيجية بالتركيز على المنتج الواحد أو الخدمة الواحدة أو على سوق جغرافي محدد، وتعمل هذه الاستراتيجية في ظل أنها ستلبي حاجيات السوق المستهدف بأكثر كفاءة وفعالية أفضل من تركيزها على السوق ككل.

مزاياها

- ✓ قدرة على التفوق على المنافسين من خلال الخبرة في تقديم منتجات وخدمات بجودة لا يستطيع المنافسون تقديمها.
- ✓ التركيز على شريحة معينة يساعد المنظمة على فهم الأفضل للاحتياجات وتلبيتها بأكثر فعالية.³

عيوبها

- ✓ ما يعيب استراتيجية التركيز هو عدم التنوع الذي يؤدي إلى ارتفاع نسبة المخاطرة نتيجة التركيز على شريحة معينة ما يعيق التوسع للمنظمة (أي تضيق نطاق عملها). وقد يردى ظهور منافسين جدد في المجال إلى ارتفاع نسبة المخاطرة والتأثير على الموارد الخاصة بالمنظمة من المؤثرات الخارجية.⁴

¹ عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 9.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 149.

³ عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور، بيرج بوعريبيج، باستخدام أسلوب تحليل مغلقة البيانات، 2004-2013، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص 11.

⁴ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 15.

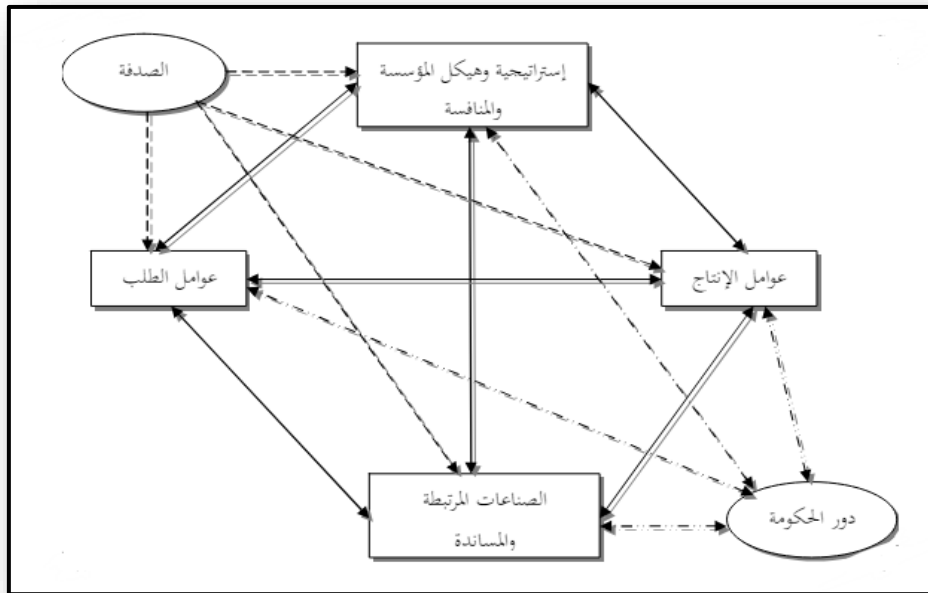
ثانيا: محددات الميزة التنافسية

وضع Porter 4 محددات أساسية تعبر عن التأثير في الميزة التنافسية، ما عرفه بالنموذج

الماسي/ أو النظرية الألماسية The diamond theory وتمثل المحددات في:¹

- 1- عوامل الإنتاج
 - 2- عوامل الطلب
 - 3- صناعات مساعدة
 - 4- استراتيجية، هيكل المنظمة المنافسة
- إضافة إلى عنصرين إضافيين: حكومة / الصدفة.

الشكل رقم (04): النموذج الماسي لـ Porter



المصدر: بوازيد سليمة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، 2012، مذكرة مناقشة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، ص 19.

1- ظروف عوامل الإنتاج: قدم Porter مفهوما أكثر شمولاً لعوامل الإنتاج في كتاب

" The competitive advantage of nations " ما يعرف بمفهوم Diamond Porter ويتضمن هذا المفهوم العناصر التقليدية لعوامل الإنتاج إضافة عناصر أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كتكنولوجيا، الخيارات الإدارية الحديثة وغيرها وكيفية العمل على مزجها بطريقة تختلف عن المنافسين بأقل التكاليف فكلما كانت التكلفة منخفضة كل ما تحقق الميزة التنافسية.

¹ وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 19.

2- **ظروف عوامل الطلب:** لا ترتبط الميزة التنافسية بحجم الطلب فحسب إنما تشمل على طبيعة الطلب الذي يعبر عن احتياجات المستهلكين من نوعية السلع وأنماطها المختلفة. فوجود طلب محلي عالي برفع من زيادة المردودية لدى المنظمات وتحقيق لاقتصاديات الحجم والعكس إذا كان الطلب المحلي منخفض يؤدي إلى البحث عن أسواق خارجية. كما يمكن أن تؤثر على كيفية سعي المنظمة لزيادة الإبداع والعمل على تحسين الجودة.¹

3- **الصناعات المرتبطة والمساعدة:** تلعب الصناعات المرتبطة والمساعدة دورا مهما في دعم الصناعة الرئيسية وتعزيز قدرتها على المنافسة، صناعات مرتبطة هي صناعات مشاركة مع صناعة التي تنشط فيها المنظمة سواء من حيث مدخلات أو التكنولوجيات أو التوزيع، أما المساعدة فهي تلك الصناعات التي تقدم دعما لنشاطات الأساسية المعنية بتحويل المدخلات.

4- **المحدد الرابع لـ Porter هو استراتيجية، هيكل التنافسي** التي تتبناه منظمة في دولة ما من خلال سعي الدول التي تبني مناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تتعكس على هيكل واستراتيجيات منظماتها، وأما من حيث المنافسة وخلق ميزة تنافسية في مجال ما والمحافظة عليها، فالمنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة تشكل لها خيارات وتجارب تؤهلها الدخول إلى أسواق جديدة وتغوق دوليا. - أي المحددات الأربع السابقة "قطعة الألماس" كما أطلقها Porter التي تعمل بشكل ديناميكي لتحقيق الميزة التنافسية.

(أي تحقيق الميزة التنافسية محكوم بمدى تجانس وتفاعل المحددات الأربع لـ Porter)

إضافة إلى عنصرين ثانويين:

1- **الصدفة:** والتي تعبر عن تقلبات مفاجئة في طلب أو الأسواق والتي تخلق فجوات تؤدي إلى تغيير في الميزة التنافسية كظهور اختراع جديد.

2- **دور الحكومة:** سياسات، قوانين، تشريعات التي من شأنها أن تحسن أو تعرقل الميزة التنافسية.²

المطلب الرابع: أثر أبعاد الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية

في عالم الأعمال المعاصر تلعب الإدارة بالذكاء دورا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في مختلف القطاعات.

يمكن إظهار أثر وعلاقة أبعاد الإدارة بالذكاء على تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

¹ بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 20.

² بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 21، 22.

1- العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية

انطلاقاً من المفهوم الخاص بالذكاء الاستراتيجي المبني على أساس أنه نظام يساعد على اتخاذ القرار من خلال دراسة وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية، مما يتيح للمنظمة تجنب المخاطر واستغلال الفرص ومن تعزيز مركزها التنافسي في السوق ويكون ذلك من خلال:¹

- ✓ يساعد الذكاء الاستراتيجي على تحليل حركات المنافسين من خلال التعرف على نقاط قوتهم وضعفهم والاستراتيجيات التي يعتمدونها مما يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
- ✓ الفهم العميق لديناميات السوق والعمل على تطوير المنتجات والخدمات بطريقة مميزة مبتكرة، إضافة إلى تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم، والعمل على تلبيةها بشكل أفضل مما هو موجود.
- ✓ تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق التكاليف المنخفضة أو الفعالية العالية في الإنتاج مما يعزز موقعها التنافسي.
- ✓ يجعل الذكاء الاستراتيجي المنظمات قادرة على التأقلم والتكيف مع مختلف المتغيرات في السوق مما يمكنها من البقاء والنمو في سوق الأعمال وجعلها قادرة على التنافس.

2- العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية

- ✓ من أهم الآليات التي ساعدت في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الذكاء التنافسي ما يلي:
- ✓ تحديد استراتيجية واضحة ومحددة هدفها إيجاد سبيل لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة وجمع البيانات حولها وتحليلها وتقييم المعلومات المتحصل عليها، ومن ثم استخدامها في اتخاذ قرارات مناسبة حول اختيار الميزة التي ترى المنظمة أنها قد تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.
- ✓ عمل المنظمة على إنشاء وحدة خاصة للذكاء التنافسي المهيكل والذي يتبع الإدارة العليا الذي من شأنه يساعد على حفظ المعلومات الذكائية ويسهل الوصول لها والاستفادة منها للتغلب على المنافسين.
- ✓ بفضل الاعتماد على الذكاء التنافسي يتم تحسين التسويق والتواصل من خلال العمل على تطوير الاستراتيجيات التسويقية بشكل أفضل مما يعزز تواجدها في السوق ويجذب المزيد من العملاء.

¹ محمد كنوش، مرجع سابق، ص 186، 195.

✓ العمل على تعزيز دور الذكاء التنافسي لدى المنظمة مما يساعد على زيادة مستوى الابتكار والاستخلاص للأفكار الجديدة التي من شأنها تؤدي إلى تطوير منتجات المنظمة مقارنة بمنافسيها.

✓ الاعتماد على تقنية Data mining أو ما يعرف بالتنقيب عن البيانات دون إشعار المستهلكين، وهي عبارة عن أسلوب من الأساليب المعتمدة من وحدة الذكاء التنافسي والتي تقوم على تخزين المواقع التي يتصفحونها ويتابعونها والمنتجات التي تشير إلى إعجابهم مما يسمح بالتعرف على تفضيلاتهم الاستهلاكية بشكل دقيق.

وهذا ما يدل على التكامل الجوهري بين الميزة التنافسية والذكاء التنافسي كونه يركز بشكل أعمق على فهم العملاء أكثر من اهتمامه بالمنافسين لأنه من وجهة نظره ان معلومات من العملاء تساهم في الابتكار وبلوغ التمييز أكثر من المعلومات المجمع من المنافسين التي تقول إلى التقليد. على عكس الذكاء الاستراتيجي الذي يهتم بجميع الجوانب المتعلقة بالمنظمة من بيئة داخلية وخارجية.

3- أثر الذكاء العاطفي على الميزة التنافسية

على غرار الذكاء الاستراتيجي والتنافسي اللذان ركزا على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الفهم والتحليل للبيئة الداخلية والخارجية، فإن الذكاء العاطفي يركز على تطوير الإدارة من خلال مساعدة المديرين في تخطيط بشكل أفضل، والتكيف مع المواقف وتنفيذ الخطط وتغييرها عند الفشل فالمديرين الأكفاء الأذكاء عاطفيا لديهم القدرة على فهم عواطفهم وعواطف المرؤوسين والعمل على تحفيزهم للاستمرار في تحقيق أهداف المنظمة.¹

✓ أي إدارة الذكاء تشكل أسلوبا هاما لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لدى المنظمات وذلك من خلال مختلف الآليات الناتجة عن استخدام الذكاء الاستراتيجي والتنافسي وقدرة الذكاء العاطفي على قيادة المشاعر لتحقيق الأهداف، وذلك ما يساعد المنظمة على اتخاذ قرارات أفضل حول اختيار الميزة التنافسية المناسبة التي تجعل من المنظمة مميزة ومزدهرة عن باقي المنظمات في بيئة الأعمال المنافسة.

¹ هالة مجاوي، مرجع سابق، ص 120.

المبحث الثالث: دراسات سابقة

تتعد الدراسات التي عالجت موضوع الدراسة، منها ما يتعلق بالمتغير الأول "إدارة بالذكاء" ومنها ما يتعلق بالمتغير الثاني "الميزة التنافسية" ويكمن الهدف في عرض الدراسات والبحوث العلمية السابقة هو مقارنة النتائج التي توصلت إليها دراساتهم مع نتائج الدراسة الحالية التي عالجت المتغيرين معا. وعليه سيتم من خلال هذا المبحث عرض الدراسات السابقة العربية والمحلية ثم الدراسات الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات العربية - المحلية (باللغة العربية)

1- الدراسة الأولى: لمقراش فوزية، بعنوان "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة "خطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، تم من خلالها طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟

تمثلت أهمية الدراسة في:

- ✓ تسليط الضوء على دراسة السلوك الإنساني، ونظم المعلومات وربطه بعناصر استراتيجية للمنظمة التي تحدد مصيرها.
- ✓ دراسة أنواع مختلفة من الذكاءات وتهيئة مناخ ملاءم من شأنه يساعد على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

أما أهداف الدراسة تمثلت في:

- ✓ التعرف على مختلف أنواع الذكاءات، ذكاء استراتيجي، عاطفي، تنافسي ودورهم على مستوى شركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- ✓ دراسة تأثير الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي.
- ✓ اثبات أن الاعتماد على مختلف الذكاءات في المنظمة يضمن لها القدرة على مواجهة المستقبل.

كما تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ تفسير وجود الأثر الإيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الذات على التوجه نحو المنافسين لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بنسبة 22.5%، وذلك يفسر حرص الموظفين بشركة خطوط الجوية الجزائرية على التعامل الجيد مع العملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون.

✓ تفسير وجود أثر ذي دلالة إحصائية تثبت أن للمهارات الاجتماعية أثر إيجابي على التوجه والتعامل مع العملاء لشركة خطوط الجوية بنسبة 22% وذلك من خلال استخدام لقدراتهم ومهاراتهم على التواصل عند الخدمة.

✓ كما تم التوصل أن المهارات الاجتماعية لا تؤثر على التوجه نحو الابداع بشركة الخطوط الجوية، وذلك يدل على عدم إدراك موظفين الشركة للاستفادة من المهارات الاجتماعية والعمل على تفاعلها الذي يولد الابداع.

2- الدراسة الثانية: ل بن جدو بن عيلة، " بعنوان الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015.

تم طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

تمثلت أهمية الدراسة في:

✓ إيضاح الأطروحة النظرية للاستراتيجيات التنافسية وأهمية تبنيها في تسيير المؤسسة لبلوغ الميزة التنافسية والعمل على إسقاط ما هو نظري ميدانيا على مؤسسة اقتصادية وطنية، للتعرف على مدى إمكانية المؤسسة الجزائرية في فرض وجودها في السوق المحلية وإشباع حاجات الزبائن بمعايير عالية.

أما أهداف الدراسة:

✓ لقاء الضوء على مفهوم الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية ودرجة الترابط فيما بينهم.

✓ كما هدفت الدراسة الاطلاع على واقع الاعتماد للاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

كما توصلت الدراسة إلى:

✓ وجود ضرورة ملحة تدعو إلى اكتساب للميزة التنافسية تساعد المؤسسات الاقتصادية على التعامل مع تحديات وعوامل البيئة التنافسية.

✓ تساهم الميزة التنافسية في تدنية التكاليف التي يمكن من خلالها التحكم في أسعار السوق.

✓ تتيح للبيئة الخارجية فرص على المؤسسة اكتشافها واستغلالها.

✓ على المؤسسة العمل على جعل ميزات التنافسية مستمرة وصعبة التقليد في السوق.

3- الدراسة الثالثة: — نضال حمدان المصري، إبراهيم عابدين، بعنوان " دور الابداع في تحقيق الميزة التنافسية "، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، مجلة العربية للإدارة، مج 37، ال عدد3، فلسطين، 2017.

