



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

الموضوع

أثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة أوريدو

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

نوقشت وأجيزت يوم: 25 ماي 2023

إشراف الأستاذة

نوال بوعلاق

إعداد الطالبة

هالة يحيوي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
نوفل سمايلي	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي-تبسة	رئيساً
نوال بوعلاق	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي-تبسة	مشرفاً ومقرراً
هدى معيوف	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس	عضواً
عبد العزيز قتال	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي-تبسة	عضواً
وداد بن قيراط	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي-تبسة	عضواً

السنة الجامعية: 2023/2022

## إهداء

أهدي ثمرة جُهدِي إلى:

♥ والديا الحبيبين الغاليين - حفظهما الرحمن -

♥ كلّ الأُحبة.

## شكر وعرفان

بعد كلّ الحمد وكلّ الشكر للمولى عزّ وجلّ أولاً وآخراً؛

أتقدم بشكري الجزيل أيضاً امتناناً وعرفانا إلى:

والديا الكريمين على كلّ الحب والسند والدعم؛

أستاذتي المشرفة الفاضلة البروفيسور نوال بوعلاق على جميل صبرها، نُصحها وتوجيهاتها.. لها مني خالص المودة،  
والاحترام؛

أستاذنا الرائع رئيس مشروع الدكتوراه في تخصص إدارة أعمال البروفيسور عمر جنينة؛

الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام، لقبولهم مناقشة هذا العمل وإثرائه؛

الأستاذين المدققين لُغة البحث: نذير بوسنة وسيف الدين بقة - بارك الله فيهما -؛

الأساتذة المحكمين الأفاضل كلّ باسمه؛

كذلك للأساتذة: ميلود برني، إبراهيم عدلي، طه بن الحبيب، أسماء الميرغني، محمد حبشي، James Gaskin،  
وShobhak، على جميل تعاونهم؛

للأستاذ الفاضل خليل شرقي الذي اقترح عليّ سابقاً موضوع الاستجابة التنافسية؛

موظفي ومسؤولي مؤسسة Ooredoodz الكرام، خاصة الأخ محمد، والأخت هاجر؛

ولا أنسى طبعاً كل من ينتمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة من:

الأساتذة الأفاضل خاصة (الطيب الوافي، زرزور براهمي، عمار براهمية، فضيلة بوطورة، يحيى دريس، ورفيق يوسف)،  
الطاقم الإداري الرائع، وطلبتني الأعزاء؛

جميع الصديقات والزميلات والزملاء على جميل تشجيعهم وتحفيزهم؛

كلّ من كان لي سنداً وعوناً؛

كلّ من بعث في قلبي السرور أثناء انجاز هذا العمل، ولو ببسمة.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر الذي يمكن أن تُحدثه الإدارة بالذكاء كأسلوب إداري حديث بأبعادها (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي) على الاستجابة التنافسية بأبعادها (السرعة، الاتساق والثبات، والفعالية) كأحد الخيارات والقرارات التنافسية الاستراتيجية وكيف للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (القدرة، والمرونة) أن تزيد من فعالية هذا الأثر باعتبارها وسيط بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية، هذا بالنظر في مؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات؛ حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وأداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من عينة مكونة من 238 مفردة، ثم القيام بتحليل هذه البيانات ببرنامج SPSSv26، إلى جانب النمذجة بالمعادلة البنائية ببرنامج AMOSv26 ليتم بعدها الخروج بمجموعة من النتائج، أهمها:

- وجود أثر إيجابي للإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )؛
- وجود أثر إيجابي لأبعاد الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )؛
- وجود أثر إيجابي لأبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )؛
- وجود أثر إيجابي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ).

**الكلمات المفتاحية:** إدارة بالذكاء، استجابة تنافسية، رشاقة استراتيجية، مؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات.

## Study Abstract

The study aimed to know the impact that intelligence management can have as a modern management style with its dimensions (strategic intelligence, competitive intelligence, emotional intelligence) on the competitive response as a strategic process with its dimensions (speed, consistency, stability, and effectiveness) as one of the strategic competitive options and decisions and how to strategic agility Its dimensions (ability, flexibility) increase the effectiveness of this effect as a mediator between intelligence management and competitive response in Ooredoo Algeria Telecom Corporation; Where the descriptive analytical method and a questionnaire were adopted to collect the necessary data on a sample of 238 individuals, and analyzed using SPSSv26 and AMOSv26 programs, to come up with the following results:

- The presence of a positive impact caused by the intelligence management on the competitive response in Ooredoo Algeria Telecom at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ );
- The presence of a positive effect of the dimensions of intelligence management on the competitive response in Ooredoo Algeria Telecom at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ );
- The presence of a positive effect of the dimensions of intelligence management on the strategic agility in Ooredoo Algeria Telecom at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ );
- The presence of a positive effect of the dimensions of strategic agility on the competitive response in Ooredoo Algeria Telecom at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ );

**Key Words:** Intelligence Management, Competitive Response, Strategic Agility, Ooredoo Algeria Telecom.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	ملخص الدراسة
III	قائمة المحتويات
V	قائمة المختصرات
VI	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
أ-ظ	مقدمة
58-1	الفصل الأول الفلسفة النظرية للإدارة بالذكاء
2	تمهيد
3	المبحث الأول الإدارة بالذكاء
3	المطلب الأول المنظمة، الإدارة، الذكاء
16	المطلب الثاني أسس الإدارة بالذكاء
25	المطلب الثالث المنظمة الذكية
34	المبحث الثاني أبعاد الإدارة بالذكاء
34	المطلب الأول الذكاء الاستراتيجي
43	المطلب الثاني الذكاء التنافسي
52	المطلب الثالث الذكاء العاطفي
58	خلاصة
102-59	الفصل الثاني الاستجابة التنافسية في بيئات الأعمال
60	تمهيد
61	المبحث الأول البيئة التنافسية على مستوى منظمات الأعمال
61	المطلب الأول التنافسية لدى منظمات الأعمال
73	المطلب الثاني البيئة التنافسية المتراحمة
79	المطلب الثالث تحليل البيئة التنافسية (بيئة الصناعة)
86	المبحث الثاني الاستجابة التنافسية
86	المطلب الأول مفهوم الاستجابة التنافسية وأبعادها
91	المطلب الثاني متطلبات وعراقيل الاستجابة التنافسية
95	المطلب الثالث فلسفة الاستجابة التنافسية
102	خلاصة
149-103	الفصل الثالث الأثر النظري للإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية للمنظمة
104	تمهيد
105	المبحث الأول أثر أبعاد الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية
105	المطلب الأول أثر الذكاء الاستراتيجي على الاستجابة التنافسية

110	أثر الذكاء التنافسي على الاستجابة التنافسية	المطلب الثاني
116	أثر الذكاء العاطفي على الاستجابة التنافسية