تم من خلالها طرح إشكالية بتساؤلات فرعية:

- ✓ ما هو مستوى الإبداع الإداري في الشركات الصناعية؟
- ✓ ما هو مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في قطاع غزة؟
- ✓ هل توجد علاقة إحصائية بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الشركات الصناعية في قطاع غزة؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة تجاه متغيرات الدراسة في الشركات الصناعية في قطاع غزة تبعا للمتغيرات الديمغرافية؟

وتمثلت أهمية الدراسة في:

- ✓ تتبع الأهمية للدراسة من الدور الذي تلعبه الشركات الصناعية في تحقيق التنمية.
- ✓ التقدم العلمي والتكنولوجي لا يتحقق بدون اهتمام وتطوير الابداع الإداري.
- ✓ البقاء والاستمرار للشركات لا يتحقق بدون الاهتمام بالميزة التنافسية.
- ✓ قدرة الشركات على تحقيق ثلوث التحسن المستمر لا يحقق إلا بتطوير الإبداع الإداري.

أما أهداف الدراسة كالاتي:

- ✓ التعرف على مستوى الإبداع الإداري في الشركات الصناعية موضع الدراسة.
- ✓ الكشف على مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية موضع الدراسة.
- ✓ توضيح العلاقة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية للشركات الصناعية.
- ✓ تحديد التغير في الميزة التنافسية نتيجة التغير في الإبداع الإداري.
- ✓ بيان فروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة بين الانفعال والعاطفة وبين تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة بين التجديد والعاطفة وتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة بين التجديد والطلاقة الفكرية وبين تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة بين تحمل المخاطر وبين تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة بين تحديد وحل المشكلات وبين الميزة التنافسية.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع.

✓ لا توجد فروق تجاه الميزة التنافسية تؤول إلى المسمى الوظيفي.

4- الدراسة الرابعة: فرست علي شعبان، فهين عصمت سليم، بعنوان "دور الذكاء الإداري في تعزيز أبعاد جودة الخدمة الصحية"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة دهوك، مجلة جامعة زاخو، المجلد (2) B، العدد 1، العراق، 2014.

وتم طرح الإشكالية من خلال الأسئلة الفرعية التالية؟

- ✓ هل تتوفر أبعاد الذكاء الإداري في المستشفيات المبحوثة؟
- ✓ هل تتوفر أبعاد جودة الخدمة الصحية في المستشفيات المبحوثة؟
- ✓ هل تساهم أبعاد الذكاء الإداري في تعزيز جودة الخدمة الصحية في المستشفيات المبحوثة؟

وتمثلت أهمية الدراسة في:

✓ تقديم إطار نظري حول مفهوم الذكاء الإداري ودورها في تعزيز جودة الخدمة الصحية للمستشفيات المبحوثة.

✓ التعرف على الممارسات الحالية للمستشفيات المبحوثة فيما يتعلق بأبعاد الذكاء الإداري ومدى انعكاساتها على جودة الخدمة الصحية.

أما أهداف الدراسة كالآتي:

- ✓ تشخيص أبعاد الذكاء الإداري وأبعاد جودة الخدمة الصحية في المستشفيات المبحوثة من جهة ومحاولة تقييم واقعها فيما يخص اهتمامات الدراسة الحالية ومن ثم تحديد سبل التطوير والارتقاء التي تمكنها من تعزيز مكانتها.
- ✓ اختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الذكاء الإداري وجودة الخدمة الصحية للمستشفيات المبحوثة.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن مفهوم الذكاء الإداري بمضمونه التوافق بين القدرات العقلية والعاطفية من المواضيع الحديثة التي اهتم بها الكتاب في مجال الإدارة.
- ✓ على الرغم من الاختلاف في خدمة الصحة المقدمة من قبل المستشفيات المبحوثة بسبب التخصص إلا أنه يوجد اهتمام وحرص من قبل الإدارة على مفهوم الذكاء الإداري.
- ✓ أظهرت نتائج الوصف وتشخيص متغيرات جودة الخدمة الصحية في المستشفيات المبحوثة استجابة عالية.
- ✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير الذكاء الإداري في جودة الخدمة الصحية، وكانت مؤثرات الذكاء العقلي أكبر من الذكاء العاطفي.

5- الدراسة الخامسة: لعبد الرحيم نادر عبد الرحيم إسماعيل، بعنوان "الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري، مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، مجلد 14، العدد 2، مصر، 2023.

جاءت إشكالية على أسئلة فرعية كالآتي:

- ✓ ماهي أهم الممارسات المرتبطة بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركة السياحة لقطاع الأعمال العام على المصري؟
- ✓ ماهي أهم الممارسات المرتبطة بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركة السياحة لقطاع الأعمال العام على المصري؟
- ✓ إلى أي مدى توجد علاقة ارتباط بين تطبيق أبعاد إدارة الذكاء الاستراتيجي وتعزيز أبعاد ميزة التنافسية المستدامة لشركات السياحة لقطاع الأعمال العام المصري؟

تمثلت أهمية الدراسة في:

- ✓ يستمد البحث أهمية في اختيار علاقة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، التفكير النظامي، الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، التحفيز والدافعية) بالميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، التميز البيئي، التميز بالجودة، الكفاءة).

أما أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومستوى إدراك العاملين بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري محل الدراسة لها.
- ✓ تحليل تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

وتلخصت نتائج الدراسة في:

- ✓ تتعرض الشركات بشكل عام وشركات سياحة المصري للعديد من التحديات والمتغيرات وهو ما يحتم على قيادات هذه الشركات ضرورة الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة والآليات الاستراتيجية المبتكرة للتكيف والتأقلم.
- ✓ يعتبر الذكاء الاستراتيجي أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تدعم التوجه الاستراتيجي والتي تساعد القيادة في اتخاذ القرارات المناسبة وإدارة المخاطر، استغلال الفرص التي تتيحها البيئة والتنبؤ بالتحديات ما يضمن تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري محل الدراسة.

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال المصري محل الدراسة.
- ✓ توجد علاقة بين التحفيز والدافعية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركة السياحة بقطاع الأعمال العام المصري محل الدراسة.
- ✓ تعتبر الميزة التنافسية المستدامة من الأولويات الاستراتيجية لدى المؤسسات الأعمال الرائدة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.

1- دراسة الأولى: — أوسيدهم سهيلة، أمقران عبد العزيز، بعنوان " الموارد البشرية كأصل استراتيجي لخلق الميزة التنافسية في المؤسسات".

OUSIDHOM Souhila, AMOUKANE Abdellaziz, " les ressources humaines comme atout Strategique pour la creation d'avantage concurrentiel dans les entreprises", le rôle catalyseur du knowledge management human resources as a strategic asset for. creating competitive advantage in companies, the catalytic role of knowledge management, Revue des sciences economiques de gestion et sciences commerciales, Universite Mouloud MAMMERE de Tizi Ouzou, volume 12, 2019.

تم من خلالها طرح الإشكالية الآتية:

- ✓ كيف يمكن للموارد البشرية أن تقوم بتحقيق الميزة التنافسية؟
 - ✓ ما هو دور إدارة المعرفة في تعزيز هذه الميزة التنافسية واستدامتها؟
- تمثلت أهمية الدراسة في:
- ✓ أهمية الموارد البشرية مقارنة بالأصول الأخرى للشركة كونها مستحقة كأصل إلى جانب المعرفة.
 - ✓ القدرة التنافسية للمنظمة مرتبطة بكيفية جذب الموارد البشرية الكفاءة وتطويرها والمحافظة عليها.
 - ✓ ضرورة تواجد للموارد وإمكانيات خاصة بالشركة لتحقيق القدرة التنافسية.
- وكذلك تمثلت أهداف الدراسة في:
- ✓ تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بعد انتقال من إدارة الموظفين إلى إدارة الموارد الاستراتيجية.
 - ✓ دراسة الدور التحفيزي لإدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية انطلاقا من معارف الموارد البشرية.
 - ✓ إنشاء نظام إدارة المعرفة قادر على تطوير المعارف وتكييفها مع المدخلات المعرفية الجديدة.

أما نتائج الدراسة:

- ✓ تواجه الشركات صعوبات تمنعها من أن تكون فعالة مما يفقدها قدرتها التنافسية.
- ✓ لكي تكون الموارد البشرية مصدرا حقيقيا للميزة التنافسية المستدامة يجب أن تخلق قيمة وأن تكون نادرة غير قابلة للاستبدال.
- ✓ جعل الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية معتمد على مرحلتين هما: إنشاء مجموعة من الموارد البشرية (المعرفة، المهارات) وتعبئتها، أي برنامج طويل قائم حول إدارة الاستراتيجية.
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة من الأساليب التي توفر للمنظمة القدرة على تجديد لمهاراتها المعرفية مع ضمان سيولتها وتراكمها.
- ✓ القدرة على التكيف لمعارفها الخاصة بالموارد البشري مع متغيرات معارفها الجديدة وتميزها عن المنافسين.

2- الدراسة الثانية: لـ الغازي صفاء والشرقاوي مونيا بعنوان "الذكاء العاطفي والأداء التنظيمي".

ELGHZIS and CHERKAOUI.M. (2019), "Intelligence émotionnelle et performance organisationnelle" : Une relecture des fondements de Base : Revue Internationale des sciences de gestion Num 5, octobre 2019/ vol 2, Num4, Universite IBN Tofail, FSJES kenitre, Maroc.

تم من خلالها طرح الإشكالية التالية:

- ✓ ما الاهتمام الذي يحظى به الذكاء العاطفي اليوم، إلى أي مدى يتنبأ بالنجاح والأداء في العمل؟

أما أهمية الدراسة تمثلت في:

- ✓ الذكاء العاطفي مفهوم متعدد الأبعاد ويصر العديد من الباحثين على دراسته بناء على غموضه.
- ✓ تطوير الذكاء العاطفي ضرورة حتمية للمنظمات للارتقاء بأدائها.
- ✓ دراسة العواطف أفضل مؤثر للإدارة للتفاوض وحل المشكلات والتحفيز وإدارة الصراعات.
- ✓ المديرين الأذكياء عاطفيا يؤدون أداء أفضل ويحصلون على نتائج مبهرة في البيئة العملية لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ إن المزيج بين الذكاء العاطفي والعقلاني يشكل بيئة عمل ودية على رغم من أنها كيانين مستقلين تماما.

أهداف الدراسة:

- ✓ تهدف الدراسة إلى تعزيز الوعي بالعواطف بين الأشخاص الذين يريدون النجاح في حياتهم المهنية وأداء عملهم.
- ✓ التعرف على تأثير الذكاء العاطفي على أداء المنظمات.
- ✓ دراسة الذكاء العاطفي بثلاث نماذج، نموذج القدرة والنموذج المختلط ونموذج السمات.

تلخصت النتائج في:

- ✓ وجود علاقة قوية بين المتغيرين (الذكاء العاطفي والذكاء التنظيمي)، حيث يشير المستوى العالي من الذكاء العاطفي إلى مستوى عالي من الأداء التنظيمي.
- ✓ إن الذكاء العاطفي للقائد له آثار إيجابية على نتائج عمل المرؤوسين، كونه كلما كان لدى القادة والموظفين مستويات عالية من الذكاء العاطفي كلما كانوا أكثر رضا في العمل.
- ✓ ساهمت هذه الدراسة إلى التوصل بأن الذكاء العاطفي ذو أهمية عالية على أداء الموظفين بشكل عام، زيادة مستوى الإبداع بشكل خاص، فالأداء الإبداعي يأثر بشكل مباشر أو غير مباشر، كونه الذكاء العاطفي يعزز مهارات الاتصال مما يساعد الموظفين على التفكير بشكل أكثر إبداعاً.
- ✓ كما أشارت النتائج إلى كلما ارتفع الذكاء العاطفي لمدير المشروع زاد نجاحه المهني.

3- الدراسة الثالثة: — Paul Waithaka بعنوان "أثر اعتدال الثقافة التنظيمية على العلاقة بين المدخلات الاستراتيجية للذكاء التنافسي والميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في كينيا".

Paul Waithaka, "Moderation effect of Organization Cultur of the Relationship Between Strategic Inputs of compititive intelligence and compititive advantage amang commercial Banks in Kenya": American Journal of Strategic studies, March 2023, vol 5, ISSue N°1, Departmant of Busniess administration, kenyatta university.

تمثلت إشكالية الدراسة في:

- ✓ فيما يمثل أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين المدخلات الاستراتيجية للذكاء التنافسي والميزة التنافسية بين البنوك التجارية في كينيا؟

أهمية الدراسة:

- ✓ دور الثقافة التنظيمية على تحقيق التناسق بين سلوك الموظفين وتشجيع على المشاركة في صنع القرار.
- ✓ تعزيز العناصر الثقافية للميزة التنافسية من خلال جمع وتبادل وتحليل للمعلومات التنافسية لدى البنوك.

أهداف الدراسة:

- ✓ تقسيم مدى فعالية المدخلات الاستراتيجية للمعلومات التنافسية والميزة التنافسية للمصارف التجارية في كينيا.
- ✓ تحديد دور الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر على علاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية.

أما نتائج الدراسة تمثلت في:

✓ تظهر الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في التكيف بسرعة مع معايير العمل، وتساعد الموظفين الجدد على التكيف مع متطلبات الوظيفة في مكان العمل.

4- الدراسة الرابعة: لـ Gladsan and Frances بعنوان "الذكاء التنافسي وفعالية التسويق في الشركات التنظيمية النيجيرية".

Gladsan, Frances, "Competive intelligence and effectiveness in corporate organizations in Nigeria".

تمثلت الإشكالية في:

✓ مدى فعالية الذكاء التنافسي في تحسن فعالية التسويق للشركات النيجيرية؟

أما أهداف الدراسة:

✓ ركزت الدراسة على تأثير الذكاء التنافسي على الفعالية التسويقية لمؤسسات النيجيرية.

✓ تحليل الدراسة من خلال استبيان المتضمن لـ 36 بند لقياس الذكاء التنافسي ودوره في تطوير فعالية التسويق، وتم اختيار 108 مؤسسة في نيجيريا وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

ومن بين النتائج المتوصل إليها:

✓ أن هناك علاقة واضحة بين الذكاء التنافسي وفعالية التسويق على مستوى الشركاء النيجيرية.

5- الدراسة الخامسة: لـ Atef kahn and All. بعنوان "فحص العلاقة إدارة الذكاء بإدارة الابتكار والتقدم الوظيفي في المنظمة".

Atef Oveisi kahan, Abd ulwahab pourghaz and Afsane marziyeh., "Examining the relationship of managment intelligence with Innavation management and Gareer advancement in organization", Journal of behavioral and Brain science, scientific research Publishing, N°05, 2015.

تمثلت الإشكالية في أسئلة فرعية التالية:

✓ ما واقع الإدارة بالذكاء وإدارة الابتكار والتقدم الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة زهدان؟

✓ هل مكونات إدارة الذكاء قادرة على التنبؤ بإدارة الابتكار؟

✓ هل مكونات إدارة الذكاء قادرة على التنبؤ بالتقدم الوظيفي؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات فيما يتعلق إدارة الذكاء وإدارة الابتكار والتقدم الوظيفي؟

أهمية الدراسة:

✓ تساعد على فهم دور الإدارة بالذكاء في تعزيز الابتكار والتقدم الوظيفي.

- ✓ تقدم الدراسة معلومات قيمة حول كيفية زيادة فعالية إدارة الذكاء.
- ✓ تساهم في تطوير المنظمات من خلال تحسين أداء الموظفين وزيادة الابداع والابتكار.

أهداف الدراسة تمثلت في:

- ✓ تحديد حالة إدارة الذكاء وإدارة الابتكار والتقدم الوظيفي من وجهة نظر المديرين.
- ✓ تحديد علاقة إدارة الذكاء ومكوناتها بإدارة الابتكار.
- ✓ التعرف على علاقة إدارة الذكاء والتقدم الوظيفي.
- ✓ المقارنة بين إدارة الذكاء وإدارة الابتكار والتقدم الوظيفي لدى المديرين والمديرات.

نتائج الدراسة:

- ✓ توصلت النتائج إلى أن حالة الإدارة الذكاء لمنظمة الإدارة والتخطيط في إيران أقل من المتوسط.
- ✓ تشير الدراسة أن مكونات إدارة الذكاء ترتبط بإدارة الابتكار بشكل كبير وإيجابي.
- ✓ وجود علاقة معنوية إيجابية لارتباط إدارة الذكاء بالتقدم الوظيفي.
- ✓ أشارت الدراسة إلى أن المعرفة المكون الأكثر تأثير على التنبؤ في التقدم الوظيفي.
- ✓ أظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق كبير بين المديرين الذكور والإناث بغض النظر إلى ذكاءهم التنظيمي.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

من خلال هذا المطلب سيتم المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والعربية وكذلك الدراسات الأجنبية والتي عالجت موضوع أثر الإدارة بالذكاء على تحقيق الميزة التنافسية بدراستنا الحالية.

أولاً: المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والعربية بالدراسة الحالية:

جدول رقم (03): المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية بالدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة (المحلية)		
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
أثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة بشركة الإسمنت-تبسة-).	استراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي).	أثر الإدارة بالذكاء على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة خطوط الجوية الجزائرية).	موضوع الدراسة
تسليط الضوء حول مساهمة إدارة الذكاء في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الإسمنت-تبسة-	الكشف عن مدى أهمية الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تسيير مؤسسة فندق الأوراسي في فرض وجودها وتحقيق التميز.	التعرف على أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.	هدف الدراسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة.	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.	عينة الدراسة
2024/ 2023	2015/2014	2015/2014	فترة الدراسة
وصفي تحليلي.	وصفي تحليلي.	وصفي تحليلي.	طريقة معالجة الدراسة

المصدر: إعداد الطالبتين

جدول رقم(04): المقارنة بين الدراسات السابقة (العربية) والدراسة الحالية.

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة (العربية)			
	الدراسة الخامسة	الدراسة الرابعة	الدراسة الثالثة	
أثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لشركات	الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية لشركات	دور الذكاء الإداري في تعزيز أبعاد جودة الخدمة الصحية دراسة عينة في	دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على الشركات	موضوع الدراسة

الصناعية في قطاع غزة.	المستشفيات الحكومية.	سياحة بقطاع الأعمال العام المصري.	حالة بشركة الإسمنت-تبسة-).
الكشف على موضوع الميزة التنافسية للشركات الصناعية وأثر الابداع الإداري في احداث التغيير فيها.	تسليط الضوء حول طبيعة الارتباط والتأثير بين الذكاء الإداري وجودة الخدمة الصحية للمستشفيات المبحوثة.	التعرف على أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومستوى إدراك العاملين بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.	توضيح لكيفية مساهمة الإدارة بالذكاء في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الإسمنت - تبسة-
غزة	العراق	مصر	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة.
2017	2014	2023	2024/ 2023
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي
عينة الدراسة	فترة الدراسة	طريقة معالجة الدراسة	

المصدر: إعداد الطالبتين

ثانيا: المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

جدول رقم (05): المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة (الأجنبية)		
	الدراسة الثالثة	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى
أثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة	Moderation effect of Organization Cultur of the Relationship Between Strategic Inputs of comptitive intelligence and	Intelligence émotionnelle et performance organisationnelle des sciences de gestion	Les ressources humaines comme atout Strategique pour la creation d'avantage concurrentiel dans les enterprise : le rôle catalyseur du
			موضوع الدراسة

حالة بشركة الإسمنت-تبسة-).	comptitive advantage amang commercial Banks in Kenya		knowledge management human resources as a strategic asset for creating competitive advantage in companies : the catalytic role of knowledge management	
توضيح لكيفية مساهمة الإدارة بالذكاء في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الإسمنت - تبسة-	التعرف على دور الثقافة التنظيمية باعتباره عامل مؤثر على العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية.	التعرف على مدى تأثير الذكاء العاطفي على أداء المنظمات وتعزيز العواطف بين الموظفين لزيادة نجاحهم في أداء أعمالهم.	تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.	هدف الدراسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة تبسة.	كينيا	المغرب	تيزي وزو	عينة الدراسة
2024/ 2023	2023	2019	2019	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الدراسة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة (الأجنبية)		موضوع الدراسة
	الدراسة الخامسة	الدراسة الرابعة	
أثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية	Examing relationship managment intelligence Innavation management	the of with and	Competive intelligence and effectivences in corporate organizations in Nigeria.

(دراسة حالة بشركة الإسمنت-تبسة-).	Gareer advancement in organization		
توضيح لكيفية مساهمة الإدارة بالذكاء في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الإسمنت - تبسة-	توضيح بين إدارة الذكاء والتقدم الوظيفي وإدارة الذكاء من جهة نظر المديرين.	تركيز حول دراسة حول تأثير الذكاء التنافسي على الفعالية التسويقية لمؤسسات النيجيرية	هدف الدراسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة.	-	نيجيريا	عينة الدراسة
2024/ 2023	2015	-	فترة الدراسة
وصفي تحليلي.	وصفي تحليلي.	وصفي تحليلي.	طريقة معالجة الدراسة

المصدر: اعداد الطالبتين

- 1- نقاط التشابه: تمثلت أوجه التشابه للدراسة الحالية والدراسات السابقة في المنهج الذي تم اعتماد عليه ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الدراسة من استبيان وغيره من أدوات المتبعة بغرض جمع المعلومات وتحليلها من عينة الدراسة، كما كان تشابه في أحد المتغيرين لدراسة وكيفية ربطه بالموضوع.
- 2- نقاط الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ربط الموضوع بمتغيرات أخرى إضافة إلى الحدود الجغرافية التي تمت فيها الدراسة. في شركة بالجزائر -تبسة-، كما تختلف في الإشكالية والهدف من الدراسة والفترة الزمنية التي أجريت فيها.

الخاتمة

من خلال ما سبق يتضح أن الميزة التنافسية عنصرا حاسما في جعل المنظمة تتميز عن غيرها من المنافسين فهي مفتاح نجاح في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، ويمكن ذلك في كيفية جذب العملاء وزيادة ربحية المنظمة ونموها واستدامتها في السوق ورفع من مستوى الابتكار والابداع، وهذا ما يجعلها عنصرا استراتيجيا لأي منظمة ترغب بالنجاح.

ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات يجب أن يكون عنصرا إضافي يعمل على التفاعل بشكل كفي لبلوغ المطلوب ألا وهي إدارة بالذكاء، حيث تعتمد المنظمات الناجحة على أنهم عنصران يرتبطان بشكل وثيق ويتعلق ذلك في كيفية جمع وتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات تساعد في كيفية تحقيق الفوارق التي تجعل المنظمة تتفوق على منافسيها، وهذا ما يعرف بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الإدارة بالذكاء.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لأثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية بشركة

الاسمنت-تبسة-

تمهيد:

من خلال الفصل النظري حاولنا تقديم كل ما له علاقة بأثر الإدارة بالذكاء بمختلف أبعادها على الميزة التنافسية وسنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي بإسقاط كل ما هو نظري على الواقع، وكانت شركة الاسمنت-تبسة- محل الدراسة الميدانية حيث سيتم التعرف على أثر أبعاد الإدارة بالذكاء في الشركة وعلاقتها بالميزة التنافسية.

وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، كانت كالاتي:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام لشركة الاسمنت-تبسة-؛
- ✓ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية؛
- ✓ المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختيار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الإسمنت - تبسة-

يعتبر دراسة التطور التاريخي لأي شركة أمراً بالغ الأهمية حيث يساعد على فهم مدى مواكبة هذه الشركة لمختلف التطورات والتغيرات في مجال نشاطها عبر الزمن كما توفر دراسة مسار الشركة فهم لنشأتها، طبيعة نشاطها، أهدافها وأهميتها في السوق مقارنة بمنافسيها، وقد تم اختيار الشركة الاسمنت _ تبسة _ لاكتشاف مدى تطورها وتأثيرها في السوق.

المطلب الأول: التعريف بشركة الاسمنت - تبسة-

تعتبر شركة الاسمنت من أهم شركات التصنيع على المستوى الوطني وذلك نظراً للأهمية البالغة التي تحتلها في تحقيق التنمية الاقتصادية، فهي تساهم في تمويل قطاع البناء.

أولاً: نشأة الشركة¹

شركة الإسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشرق والغرب والشلف، تمثل م.إ.م للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشرق - مصنع الماء الأبيض، ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر بـ 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000² دج وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي:

الجدول رقم (06): المساهمات بالشرق والغرب والشلف

المؤسسة المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق ERCE	1200	60%
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الغرب ERCO	400	20%
مؤسسة الإسمنت للشلف ECDE	400	20%

المصدر: معلومات مقدمة من طرف شركة الاسمنت تبسة

بينما الباقي على شكل قرض من -BAD- البنك الجزائري للتنمية.

¹ معلومات مقدمة من طرف شركة الإسمنت -تبسة

ثانيا: الأهمية الاقتصادية للشركة

جاء إنشاء شركة الإسمنت نسبة لتغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية في الصناعة، كما أن دورها في الاقتصاد الوطني يبرز من خلال الزيادة في الطلب إضافة إلى زيادة حجم المشاريع وتعددتها وزيادة توسع عمليات البناء والتسيير وتغير في الظروف الاقتصادية الاجتماعية. كما أن صناعة الإسمنت المحلية تحد من الهدر في العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب الوطني عليها، حيث كان يصل الجزء المستورد منها في سنة 1985 إلى 5.8 مليون طن إلى حين سنة 1996 غطى الإنتاج الوطني نسبة 90% من الطلب المحلي وبنسبة 10% فقط كإنتاج مستورد. كما ساهمت عملية إنشاء مصانع الإسمنت إلى امتصاص البطالة بتوفير مناصب عمل مختلفة.

ثالثا: أهداف شركة الإسمنت:

تهدف الشركة إلى تحقيق مجموعة من الغايات منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو اجتماعي وتتمثل في:

1- الأهداف المالية

- تحقيق أكبر ربح ممكن في السوق.
- الزيادة في رأس المال.
- شراء استثمارات جديدة.

توسع نشاط الشركة الانتاجي والتشغيلي، أي يمكن القول أن الأهداف المالية للشركة فهي تركز على تعظيم الأرباح قصيرة المدى من خلال تحقيق كفاءة العملات المالية والاستثمارية والتشغيلية بدل هدف تعظيم قيمة الشركة فقط.¹

2- الأهداف الاجتماعية

- انتاج منتج يتصف بمواصفات الدولية ويسمح بالمنافسة.
- الامتثال لمتطلبات الجودة والأمن والبيئة.
- تغطية العجز في مجال الإسمنت وموارد البناء.
- تنمية الاقتصاد الوطني وتوفير مناصب الشغل

أي الأهداف الاجتماعية تدور حول تحقيق جودة المنتج، ضمان الأمن الصناعي، حماية البيئة، والمساهمة في التنمية الاقتصادي.

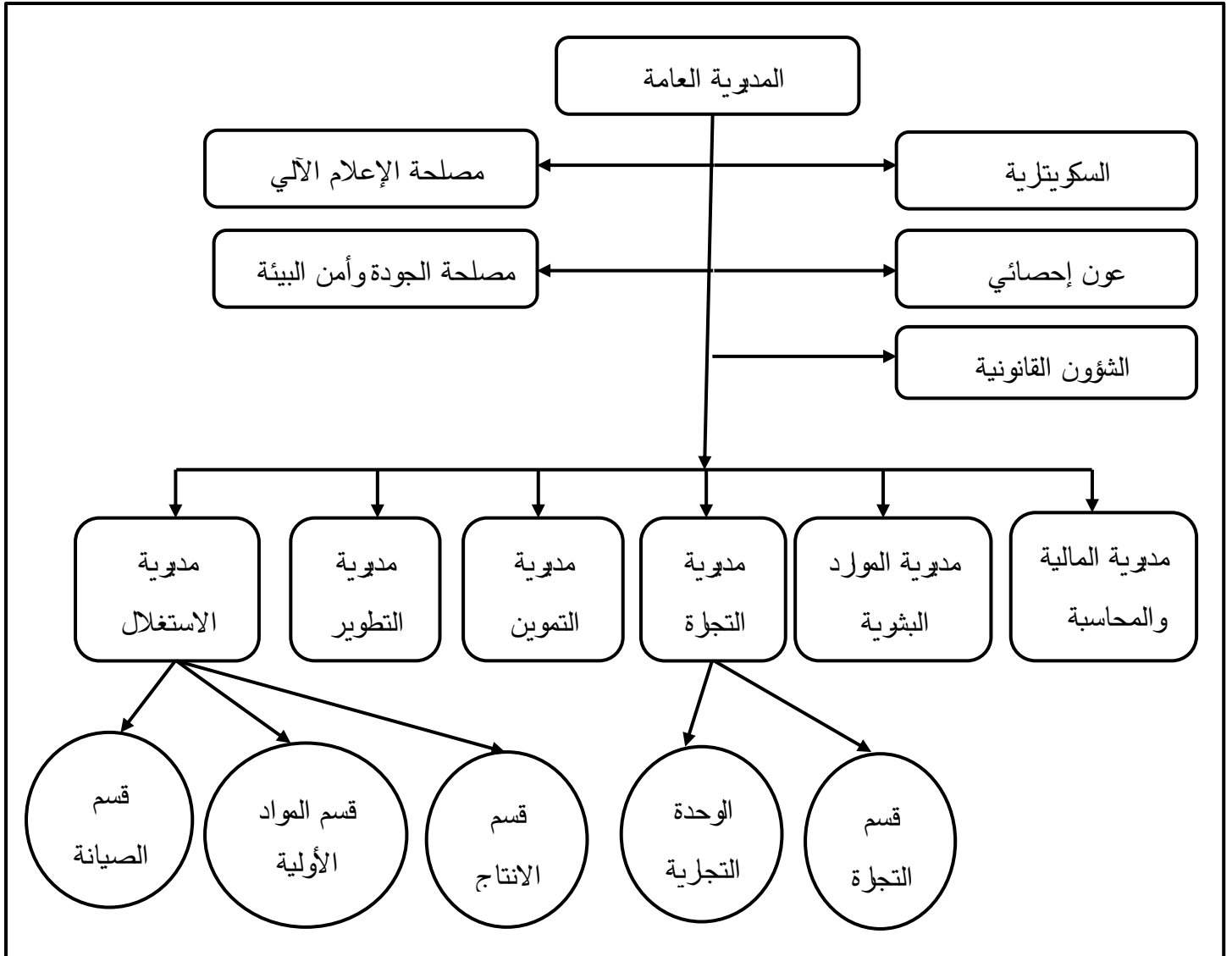
¹ معلومات مقدمة من طرف شركة الإسمنت-تبسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة

أولاً: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت فرع تبسة

من أجل تحقيق الأهداف المسطرة تم تقسيم نشاط المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف في شكل هيكل تنظيمي والذي يعبر عن مجموعة من مستويات والوحدات التي تربطها علاقات في مختلف الاتجاهات حيث تستند لكل وظيفة معينة مجموعة من المهام.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت -تبسة-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف شركة الإسمنت- تبسة.

وصف المهام والوظائف على مستوى مؤسسة الإسمنت تبسة¹.

مديرية العامة للشركة: متكونة من رئيس مدير عام، سكرتيرة وتعمل مهامها في الإشراف على إدارة الشركة.

مديرية المحاسبة والمالية: حيث تقوم بمسايرة النشاط المالي للمؤسسة والمحاسبي، بالإضافة إلى المصالح المعهودة والمتمثلة في تسيير الميزانية لمصلحة المحاسبة العامة ومصحة المحاسبة التحليلية. مديرية الموارد البشرية: مكلفة بالأعمال الإدارية خاصة بالمستخدمين والعمال والرئيس المدير العام. مديرية التجارة: الإشراف العام على عمليات الشراء من الحجم الكبير وكذا توزيع عقود بيع الإسمنت وتتبع مباشرة الرئيس المدير العام.

مديرية التموين: دورها تموين العملية الصناعية للإسمنت وذلك بتوفير كل الموارد التي تدخل في عملية الإنتاج كما يكون لها مخزون خاص بها.

مديرية التطوير: وهي جهة المسؤولة عن التحسين والتطوير داخل الشركة.

مديرية الاستغلال: وتقوم على مراقبة سير الأعمال في الدوائر التالية: دائرة الموارد الأولية، دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة.

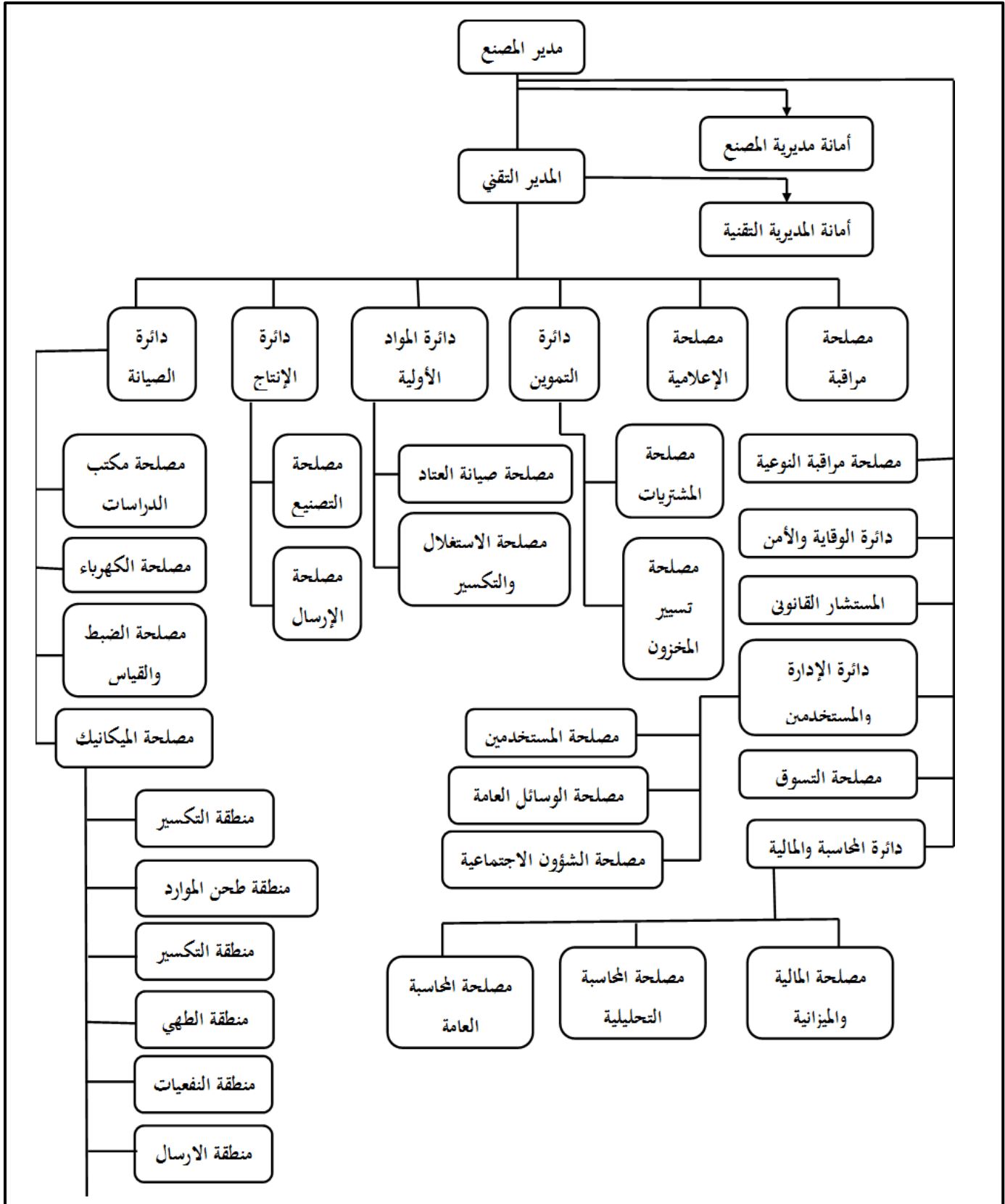
مصحة الإعلام الآلي: تهتم بالجانب التقني لنظم المعلومات وتستمر مهامها في مراقبة كل الحواسيب. مصحة مراقبة الجودة والأمن: يمكن معرفة مهام المصلحة من خلال اسمها فهي المرشح الوحيد الذي يعطي النوعية الخاصة وذلك بتحليلها في المختبرات بالألات حديثة، إضافة إلى الإشراف والعمل على الحفاظ على أمن المصنع.

عون الإحصائي: وتكمن مهامه في القيام بجمع عمليات الإحصائية بالشركة الشؤون القانونية: الإشراف على القضايا القانونية والمنازعات الخاصة بالشركة.

ثانيا: هيكل التنظيمي لمصنع الإسمنت ماء الأبيض- تبسة-

¹ معلومات مقدمة من طرف شركة الإسمنت- تبسة.

الشكل رقم (06): هيكل التنظيمي لمصنع الإسمنت ماء الأبيض - تبسة-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف شركة الإسمنت- تبسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تتطلب أي دراسة عملية إتباع إجراءات منهجية لتحديد المسار الذي يقود الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وإيجاد إجابات للأسئلة المطروحة وفك الغموض المتعلق بالموضوع المدروس كما تساعد هذه الإجراءات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع واستخلاص النتائج المرجوة ويختلف هذا الأسلوب والإجراءات المتبعة من دراسة لأخرى ولكنها تساعد على إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة والمنهج المتبع، إضافة إلى عرض النموذج المفسر لمتغيرات الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية من:

1- تحديد مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مسؤولي وإطارات شركة إسمنت - تبسة- وموظفيها.

2- تحديد عينة الدراسة: من المهم أن تكون الإجراءات المنهجية وخصائص العينة واضحة ومفصلة بشكل جيد، حتى يمكن للقراء والباحثين فهم وتقييم الدراسة والنتائج المتوصل لها وذلك باستخدام لمختلف الأساليب المنهجية التي تكون ملائمة للأهداف البحثية وخصائص مجتمع الدراسة.

وعلى هذا تم اختيار عينة الدراسة الحالية بصورة عمدية وتم توزيع 50 استمارة واسترجعت 42 منها ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تداول الإستبيان

الإستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	50	100
المسترجعة	42	84
الغير مسترجعة	8	16
الغير صالحة للتحليل	4	8
الصالحة للتحليل	38	76

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على توزيع الإستبيان

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أنه تم توزيع 50 استمارة على كل مجتمع الدراسة ونتيجة التفاعل الإيجابي من قبل المشاركين جيدة حيث بلغت نسبة الاستثمارات المسترجعة 84% مما يعد نسبة جد مقبولة لإجراء الدراسة التطبيقية، وتدل على مستوى عالٍ من التفاعل من قبل المبحوثين لهذا الاستبيان.

ثانيا: منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة وهو بمثابة المسار الذي يؤخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة الموضوع على اختلافها وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج ولقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على تجميع البيانات وتبويبها فقط وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة ويتم أيضا من خلال هذا المنهج تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة هذا إلى جانب استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات.

ثالثا: نموذج الدراسة

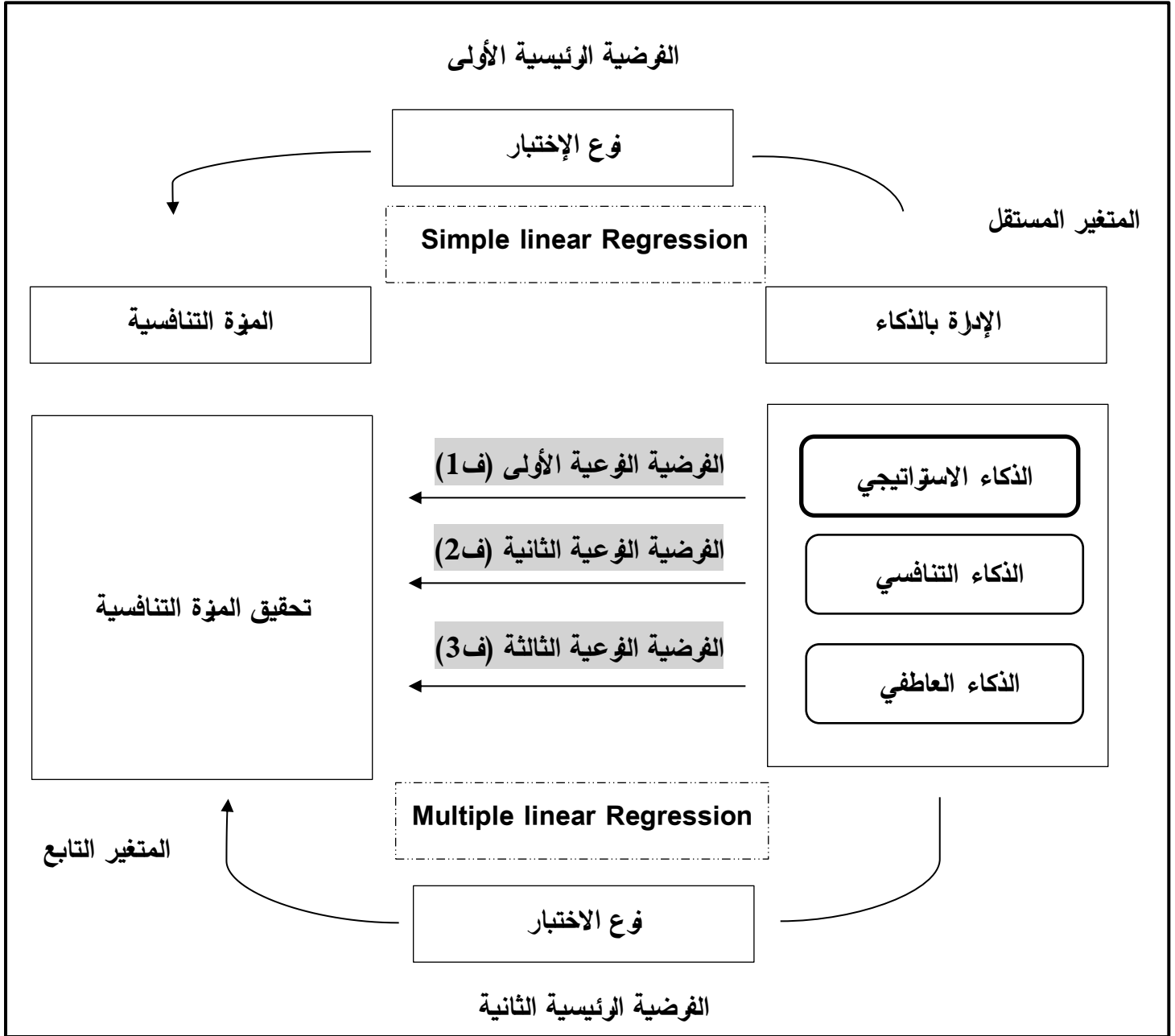
تتناول الدراسة البحث في أثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت - تبسة وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الإدارة بالذكاء من خلال الأبعاد التالية (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي)

- المتغير التابع: الميزة التنافسية

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل الشركة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للشركة وعلاقتها ببيئتها.

1- الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالشركة من ناحية التعريف بها وبأهدافها ونشاطاتها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

2- إستمارة الإستبيان: يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات التي يتم الاعتماد عليها لجمع المعلومات والبيانات وذلك نظرا لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها، وقد تم تصميمه بهدف معرفة أثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية في شركة الاسمنت تبسة، وكانت عبارات استبيان مطروحة بصفة بسيطة وقابلة للفهم من قبل أفراد العينة وقد قسم الاستبيان¹ إلى قسمين كما يلي:

- الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 31 عبارة، تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان الإشكالية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (08) متغيرات الدراسة والفقرات التي تحدد كل متغير.

الجدول رقم (08): عدد عبارات استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد العبارات		محاور الدراسة
5	الذكاء الاستراتيجي	الإدارة بالذكاء
5	الذكاء التنافسي	
6	الذكاء العاطفي	
16		مجموع المحور المستقل
15		الميزة التنافسية
15		مجموع المحور التابع
31		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإستبيان

وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ انظر الملحق رقم (01)

الجدول رقم (09): درجات مقياس ليكارت الخماسي

[5-4,21]	[4.20-3,41]	[3.40-2,61]	[2.60-1,81]	[1-1,80]	المتوسط المرجح
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	إتجاه الإجابة
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	المستوى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

3- صدق الدراسة: ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملازمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

كما أنه قبل أن تطرح قائمة الاستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها تصلح للقياس حيث اعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء آراءهم من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى وكذا عدد العبارات المستخدمة ومدى شموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية لها أو أي ملاحظات يرونها مناسبة. وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في الاستمارة عدة مرات على ضوء اقتراحاتهم بعد تسجيلها في صورتها النهائية ليتم توزيعها في المنظمة محل الدراسة.

4- ثبات أداة الدراسة: تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 50 على عينة الدراسة للتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ألفا (Alpha s'Cronbach) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	
0.965	31	الاستبانة ككل
0.921	16	محور الإدارة بالذكاء
0.960	15	محور الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة بالشكل التالي:

• **الاستبانة ككل:** هذه الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ لها هو **0.965**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن الاستبانة تحقق اتساقاً عالياً بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي تضمها، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي تضمها الاستبانة هو **31** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

• **محور الإدارة بالذكاء:** هذا المحور أيضاً يتمتع بثبات عالٍ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ له هو **0.921**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقاً عالياً بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو **16** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

• **محور الميزة التنافسية:** هذا المحور كذلك يتمتع بثبات عالٍ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ له هو **0.960**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقاً عالياً بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو **15** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

إذاً، يمكن استنتاج أن جميع محاور الدراسة تظهر ثباتاً عالياً في قياس مفهومها، ولا تخضع لأية تغيرات كبيرة في نتائجها بسبب زمان أو ظروف إجراء الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب بإستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الأتجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية.

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي (Semple Kolmogorov– Smirnov) : تم استخدام هذا الاختبار لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار z	محاور الاستبيان
0.200	0.049	الإدارة بالذكاء
0.200	0.116	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول (الإدارة بالذكاء) تساوي *0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، كذلك يتبين أن القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (الميزة التنافسية) تساوي *0.200؛ حيث تشير النجمة * إلى الحد الأقصى لمعنوية الاختبار، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة في:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach's**: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$(1 - \frac{\sum vi^a}{vt})A = \frac{n}{n - 1}$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الاسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

2. التكرارات والنسب المؤوية و المتوسطات الحسابية (Mecans) و الإنحرافات المعيارية (standard deviation)

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} * 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسب المؤوية}$$

تم حسابها لتحديد استجابات الأفراد نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(XI - X)2}}{N}$$

3. مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

4. معامل التحديد (R₂): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة لمتغير في المتغير المستقل.

5. تحليل الانحدار الخطي البسيط: (β+aX=y) (Regression Linear) لاختبار الفرضيات و بالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة. يتضح مما تقدم أنه تم الاعتماد على أدوات الدراسة من وثائق و سجلات و استبيان بعد التأكد من صلاحية ذلك، خاصة ما تعلق بالاستبيان من خلال اختبائي الصحة و الثبات.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها حسب ما تم التوصل إليه وذلك من خلال أدوات الدراسة التي هدفت إلى معرفة أثر كل بعد من أبعاد الإدارة بالذكاء على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الاسمنت-تبسة-

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية الوظيفية

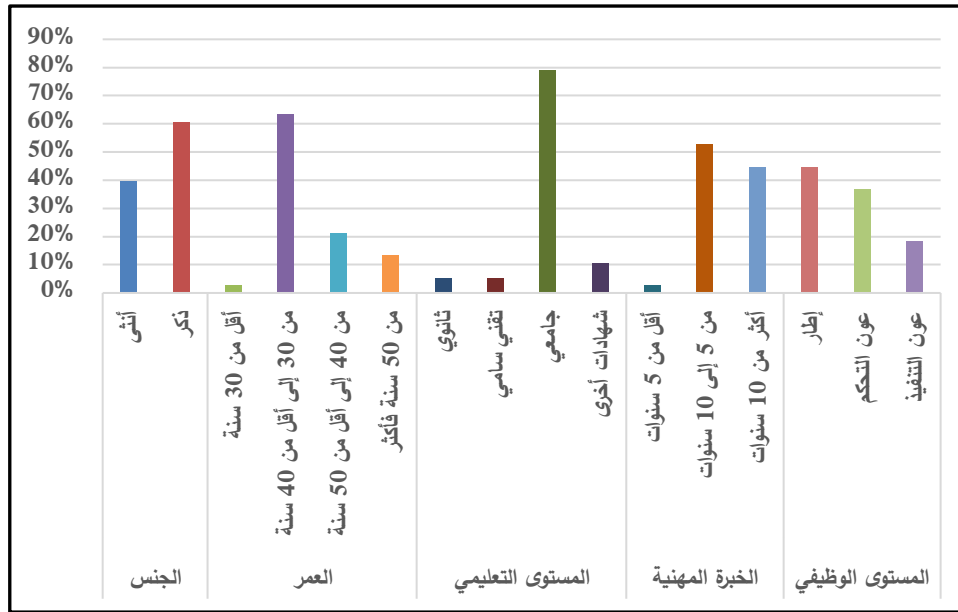
يتناول هذا المطلب وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

جدول رقم (12): عرض نتائج البيانات الشخصية الوظيفية

النسبة	التكرار	البيانات الشخصية و الوظيفية	
39.5%	15	أنثى	الجنس
60.5%	23	ذكر	
100%	38	المجموع	
2.6%	1	أقل من 30 سنة	العمر
63.2%	24	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
21.1%	8	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
13.2%	5	من 50 سنة فأكثر	
100%	38	المجموع	
5.3%	2	ثانوي	المستوى التعليمي
5.3%	2	تقني سامي	
78.9%	30	جامعي	
10.5%	4	شهادات أخرى	
100%	38	المجموع	
2.6%	1	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
52.6%	20	من 5 إلى 10 سنوات	
44.7%	17	أكثر من 10 سنوات	
100%	38	المجموع	
44.7%	17	إطار	المستوى الوظيفي
36.8%	14	عون التحكم	
18.4%	7	عون التنفيذ	
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (08): توزيع البيانات الشخصية والوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ ما يلي:

الجنس: نلاحظ أن نسبة الذكور في العينة (60.5%) أعلى من نسبة الإناث (39.5%)، مما يشير إلى وجود تفوق نسبي للذكور في القوى العاملة بالمؤسسة. هذا قد يعكس ثقافة المؤسسة أو القطاع الصناعي في ولاية تبسة، حيث يمكن أن يكون هناك تركيز أكبر على توظيف الذكور.

العمر: الغالبية العظمى من المشاركين في العينة تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة (63.2%)، مما يشير إلى أن القوى العاملة شابة نسبياً وتميل إلى الفئة العمرية التي تتمتع بالنشاط والحيوية. الفئات العمرية الأخرى ممثلة بنسب أقل.

المستوى التعليمي: يظهر الجدول أن الأغلبية الساحقة من المشاركين لديهم تعليم جامعي (78.9%)، مما يدل على مستوى تعليمي مرتفع بين العاملين. هذا يعكس التزام المؤسسة بتوظيف أفراد ذوي مؤهلات عالية ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء والابتكار.

الخبرة المهنية: توزيع الخبرة المهنية يظهر أن النسبة الأكبر من العاملين لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات (52.6%)، تليها الفئة ذات الخبرة الأكثر من 10 سنوات (44.7%). هذا يشير إلى أن القوى العاملة لديها خبرة مهنية جيدة، مما يمكن أن يساهم في استقرار العمل وتحسين الإنتاجية.

المستوى الوظيفي: النسبة الأكبر من العاملين هم من الإطار (44.7%)، يليهم عون التحكم (36.8%)، وأخيراً عون التنفيذ (18.4%). هذا يعكس هيكلية وظيفية تركز على الأدوار الإدارية والتحكمية، مما قد يعزز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

هذه النتائج تعكس تنوعاً في الجنس والعمر والخبرة والمؤهلات العلمية والمناصب الوظيفية في العينة في شركة الإسمنت تبسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

1. وصف وتحليل محور الإدارة بالذكاء

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الإدارة بالذكاء

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور الإدارة بالذكاء

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. لدى الإدارة العليا رؤية استراتيجية واضحة تمكنها من التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية.	3.92	0.75	2	مرتفعة
2. تضع شركتكم استراتيجية بديلة تعترم تنفيذها في حالة فشل الاستراتيجية الحالية.	3.5	0.83	5	مرتفعة
3. تستخدم شركتكم المعلومات المجمعة من خلال الذكاء الاستراتيجي في وضع وتنفيذ أهدافها الاستراتيجية.	3.71	0.93	3	مرتفعة
4. وجود أهداف محددة وواضحة في شركتكم يساهم في تحفيز العمال نحو بلوغها.	4.08	0.78	1	مرتفعة
5. تجري شركتكم تقييما دوريا للمحيط الذي تنشط فيه للتعرف على جميع التغيرات الحالية والمستقبلية من شأنها التأثير عليها	3.68	0.81	4	مرتفعة
الذكاء الاستراتيجي	3.78	0.67		مرتفعة

مرتفعة	1	0.94	3.97	6. تقدم شركتكم منتوجات وخدمات ذات جودة تثبت بها ذكاءها عن منافسيها
مرتفعة	3	0.98	3.74	7. تدرس شركتكم تحركات منافسيها للتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم والعمل على استغلالها
مرتفعة	5	0.97	3.61	8. تجري شركتكم مقارنة دورية مع الحصص السوقية للمنافسين لتقييم وضعيتها مقارنة بهم
مرتفعة	4	0.96	3.71	9. تصمم شركتكم خطط تنافسية مناسبة تساعد على التأهب لتهديدات المنافسين
مرتفعة	2	0.89	3.97	10. زيادة معرفتكم بالمنافسين يساعد في تقييم واختيار بين البدائل الاستراتيجية
مرتفعة		0.77	3.8	الذكاء التنافسي
مرتفعة	1	1.04	3.71	11. المعرفة بنقاط قوة والضعف داخل كل فرد في شركتكم يساعد على استغلالها وتدارك مواقع الخلل
مرتفعة	2	1.12	3.68	12. قدرة مدراء شركتكم على التعامل الجيد رغم كثرة المسؤوليات والإجهاد في العمل
مرتفعة	3	0.99	3.68	13. الإدراك الجيد للعواطف الشخصية وتحديد أسبابها يؤثر على الأداء واتخاذ القرارات
مرتفعة	5	1.13	3.53	14. يسعى المدراء على تطوير المهارات والقدرات للعمال بهدف تحقيق التميز والتفوق
مرتفعة	4	0.91	3.66	15. تتصف العلاقة بين المدراء والعمال بعلاقات مباشرة رسمية وغير رسمية
مرتفعة	6	0.80	3.47	16. بإمكان مدراء الشركة على مقاومة التغيير في حالة حدوث تغيير في الاستراتيجية

مرتفعة	0.75	3.62	الذكاء العاطفي
مرتفعة	0.63	3.73	الإدارة بالذكاء

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

العبارة 1: بالنسبة للعبارة الأولى، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول رؤية الإدارة العليا الاستراتيجية والواضحة التي تمكنها من التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية هو (3.92) مع انحراف معياري (0.75) وترتيب (2)، مما يشير إلى تقييم إيجابي نسبياً مع بعض التباين في الآراء. وهذا يعني أن الإدارة تقدر الرؤية الاستراتيجية والقدرة على التكيف في مجال الإدارة، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين التوافق في تقييمات الإداريين.

العبارة 2: بالنسبة للعبارة الثانية، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول وضع الشركة لاستراتيجية بديلة تعتمد تنفيذها في حالة فشل الاستراتيجية الحالية هو (3.5) مع انحراف معياري (0.83) وترتيب (5)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين ملحوظ في الآراء. وهذا يعني أن هناك تقدير للتخطيط الاستراتيجي والاستعداد للمستقبل في الشركة، لكن يمكن تعزيز الاتفاق حول أهمية وجود خطط بديلة.

العبارة 3: بالنسبة للعبارة الثالثة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول استخدام الشركة للمعلومات المجمعّة من خلال الذكاء الاستراتيجي في وضع وتنفيذ أهدافها الاستراتيجية هو (3.71) مع انحراف معياري (0.93) وترتيب (3)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أهدافها، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية توظيف هذه المعلومات بشكل فعال.

العبارة 4: بالنسبة للعبارة الرابعة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مساهمة وجود أهداف محددة وواضحة في شركتكم في تحفيز العمال نحو بلوغها هو (4.08) مع انحراف معياري (0.78) وترتيب (1)، مما يشير إلى تقييم إيجابي جداً مع بعض التباين في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر وضوح الأهداف وتأثيرها الإيجابي على تحفيز العمال، وهو ما يعكس التزام الشركة بتوجيه العمال نحو الأهداف المنشودة.

العبارة 5: بالنسبة للعبارة الخامسة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول قيام الشركة بتقييم دوري للمحيط الذي تنشط فيه للتعرف على جميع التغيرات الحالية والمستقبلية من شأنها التأثير عليها هو

(3.68) مع انحراف معياري (0.81) وترتيب (4)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية التقييم الدوري للمحيط الخارجي وتأثيره على الاستراتيجيات، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية وتوقيت هذا التقييم.

الذكاء الاستراتيجي: يعكس العبارات من 1 إلى 5. يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول بعد الذكاء الاستراتيجي في الشركة هو (3.78) مع انحراف معياري (0.67)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين قليل في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية الذكاء الاستراتيجي في التكيف مع الظروف وتحقيق الأهداف، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية تطبيق الاستراتيجيات بشكل فعال.

العبارة 6: بالنسبة للعبارة السادسة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تقديم الشركة لمنتجات وخدمات ذات جودة تثبت بها ذكاءها عن منافسيها هو (3.97) مع انحراف معياري (0.94) وترتيب (1)، مما يشير إلى تقييم إيجابي جداً مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر جودة المنتجات والخدمات كعامل رئيسي للتميز التنافسي، وهو ما يعكس التزام الشركة بالجودة كميزة استراتيجية، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين التوافق في تقييمات الجودة بين العمال.

العبارة 7: بالنسبة للعبارة السابعة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول دراسة الشركة لتحركات منافسيها للتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم والعمل على استغلالها هو (3.74) مع انحراف معياري (0.98) وترتيب (3)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية التحليل التنافسي واستغلال نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول استراتيجيات التنافس.

العبارة 8: بالنسبة للعبارة الثامنة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول إجراء الشركة لمقارنة دورية مع الحصص السوقية للمنافسين لتقييم وضعيتها مقارنة بهم هو (3.61) مع انحراف معياري (0.97) وترتيب (5)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية المقارنات السوقية لتقييم وضعها التنافسي، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الاتفاق حول كيفية استخدام هذه المقارنات بشكل استراتيجي.

العبارة 9: بالنسبة للعبارة التاسعة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تصميم الشركة لخطط تنافسية مناسبة تساعد على التأهب لتهديدات المنافسين هو (3.71) مع انحراف معياري (0.96) وترتيب (4)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية التخطيط

لمواجهة التهديدات التنافسية، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين التوافق في تقييمات فعالية الخطط التنافسية.

العبارة 10: بالنسبة للعبارة العاشرة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول زيادة معرفة الشركة بالنافسين وكيف يساعد ذلك في تقييم واختيار بين البدائل الاستراتيجية هو (3.97) مع انحراف معياري (0.89) وترتيب (2)، مما يشير إلى تقييم إيجابي جداً مع وجود تباين في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية المعرفة بالمنافسين وتأثيرها على الاستراتيجيات البديلة، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية استخدام هذه المعرفة بشكل فعال.

الذكاء التنافسي: يعكس العبارات من 6 إلى 10. يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول بعد الذكاء التنافسي في الشركة هو (3.8) مع انحراف معياري (0.77)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين قليل في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية الذكاء التنافسي في فهم واستغلال نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول استراتيجيات التنافس.

العبارة 11: بالنسبة للعبارة الحادية عشرة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول المعرفة بنقاط القوة والضعف داخل كل فرد في الشركة وكيف يساعد ذلك على استغلالها وتدارك مواقع الخلل هو (3.71) مع انحراف معياري (1.04) وترتيب (1)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية الفهم العميق للموارد البشرية وكيف يمكن أن يسهم ذلك في تحسين الأداء، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين التوافق في تقييمات الإدارة حول هذه الممارسة.

العبارة 12: بالنسبة للعبارة الثانية عشرة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول قدرة مدراء الشركة على التعامل الجيد رغم كثرة المسؤوليات والإجهاد في العمل هو (3.68) مع انحراف معياري (1.12) وترتيب (2)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن هناك تقدير لقدرة الإدارة على التحمل والمرونة في العمل تحت الضغط، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية دعم الإدارة لتحقيق التوازن بين العمل والضغط.

العبارة 13: بالنسبة للعبارة الثالثة عشرة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول الإدراك الجيد للعواطف الشخصية وتحديد أسبابها وتأثيرها على الأداء واتخاذ القرارات هو (3.68) مع انحراف معياري (0.99) وترتيب (3)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين في الآراء. وهذا يعني أن هناك تقدير لأهمية الذكاء العاطفي في العمل، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الفهم والتطبيق العملي للذكاء العاطفي في الإدارة.

العبارة 14: بالنسبة للعبارة الرابعة عشرة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول سعي المدراء لتطوير المهارات وقدرات العمال بهدف تحقيق التميز والتفوق هو (3.53) مع انحراف معياري (1.13) وترتيب (5)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن هناك تقدير لجهود التطوير المهني، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الاتفاق حول كيفية وأولويات تطوير المهارات والقدرات.

العبارة 15: بالنسبة للعبارة الخامسة عشرة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول وصف العلاقة بين المدراء والعمال بعلاقات مباشرة رسمية وغير رسمية هو (3.66) مع انحراف معياري (0.91) وترتيب (4)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين في الآراء. وهذا يعني أن هناك تقدير لأهمية العلاقات الجيدة بين المدراء والعمال، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول أفضل الممارسات للتواصل والتفاعل بين الطرفين.

العبارة 16: بالنسبة للعبارة السادسة عشرة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول قدرة مدراء الشركة على التغلب على مقاومة التغيير في حالة حدوث تغيير في الاستراتيجية هو (3.47) مع انحراف معياري (0.80) وترتيب (6)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين في الآراء. وهذا يعني أن هناك تقدير لقدرة الإدارة على التكيف والتغلب على التحديات التي تواجهها عند التغييرات الاستراتيجية، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية إدارة التغيير بشكل أكثر فعالية.

الذكاء العاطفي: يعكس العبارات من 11 إلى 16. يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول بعد الذكاء العاطفي في شركتكم هو (3.62) مع انحراف معياري (0.75)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية الذكاء العاطفي في التعامل مع العمال والعملاء، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية تطوير وتطبيق الذكاء العاطفي بشكل فعال.

محور الإدارة بالذكاء: يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول محور الإدارة بالذكاء في الشركة هو (3.73) مع انحراف معياري (0.63)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين قليل في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية الذكاء في مختلف جوانب الإدارة وتأثيره على الأداء العام، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية تطبيق هذه الأبعاد بشكل متكامل وفعال.

1. وصف وتحليل محور الميزة التنافسية

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الميزة التنافسية

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور الميزة التنافسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
17. يتناسب سعر منتوجاتكم مع جودتها ومميزاتها مقارنة بالنافسين	3.95	0.73	1	مرتفعة
18. تعمل شركتكم على تخفيف تكاليفها الإنتاجية دون المساس بجودة منتوجاتكم	3.87	1.02	3	مرتفعة
19. تدرس شركتكم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم بهدف تقديم ما يرغبون به	3.89	1.03	2	مرتفعة
20. تحقق شركتكم ميزتها التنافسية من خلال السعر والتكلفة	3.74	1.03	8	مرتفعة
21. لدى عمال شركتكم القدرة الكافية للإجابة على أسئلة عملائهم	3.66	1.15	10	مرتفعة
22. تراقب شركتكم آراء العملاء حول منتوجاتكم وتحسين الخدمة الحالية وفقا لأرائهم	3.66	1.05	12	مرتفعة
23. تحقق شركتكم الميزة التنافسية من خلال الابتكار والبحث والتطوير المستمر مقارنة بالنافسين	3.5	1.16	14	مرتفعة
24. تلتزم شركتكم بالمواعيد المحددة عند تسليم منتوجاتها للعملاء باستمرار	3.84	0.97	4	مرتفعة
25. تسعى شركتكم إلى تحقيق ميزة تنافسية شاملة مستدامة	3.74	1.06	7	مرتفعة
26. تحدد شركتكم معايير الجودة المقدمة للعملاء	3.76	1.03	6	مرتفعة
27. تسعى شركتكم دائما الى التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية لزيادة كفاءة خدماتها	3.71	1.14	9	مرتفعة

مرتفعة	11	1.07	3.66	28. ساهمت شركتكم دائما على توفير برنامج التدريب والتطوير المناسب للموظفين لمنح لهم القدرة على التعامل مع الاستراتيجيات الجديدة
مرتفعة	15	1.13	3.45	29. تستخدم شركتكم تقنيات إدارة سلسلة الإمداد لتحسين كفاءة عملياتها
مرتفعة	13	1.13	3.61	30. تشجع شركتكم الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين قصد زيادة الإبداع
مرتفعة	5	1.08	3.76	31. تقوم شركتكم باختيار مورديها على أساس جودة المواد الأولية التي يقدمونها
مرتفعة		0.85	3.72	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

العبارة 17: بالنسبة للعبارة السابعة عشرة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مدى تناسب سعر منتجات الشركة مع جودتها ومميزاتها مقارنة بالنافسين هو (3.95) مع انحراف معياري (0.73) وترتيب (1)، مما يشير إلى تقييم إيجابي جداً مع وجود تباين قليل في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية التوازن بين السعر والجودة وتأثيره على القدرة التنافسية، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول استراتيجية التسعير.

العبارة 18: بالنسبة للعبارة الثامنة عشرة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول جهود الشركة في تخفيف التكاليف الإنتاجية دون المساس بجودة المنتجات هو (3.87) مع انحراف معياري (1.02) وترتيب (3)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية الكفاءة التشغيلية والتحكم في التكاليف، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية تحقيق ذلك دون التأثير على الجودة.

العبارة 19: بالنسبة للعبارة التاسعة عشرة، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول دراسة الشركة لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم بهدف تقديم ما يرغبون به هو (3.89) مع انحراف معياري (1.03) وترتيب (2)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر

أهمية التواصل مع العملاء وفهم توقعاتهم، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية استخدام هذه المعلومات لتحسين المنتجات والخدمات.

العبارة 20: بالنسبة للعبارة العشريون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تحقيق الشركة لميزتها التنافسية من خلال السعر والتكلفة هو (3.74) مع انحراف معياري (1.03) وترتيب (8)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية السعر كعامل تنافسي، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية تحقيق التوازن بين السعر والتكلفة.

العبارة 21: بالنسبة للعبارة الواحدة والعشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول قدرة عمال الشركة على الإجابة على أسئلة العملاء هو (3.66) مع انحراف معياري (1.15) وترتيب (10)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن هناك تقدير لمهارات التواصل لدى العمال، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين التدريب والإعداد للإجابة على استفسارات العملاء بشكل أكثر فعالية.

العبارة 22: بالنسبة للعبارة الثانية والعشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مراقبة الشركة لآراء العملاء حول منتجاتكم وتحسين الخدمة الحالية وفقا لآرائهم هو (3.66) مع انحراف معياري (1.05) وترتيب (12)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية الاستماع إلى العملاء والاستجابة لتعليقاتهم، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين العمليات والأنظمة لجمع وتحليل آراء العملاء بشكل أكثر فعالية.

العبارة 23: بالنسبة للعبارة الثالثة والعشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تحقيق الشركة للميزة التنافسية من خلال الابتكار والبحث والتطوير المستمر مقارنة بالنافسين هو (3.5) مع انحراف معياري (1.16) وترتيب (14)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية الابتكار كعامل تنافسي، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول استراتيجيات البحث والتطوير.

العبارة 24: بالنسبة للعبارة الرابعة والعشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول التزام الشركة بالمواعيد المحددة عند تسليم منتجاتها للعملاء باستمرار هو (3.84) مع انحراف معياري (0.97) وترتيب (4)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين في الآراء. وهذا يعني أن هناك تقدير لأهمية الالتزام بالمواعيد في تعزيز رضا العملاء، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية ضمان الالتزام بالمواعيد بشكل مستمر.

العبارة 25: بالنسبة للعبارة الخامسة والعشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول سعي الشركة إلى تحقيق ميزة تنافسية شاملة مستدامة هو (3.74) مع انحراف معياري (1.06) وترتيب (7)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين في الآراء. وهذا يعني أن هناك تقدير لأهمية بناء ميزة تنافسية مستدامة، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول استراتيجيات تحقيق هذه الميزة بشكل فعال.

العبارة 26: بالنسبة للعبارة السادسة والعشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تحديد الشركة لمعايير الجودة العالية للعملاء هو (3.76) مع انحراف معياري (1.03) وترتيب (6)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية معايير الجودة في تلبية توقعات العملاء، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية تطبيق هذه المعايير بشكل متنسق.

العبارة 27: بالنسبة للعبارة السابعة والعشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول سعي الشركة دائماً إلى التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية لزيادة كفاءة خدماتها هو (3.71) مع انحراف معياري (1.14) وترتيب (9)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن هناك تقدير لأهمية التنسيق الداخلي وتأثيره على الكفاءة العامة، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول أفضل الممارسات للتنسيق بين الوحدات.

العبارة 28: بالنسبة للعبارة الثامنة والعشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول مساهمة برامج التدريب والتطوير المناسبة التي توفرها الشركة للموظفين في منحهم القدرة على التعامل مع الاستراتيجيات الجديدة هو (3.66) مع انحراف معياري (1.07) وترتيب (11)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن هناك تقدير لأهمية التدريب في تمكين الموظفين من مواكبة التغييرات الاستراتيجية، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول فعالية وتوقيت برامج التدريب.

العبارة 29: بالنسبة للعبارة التاسعة والعشرون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول استخدام الشركة لتقنيات إدارة سلسلة الإمداد لتحسين كفاءة عملياتها هو (3.45) مع انحراف معياري (1.13) وترتيب (15)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية تقنيات إدارة سلسلة الإمداد في تحسين الكفاءة، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية تطبيق هذه التقنيات بشكل فعال.

العبارة 30: بالنسبة للعبارة الثلاثون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول تشجيع الشركة للاقتراحات المقدمة من قبل العاملين قصد زيادة الإبداع هو (3.61) مع انحراف معياري (1.13)

وترتيب (13)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين كبير في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية مساهمات العاملين في الابتكار، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول كيفية تحفيز وتقدير هذه الاقتراحات.

العبارة 31: بالنسبة للعبارة الحادية والثلاثون، يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول اختيار الشركة لمورديها على أساس جودة المواد الأولية التي يقدمونها هو (3.76) مع انحراف معياري (1.08) وترتيب (5)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية جودة المواد الأولية في تحقيق المنتج النهائي، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول معايير اختيار الموردين.

محور الميزة التنافسية: يتضح أن المتوسط الحسابي للآراء حول محور الميزة التنافسية في الشركة هو (3.72) مع انحراف معياري (0.85)، مما يشير إلى تقييم إيجابي مع وجود تباين في الآراء. وهذا يعني أن الشركة تقدر أهمية الميزة التنافسية في مختلف الجوانب مثل السعر، الجودة، الابتكار، والتواصل مع العملاء، لكن قد يكون هناك مجال لتحسين الإجماع حول استراتيجيات تعزيز هذه الميزة بشكل مستدام.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (الميزة التنافسية) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (الإدارة بالذكاء)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (15): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	16.015	1	16.015	54.758	.000
الخطأ	10.529	36	.292		
الإجمالي	26.544	37			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig

الثابت	-0.189	0.535		-0.354	0.726
الإدارة بالذكاء	1.047	0.141	0.777	7.400	0.000

معامل الارتباط: 0.777 معامل التحديد: 0.603 المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 54.758 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الإدارة بالذكاء والميزة التنافسية) بقيمة 0.603 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.777 وهذا يعني أن 77.7% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في الإدارة بالذكاء، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 7.400 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل $\beta = 0.777$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = -0.189 + 1.047x$$

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية البحثية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير لتطبيق الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد تأثير لتطبيق الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والجدول الموالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (16): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4.901	1	4.901	10.100	.003
الخطأ	16.983	35	.485		
الإجمالي	21.884	36			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.617	.671		2.411	.021
الذكاء الاستراتيجي	.560	.176	.473	3.178	.003

معامل الارتباط: 0.473 معامل التحديد: 0.224 المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استناداً إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 10.100 بقيمة احتمالية 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية) بقيمة 0.473 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.224 وهذا يعني أن 22.4% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في الذكاء الاستراتيجي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 3.178 بقيمة احتمالية 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.473.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 1.617 + 0.560x$$

وبناءً على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير لتطبيق الذكاء التنافسي على تفعيل الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد تأثير لتطبيق الذكاء التنافسي على تفعيل الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والجدول الموالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (17): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	11.325	1	11.325	37.539	.000
الخطأ	10.559	35	.302		
الإجمالي	21.884	36			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.896	.469		1.911	.064
الذكاء التنافسي	.749	.122	.719	6.127	.000

معامل الارتباط: 0.719 معامل التحديد: 0.518 المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 37.539 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الذكاء التنافسي والميزة التنافسية) بقيمة 0.719 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.518 وهذا يعني أن 51.8% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة يعود إلى تغيرات حاصله في الذكاء التنافسي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 6.127 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.719.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.896 + 0.749x$$

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق الذكاء التنافسي على تفعيل الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

H_0 : لا يوجد تأثير لتطبيق الذكاء العاطفي على تفعيل الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد تأثير لتطبيق الذكاء العاطفي على تفعيل الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والجدول الموالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (18): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	13.137	1	13.137	52.566	.000
الخطأ	8.747	35	.250		
الإجمالي	21.884	36			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.790	.412		1.917	.063
الذكاء العاطفي	.814	.112	.775	7.250	.000

معامل الارتباط: 0.775 معامل التحديد: 0.600 المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 52.566 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الذكاء العاطفي والميزة التنافسية) بقيمة 0.775 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.600 وهذا يعني أن 60% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في الذكاء العاطفي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 7.250 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.775.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.790 + 0.814x$$

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق الذكاء العاطفي على تفعيل الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وهو أسلوب إحصائي يُستخدم لتحليل العلاقة بين متغير تابع واحد (الميزة التنافسية) وعدة متغيرات مستقلة (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي). يهدف هذا الاختبار إلى استخدام المتغيرات المستقلة للتنبؤ بقيمة المتغير التابع وتقدير مدى مساهمة كل متغير مستقل في التنبؤ الكلي، والجدول الموالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (19): يوضح نتائج نموذج الانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	17.794	3	5.931	23.050	.000
الخطأ	8.749	34	.257		
الإجمالي	26.544	37			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.108	.532		.204	.840
الذكاء الاستراتيجي	.035	.159	.028	.219	.828
الذكاء التنافسي	.347	.218	.313	1.592	.121
الذكاء العاطفي	.597	.192	.530	3.101	.004

معامل الارتباط: 0.819 معامل التحديد: 0.670 المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تُظهر نتائج نموذج الانحدار المتعدد صلاحية إحصائية كبيرة للنموذج، حيث تشير قيمة F المحسوبة البالغة **23.050** ومستوى الدلالة Sig الذي يُقدر بـ **0.000**، والذي يقل عن مستوى الدلالة القياسي $\alpha = 0.05$ ، إلى أن هناك على الأقل متغير مستقل واحد له تأثير معنوي على المتغير التابع. بالنسبة للثابت، فإن قيمته البالغة **0.108** مع قيمة t المحسوبة **0.204** ومستوى دلالة **0.840** تُشير إلى أنه غير معنوي إحصائياً، مما يعني أنه في حالة عدم وجود تأثير من المتغيرات المستقلة، فإن الميزة التنافسية سيكون لها قيمة أساسية تعادل قيمة الثابت.

أما بالنسبة للمتغيرات المستقلة، بدأ بالذكاء الاستراتيجي، فإن له تأثير غير معنوي على الميزة التنافسية بقيمة $\beta = 0.035$ ومستوى دلالة يُقدر بـ **0.828**، مما يعني أنه لا يمكن الجزم بأن لهذا المتغير

تأثيرًا كبيرًا على الميزة التنافسية ضمن النموذج. بالنسبة للذكاء التنافسي، فإن له تأثير غير معنوي بقيمة $\beta = 0.347$ ومستوى دلالة يُقدر بـ **0.121**، مما يعني أنه لا يمكن الجزم بأن لهذا المتغير تأثيرًا كبيرًا على الميزة التنافسية ضمن النموذج. أما بالنسبة للذكاء العاطفي، فإن له تأثير معنوي بقيمة $\beta = 0.597$ ومستوى دلالة يُقدر بـ **0.004**، مما يعني أن لهذا المتغير تأثيرًا كبيرًا على الميزة التنافسية ضمن النموذج.

وأخيرًا، يُشير معامل الارتباط البالغ **0.819** إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بينما يُظهر معامل التحديد البالغ **0.670** أن حوالي **67%** من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج، مما يُعطي دلالة على أهمية هذه المتغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.108 + 0.035 \left(\text{الذكاء الاستراتيجي} \right) + 0.347 \left(\text{الذكاء التنافسي} \right) + 0.597 \left(\text{الذكاء العاطفي} \right)$$

استنادًا إلى نتائج نموذج الانحدار المتعدد، يمكن القول إن الفرضية محققة جزئيًا. فالنموذج يُظهر أن هناك تأثيرًا ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الميزة التنافسية في الشركة، حيث أن مستوى الدلالة لهذا المتغير هو **0.004**، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha = 0.05$. ومع ذلك، لم يُظهر المتغيران الآخران، الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي، تأثيرًا ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، حيث كانت مستويات الدلالة لهما أعلى من **0.05**.

بالتالي، يمكن القول إن الفرضية محققة بالنسبة لبعد الذكاء العاطفي فقط من أبعاد الإدارة بالذكاء المدروسة، حيث أظهر تأثيرًا معنويًا على الميزة التنافسية، بينما لا تتحقق الفرضية بالنسبة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والتنافسي في النموذج المقدم. هذا يعني أنه يجب النظر في عوامل أخرى قد تؤثر على الميزة التنافسية أو إجراء مزيد من البحث لفهم العلاقات بين هذه المتغيرات بشكل أعمق.

وبناءً على نتائج نموذج الانحدار المتعدد أعلاه، هناك عدة تفسيرات محتملة توضح سبب تأثير الذكاء العاطفي بشكل معنوي على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت تبسة، حيث يعد الفهم العميق للعواطف والتعامل معها جزءًا أساسيًا من العمليات التجارية الحديثة، مما يسهل الاتصالات ويحسن تدفق العمل ويعزز الكفاءة العامة، وهذا ينعكس إيجابًا على أداء الموظفين. كما توفر القدرة على التعامل مع العواطف أدوات لتحسين التفاعلات بين الأفراد والتعامل مع الضغوطات، مما يسمح للموظفين بالتركيز على مهام أكثر تعقيدًا وقيمة، وبالتالي تحسين الأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، يعزز الذكاء العاطفي من

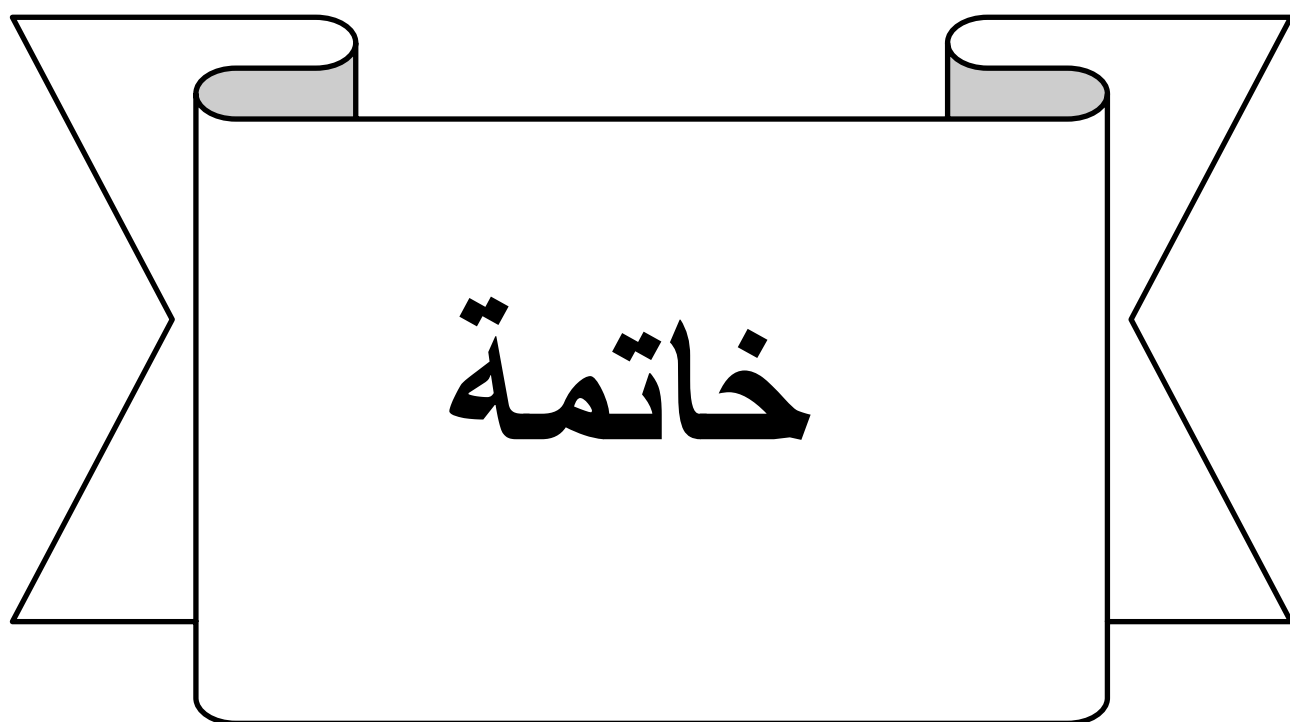
فرص التدريب والتطوير المهني، مما يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم، ويدعم المرونة في العمل مثل العمل عن بُعد، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية وبالتالي تحسين الرضا الوظيفي والأداء. ولا يمكن إغفال دور الذكاء العاطفي في تشجيع الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تطوير حلول جديدة وتحسين العمليات والمنتجات.

واستناداً إلى النتائج الإحصائية السابقة ومن منظور تحليلي، يمكن استنتاج أن هناك عدة أسباب محتملة لعدم وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والتنافسي على الميزة التنافسية في الشركة. من الممكن أن تكون هذه الأبعاد لم تتطور بما يكفي ليكون لها تأثير ملحوظ على الأداء، خاصة إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة قديمة أو لا تدمج الابتكار بشكل كامل، مما يقلل من فعاليتها. كما أن التبني والاستخدام غير الفعال من قبل الموظفين والإدارة، والذي قد ينجم عن نقص في التدريب أو مقاومة للتغيير، يمكن أن يحد من تأثير هذه الأبعاد على الأداء. وقد تواجه الاستراتيجيات تحديات في التكامل والتوافق مع الأنظمة الأخرى داخل الشركة، مما يعوق تدفق المعلومات واستخدام البيانات بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤثر الثقافة التنظيمية التي لا تدعم الابتكار والتغيير بشكل سلبي على استخدام الاستراتيجيات. ولا يمكن إغفال القيود المالية ومحدودية الموارد التي قد تمنع استغلال كامل إمكانيات الاستراتيجيات. أخيراً، قد تلعب العوامل الخارجية دوراً أكبر في التأثير على الميزة التنافسية مقارنة بالذكاء الاستراتيجي أو التنافسي، مثل التغيرات الاقتصادية والسوقية أو الأحداث العالمية التي تتجاوز نطاق الشركة محل الدراسة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على أثر الإدارة بالذكاء على الميزة في شركة الإسمنت ولاية تبسة، وذلك بتقديم مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية انطلاقا بتعريف الشركة محل الدراسة، والاعتماد على أداة الاستبيان الذي كان مصمم وفق لمتغيرات الدراسة ثم عرض لنتائج الدراسة بالاعتماد على مخرجات spss.

وفي الأخير عرض نتائج الدراسة بعد تحليل المتغيرات بالاعتماد على معاملات الارتباط البسيط ونموذج الانحدار البسيط والمتعدد وتم التوصل إلى تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومن ثم اختيار إثبات صحة الفرضيات أو نفيها.



خاتمة عامة

من خلال دراستنا للجانب النظري والتطبيقي لموضوع مهم في إدارة الأعمال ألا وهو " أثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية" ومن خلال جملة من المفاهيم وجملة من الأشكال والمخططات الموضحة للعلاقة النظرية بين الإدارة بالذكاء بمختلف أبعادها والميزة التنافسية. وكذا تحليل النتائج خاصة بالإستبيان تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تلخص موضوع بحثنا.

النتائج النظرية

يمكن حوصلة الجانب النظري في النقاط التالية :

- ✓ تعتبر الإدارة بالذكاء من متطلبات الإدارة المعاصرة فهي كفيلة بمساعدة المنظمات على التكيف مع المتغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية .
- ✓ الإدارة بالذكاء مثلث التميز ذو ثلاث أبعاد، كل بعد يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (إن حسن استخدامه).
- ✓ يلعب الذكاء الاستراتيجي دورًا هامًا في تحسين جودة عملية اتخاذ القرار لدى المنظمات كونه يعتبر نظام استخباراتي استراتيجي.
- ✓ يتيح الذكاء التنافسي للمنظمات القدرة على جمع المعلومات ورصد التحركات في البيئة الخارجية والتنافسية بشكل خاص مما يسمح لها بتطوير استراتيجيات تنافسية تتفوق بها عن منافسيها.
- ✓ حتى تتمكن المنظمة من العمل في ظل مناخ يسوده السلام والتفاهم سواء من الرئيس إلى مرؤوسيه أو المرؤوسين فيما بينهم، لا بد من الاعتماد على الذكاء العاطفي كأسلوب يساعد على تفهم المشاعر والأوضاع وحل مشاكل بطريقة أكثر وعي.

النتائج التطبيقية

لخصت الدراسة التطبيقية إلى مجموعة نتائج تكمن فيما يلي :

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت-تبسة -
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت-تبسة .-
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء التنافسي على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت-تبسة .-
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت-تبسة -

- ✓ يوجد أثر جزئي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية في شركة الإسمنت-تبسة -

توصيات

- ✓ ضرورة النظر من قبل مديري شركة الإسمنت-تبسة- لأهمية الذكاء التنافسي وما يمنحه من قدرة لها للكشف عن نقاط القوة والضعف لمنافسيها واستغلالها لتعزيز مكانتها التنافسية.
- ✓ على غرار الذكاء الاستراتيجي والتنافسي والذكاء العاطفي، هناك أبعاد أخرى للإدارة بالذكاء كذكاء الأعمال والنظم الخبيرة من شأنها أن تساعد الشركة على تدعيم عملياتها وتحقيق أهدافها.
- ✓ الاهتمام بتعزيز الابتكار والابتعاد على أخذ قرارات روتينية قد يساعد الشركة على تطوير ميزتها التنافسية.
- ✓ الاهتمام بدراسة العوامل الخارجية من متغيرات اقتصادية، سوقية، ... قد تأثر بدورها على الاستراتيجية المتبعة من قبل الشركة أي يجب زيادة الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي الذي يجعل الشركة لها دراية بما يحدث خارجها.

آفاق مستقبلية

- ✓ دور الإدارة الذكية في صيانة التنبؤية ومراقبة الجودة بالمنظمات الصناعية.
- ✓ علاقة التموضع الاستراتيجي بتعزيز الميزة التنافسية في المنظمات.
- ✓ أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأثرها في تحسين جودة الخدمات بالمنظمات.
- ✓ أثر الإدارة بالذكاء على الرشاقة التنظيمية.
- ✓ دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي في المنظمات.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إحسان صادق راشد والآخرين، الشمول المالي والميزة التنافسية تجارب محلية ودولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022.
2. أحمد صالح، بشرى لغزوي، إبراهيم الغزوي، إدارة بالذكاءات منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
3. بشير علاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. حمد علي صالح، والآخرين، الإدارة بالذكاءات، منهج التمييز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
5. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
6. شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة زماير محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
7. شهاني غادة، أدوات القيادة، مكتبة الرياض للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
8. الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، اسكندرية، مصر، 2005.
9. عامر عبد الرزاق، عبد المحسن الناصر، نظم ذكاء الأعمال لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022.
10. عباس المهدي، الذكاء والتفوق والعقد النفسية، دار الحرف العربي، بيروت، لبنان.
11. عباس جواد والآخرين، اتخاذ القرارات التربوية والإدارية، الطبعة الأولى، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
12. عبد العزيز نجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث للنشر، القاهرة، مصر، 2008.
13. فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

15. محمد عبد الفتاح الصرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
16. محمد العبيدي، علم النفس العام، دار بوحالة للطبع، الجزائر، 2000.
17. محمد العقوني، الإدارة - العامة الجديدة-، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
18. محمد الفتاح، محمود الغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014.
19. نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1998.
20. هشام حاروز والآخرين، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والطباعة، اسكندرية، مصر، 2014.

ثانياً: مذكرات وأطروحات

21. إبراهيم أبو عمشة باسل، ذكاء الاجتماعي وذكاء الوجداني وعلاقتها بالشعور بالسعادة لدى طلبة الجامعة في محافظة غزة، رسالة استكمال متطلبات حصول على ماجستير في علم النفس، جامعة الأزهر، فلسطين، 2013.
22. إبراهيم أحمد سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات 2017، رسالة استكمال متطلبات حصول على ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2017.
23. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخامة وبيئتها الخارجية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر الفترة (2006/2000)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008.
24. بشار عبد الحسين حسن، عامر عبد الكريم الذبجوي، الذكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي، جامعة الفرات الأوسط التقنية، كوفة، 2022.
25. بن جدو بن عيلة، الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015.
26. زياد هاشم السقا ناظم حسن رشيد، إمكانية استخدام النظم الخبيرة في تطوير مراقبة الحسابات ودراسة لأراء عينة من مراقبي الحسابات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012.

27. سميرة فرحات، موسي سهام، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، دراسة حالة مؤسسة "بيفاصوالتوي" للصناعة الغذائية وصناعة بسكويات التركية في الجزائر، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
28. عبد الرؤوف حاج، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور، ببرج بوغريج، باستخدام أسلوب تحصيل مغلق البيانات، 2004-2013، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
29. عنتر عبد الله موسى كسرا، الذكاء الإداري ودوره في تعزيز صناعة القرار الإداري: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من المدارس الحكومية في مدينة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة راخو، إقليم كردستان، العراق، 2017.
30. غانم أرزوقي الغزاوي، استخدام أنظمة نكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، العراق، 2013.
31. فاطمة الزهرة بوغاري، استراتيجية التمويع وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية: دراسة تطبيقية مخبر مؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بحث وابداع- 2017، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2017.
32. فيصل غازي عبد العزيز، عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مذكرة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
33. محمد بن عبد الله العمري، عثمان بن موسى عقيلي، دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز، جامعة الآداب والعلوم الإنسانية قسم علم المعلومات، السعودية، 2020.
34. محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة اوريدو للاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2017.
35. وسيلة بوازيد، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

36. هالة أمين مغوارى، آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، كلية البنات الآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، مصر، 2017.

37. هالة يحيوي، أثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة أوريدو، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2023.

38. ياسر سعيد أبو هريبد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء، محفظات غزة، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياحة لدراسات العليا، فلسطين، 2017.

ثالثا: مؤتمرات وملتقيات

39. أمينة بن علي، العجال بوزيان، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ملتقى علمي وطني مداخلة بعنوان التنافسية وتأثيرها على منظمات الأعمال، يومي 10، 11 نوفمبر 2009.

40. هاشم العبادي، الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية منظور مفاهيمي، مؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزيتونة الأردنية يومي 23 و25 أبريل 2012.

رابعا: مقالات علمية

41. إبراهيم رزق سند والآخرين، الذكاءات المتعددة وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية والتوافق البيئي: دراسة حالة مقارنة بين الريف والحضر، مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث، جامعة عين الشمس، المجلد 41، العدد 2، مصر، 2018.

42. إحسان محسن حسين، إيمان مرعي حسن، التسويق الريادي وأثره في إستراتيجيات بورتر التنافسية، مدخل في مدى إدراك مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم: دراسة ميدانية لأراء عينة من مديري لعدد من المشاريع الخدمية في محافظة دهوك، مجلة أكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 2، العراق، 2019.

43. أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.

44. دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، الجزائر، 2010.
45. ريم سعد جميل، دور الذكاء الشعوري، في إدارة الصراع فريق العمل: دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مراكز البحثية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 108، 2012.
46. زكي محمد زكي صقر، أثر الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في ضوء متغيرات التنظيمية والديموغرافية، مجلة علمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2015.
47. سعود محمد المحاميد، أثر الممارسة إدارة المعرفة في أداء بوجود الذكاء في إدارة العمال، المجلد 11، العدد 2، عمان، الأردن، 2015.
48. سهام أحمد محمد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid19)، المجلة التربوية، عدد مارس، جزء 2، (83)، 2021.
49. شعبان فرست علي وسليم فهين عصمت، دور الذكاء الإداري في تعزيز أبعاد جودة الخدمة الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية، مجلة جامعة زاخو مدينة دهوك، المجلد B(2)، العدد 1، 2014.
50. صلاح كساب ثاني الظافيري، الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية لمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، مجلة التربية، العدد 187، الجزء 5، 2020.
51. عبد الرحمن جميل شتان، نزار عيسى صديق، زيرك يوسف حسن، دور الذكاء العاطفي في تحقيق الابداع الإداري: دراسة ميدانية لعينة من المدراء ورؤساء الأقسام، مجلة أكاديمية بجامعة نوروز، جامعة نوروز وجامعة جيهان دهوك، المجلد 6، العدد 3، 2017.
52. عبد الرحيم نادر عبد الرحيم إسماعيل، الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري، مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد 14، العدد 2، مصر، 2023.
53. عبد الزهرة جبار العرابوي، دور الإدارة الذكية والإدارة العليا في تطوير وتجديد الأعمال والقيادات في المنظمة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 4، 2011.

54. علي يوسف أحمد، غازي الزواري، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لكبريت المشراق في محافظة نينوى، مجلة عالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات، المجلد 17، العدد 04، 2020.

55. عمر صليب، الذكاء الإداري وأثره في التنمية، دراسة حالة جامعة القدس، فلسطين، 2012.

56. فايزة جمعة، صالح النجار، أروى محمد الحرايزة، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، مجلة عالمية للاقتصاد والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، المجلد 8، العدد 3، الأردن، 2020.

57. فيروز شين، أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

58. لطفي معتوق، إيمان بن زيان، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة الأسمنت، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 1، 2021، الصفحة 335.

59. نجلاء زامل، الذكاء الإداري، مجلة الرياض، 2005. متوفرة على الموقع:

Available: <https://www.alriyadh.com>

60. نضال حمدان المصري، إبراهيم عابدين، دور الابداع في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، مجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 3، فلسطين، 2017.

61. نعمة عباس الخفاجي، الذكاء التنظيمي، فكرة معاصرة في إدارة أزمات الأعمال، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010.

خامسا: مواقع الويب

62. <https://www.manara.edu.sy.8January2024> . 4:39 PM

قائمة المصادر باللغة الأجنبية

63. Atef Oveisi kahan, Abd ulwahab pourghaz and Afsane marziyeh., **Examining the relationship of managment intelligence with Innavation management and Gareer advancement in organization**, Journal of behavioral and Brain science, scientific research Publishing, N°05, 2015.

- 64.** ELGHZIS and CHERKAOUI.M. (2019), **Intelligence émotionnelle et performance organisationnelle** : Une relecture des fondements de Base : Revue Internationale des sciences de gestion Num 5, octobre 2019/ vol 2, Num4, Université IBN Tofail, FSJES kenitre, Maroc.
- 65.** Furnham A, Trait **emotional intelligence and happiness social behavior and personality**, 2006, vol 31.
- 66.** Luther Guilick and Lyndall Urick, papers-New york- Unstitut Public Administration, 1937.
- 67.** Mayer-JD and witting MA, **Knowledge Intelligence and Creative central**, 2004.
- 68.** OUSIDHOM Souhila, AMOUKANE Abdellaziz, **les ressources humaines comme atout Strategique pour la creation d'avantage concurrentiel dans les entreprises**, le rôle catalyseur du knowledge management human resources as a strategic asset for. creating competitive advantage in companies, the catalytic role of knowledge management, Revue des sciences économiques de gestion et sciences commerciales, Université Mouloud MAMMERE de Tizi Ouzou, volume 12, 2019.
- 69.** Paul Waithaka, **Moderation effect of Organization Cultur of the Relationship Between Strategic Inputs of comptitive intelligence and comptitive advantage among commercial Banks in Kenya** : American Journal of Strategic studies, March 2023, vol 5, ISSue N°1, Department of Busniess administration, kenyatta university.

قائمة الملاحق

جامعة العربي التبسي - تبسة-

Université L'arbi Tebessi – Tébessa-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences économiques, commerces, et des sciences de la gestion

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

Spécialité: Management des affaires

Département: des sciences de gestion

استبيان Questionnaire

مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان

أثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة الاسمنت - تبسة -

إشراف الأستاذة :

أ/د. نوال بوعلاق

من إعداد الطالبتين:

- سارة رشاش

- فردوس قطيش

إلى موظفي شركة الإسمنت - تبسة-

في إطار تحضير مذكرة تخرج نقدم لكم هذا الاستبيان كجزء من دراسة تخرجنا لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة - ويهدف هذا الاستبيان معرفة آرائكم حول موضوع أثر الإدارة بالذكاء على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة اسمنت تبسة.

نرجو منكم المساعدة في اتمام الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها

مناسبة.

ملاحظات

- جميع الاجابات سرية تماما

-يرجى الاجابة على جميع الأسئلة ودقة.

لكم جزيل الشكر مسبقا على تعاونكم.

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي: ثانوي جامعي تقني سامي شهادات أخرى
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. المستوى الوظيفي: إطار عون التحكم عون التنفيذ

ثانياً: محاور الاستبيان

المحور الاول: الإدارة بالذكاء

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإدارة بالذكاء بشركة الإسمنت - تبسة - الرجاء الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

إدارة الذكاء	الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإدارة الاستراتيجية بالذكاء	01	لدى الإدارة العليا رؤية استراتيجية واضحة تمكنها من التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية					
	02	تضع شركتكم استراتيجية بديلة تعتمز تنفيذها في حالة فشل الاستراتيجية الحالية					
	03	تستخدم شركتكم المعلومات المجمعمة من خلال الذكاء الاستراتيجي في وضع وتنفيذ أهدافها الاستراتيجية					
	04	وجود أهداف محددة وواضحة في شركتكم يساهم في تحفيز العمال نحو بلوغها.					
	05	تجري شركتكم تقييما دوريا للمحيط الذي تنشط فيه للتعرف على جميع المتغيرات الحالية والمستقبلية من شأنها التأثير عليها.					

					01	تقدم شركتكم منتوجات وخدمات ذات جودة تثبت بها ذكاءها عن منافسيها	الذكاء التنافسي
					02	تدرس شركتكم تحركات منافسيها للتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم والعمل على استغلالها	
					03	تجري شركتكم مقارنة دورية مع الحصص السوقية للمنافسين لتقييم وضعيتها مقارنة بهم	
					04	تصمم شركتكم خطط تنافسية مناسبة تساعد على التأهب لتهديدات المنافسين	
					05	زيادة معرفتكم بالمنافسين يساعد في تقييم واختيار بين البدائل الاستراتيجية	
					01	المعرفة بنقاط قوة والضعف داخل كل فرد في شركتكم يساعد على استغلالها وتدارك مواقع الخلل	الذكاء العاطفي
					02	قدرة مدراء شركتكم على التعامل الجيد رغم كثرة المسؤوليات والاجهاد في العمل	
					03	الإدراك الجيد للعواطف الشخصية وتحديد أسبابها يؤثر على الأداء واتخاذ القرارات	
					04	يسعى المدراء على تطوير المهارات والقدرات للعمال بهدف تحقيق التميز والتفوق	
					05	تتصف العلاقة بين المدراء والعمال بعلاقات مباشرة رسمية وغير رسمية.	
					06	يتمكن المدراء من التحكم بمقاومة التغيير في حالة حدوثة	

المحور الثاني: الميزة التنافسية

فيما يلي بعض العبارات التي تقيس الميزة التنافسية لشركة الاسمنت بولاية تبسة الرجاء الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتناسب سعر منتجاتكم مع جودتها ومميزاتها مقارنة بالمنافسين					
02	تعمل شركتكم على تخفيف تكاليفها الانتاجية دون المساس بجودة منتجاتكم					
03	تدرس شركتكم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم بهدف تقديم ما يرغبون به					
04	تحقق شركتكم ميزتها التنافسية من خلال السعر والتكلفة					
05	لدى عمال شركتكم القدرة الكافية للإجابة على أسئلة عملائهم					
06	تراقب شركتكم آراء العملاء حول منتجاتكم وتحسين الخدمة الحالية وفقا لآرائهم					
07	تحقق شركتكم الميزة التنافسية من خلال الابتكار والبحث والتطوير المستمر مقارنة بالمنافسين.					
08	تلتزم شركتكم بالمواعيد المحددة عند تسليم منتجاتها للعملاء باستمرار.					
09	تسعى شركتكم إلى تحقيق ميزة تنافسية شاملة مستدامة					
10	تحدد شركتكم معايير الجودة المقدمة للعملاء					

					تسعى شركتكم دائما الى التنسيق بين مختلف الوحدات الادارية لزيادة كفاءة خدماتها	11
					ساهمت شركتكم دائما على توفير برنامج التدريب والتطوير المناسب للموظفين لمنحهم القدرة على التعامل مع الاستراتيجيات الجديدة	12
					تستخدم شركتكم تقنيات ادارة سلسلة الامداد لتحسين كفاءة عملياتها	13
					تشجع شركتكم الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين قصد زيادة الابداع	14
					تقوم شركتكم باختيار مورديها على اساس جودة المواد الاولية التي يقدمونها	15

الملحق رقم (02): نتائج التحليل الاحصائي spss

اختبار التوزيع الطبيعي kolmogorov smirnov

	الإدارة بالذكاء	الميزة التنافسية	
N	37	37	
Test Statistic	.049	.116	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200	.200	

اختبار ألفا كرونباخ للمحور الأول (الإدارة بالذكاء)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.921	16

اختبار ألفا كرونباخ للمحور الثاني (الميزة التنافسية)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.960	15

اختبار ألفا كرونباخ للمحورين (الإستبانة ككل)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.965	31

معامل الارتباط مصفوفة بيرسون

		المحور_الإجمالي
الإدارة بالذكاء	Pearson Correlation	.924
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	.959
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	38
المحور_الإجمالي	Pearson Correlation	1
	N	38

اختبار صحة الفرضيات وفق (معادلة الانحدار الخطي البسيط)

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإدارة بالذكاء ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: الميزة التنافسية
 b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777 ^a	.603	.592	.541

- a. Predictors: (Constant), الإدارة بالذكاء

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.015	1	16.015	54.758	.000 ^b
	Residual	10.529	36	.292		
	Total	26.544	37			

- a. Dependent Variable: الميزة التنافسية
 b. Predictors: (Constant), الإدارة بالذكاء

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.189	.535		-.354	.726
	الإدارة بالذكاء	1.047	.141	.777	7.400	.000

- a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Variables Entered/Removed ^a			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الذكاء العاطفي, الذكاء الاستراتيجي, الذكاء التنافسي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.819 ^a	.670	.641	.507

a. Predictors: (Constant), الذكاء العاطفي, الذكاء الاستراتيجي, الذكاء التنافسي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.794	3	5.931	23.050	.000 ^b
	Residual	8.749	34	.257		
	Total	26.544	37			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), الذكاء العاطفي, الذكاء الاستراتيجي, الذكاء التنافسي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.108	.532		.204	.840
	الذكاء الاستراتيجي	.035	.159	.028	.219	.828
	الذكاء التنافسي	.347	.218	.313	1.592	.121
	الذكاء العاطفي	.597	.192	.530	3.101	.004

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Variables Entered/Removed ^a			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الذكاء الاستراتيجي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.473 ^a	.224	.202	.69658

a. Predictors: (Constant), الذكاء الاستراتيجي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.901	1	4.901	10.100	.003 ^b
	Residual	16.983	35	.485		
	Total	21.884	36			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), الذكاء الاستراتيجي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.617	.671		2.411	.021
	الذكاء الاستراتيجي	.560	.176	.473	3.178	.003

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الذكاء التنافسي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.719 ^a	.518	.504	.54926

a. Predictors: (Constant), الذكاء التنافسي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.325	1	11.325	37.539	.000 ^b
	Residual	10.559	35	.302		
	Total	21.884	36			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), الذكاء التنافسي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.896	.469		1.911	.064
	الذكاء التنافسي	.749	.122	.719	6.127	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الذكاء العاطفي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775 ^a	.600	.589	.49991

a. Predictors: (Constant), الذكاء العاطفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.137	1	13.137	52.566	.000 ^b
	Residual	8.747	35	.250		
	Total	21.884	36			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), الذكاء العاطفي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.790	.412		1.917	.063
	الذكاء العاطفي	.814	.112	.775	7.250	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

الملحق رقم (03): اتفاقية التبرص



اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: شركة أكتيفيتي
 مفرما: شمارع للقاسم بوسوق صوب 83 تبسة
 ممثلة من طرف: عبد المالك حطاب الوظيفية مدير الموارد البشرية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتبة أسماؤهم:

1- شاذي سارة 2- قطيثة قروس

ماتر التخصص: إدارة الأعمال
 عنوان المذكرة: أثر الحياة بالكاء على الصيغة التفاضلية بالمستوى التقني

الاستاذ المشرف: يوسف نوال

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتبة أسماؤهم:

1- 2- 3-

4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ لي: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ لي ماي 1989.



المادة الثانية: يهدف هذا التريص ال ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعنيين



المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجري في مصلحة

الفترة من: 2024/04/08 الى: 2024/05/14

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

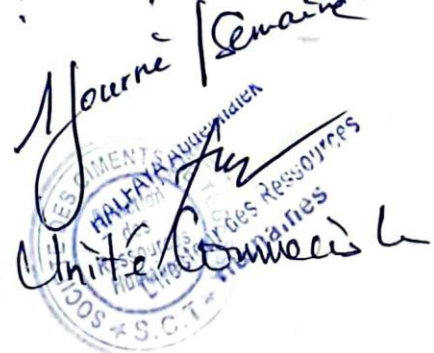
المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بانفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم .

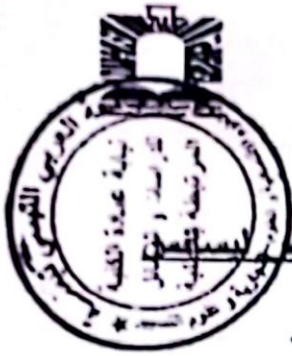
ادارة القسم



ادارة المؤسسة المستقبلية
هدى امبارك السبيعي



الملحق رقم (04): اذن بالطبع لمذكرة التخرج



الجمهورية العراقية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ المرعي النجدي - تكريت



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نباهة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا المعضي أسفله الاستاذ (ة) : د. نوال بوعلاق نوال

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		1*
		2*
		3*
		4*
		5*

فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
أثر ليل داره بالذكاء على المينى التنافسية في المؤسسة الاقتصادية -	إدارة أعمال	1* رشا نزال 2* كليليثه قر دوسا

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2024/05/02

الادارة

الامضاء

د. نوال بوعلاق نوال

اللقب والاسم

د. نوال بوعلاق نوال

أ.د. بوعلاق نوال
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم
التجارية وعلوم التسيير
جامعة العربي التبسي - تكريت

الملحق رقم (05): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة الوظيفية	اسم الأستاذ	الرقم
محاضر -أ-	وداد بن قيراط	01
أستاذ	عثمان عثمانية	02
أستاذ	طاوس غريب	03
محاضر -أ-	وفاء معاوة	04

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الأثر الذي تحدثه الإدارة بالذكاء بمختلف أبعادها (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي) كأسلوب إداري معاصر على تحقيق الميزة التنافسية وكل ذلك راجع إلى تطور الحالي في عصرنا اليوم، والذي يستلزم تبني أساليب غير تقليدية تمكن المنظمة من تطوير ميزتها التنافسية كسلاح فعال يضمن لها الحفاظ على حصتها السوقية على الرغم من أنه هدف صعب تحقيقه اليوم، وهذا بالنظر في شركة الاسمنت -تبسة- باعتبارها أحد الشركات الصناعية التي تسعى إلى تحقيق ذلك وهذا ما سنوضحه من خلال دراستنا هذه.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة بالذكاء، الميزة التنافسية، شركة الاسمنت، تبسة.

Study summary

This study aims at clarifying the impact that management with its various dimensions (strategic intelligence, competitive intelligence, emotional intelligence) has as a contemporary management on the achievement of competitive advantage. The previous is due to nowadays modernization which requires the adopting of unconventional methods that enable the organization to develop its competitive advantage as an effective tool to ensure the maintenance of its market share despite its difficulty that is illustrated through the Cement Company –Tebessa- as it is one of the industrial companies that seeks to achieve the aforementioned. Accordingly, this study will analyse and describe the impact of intelligence management on competitive advantage.

Key words:

Management intelligence, competitive advantage, Cement Company of Tebessa.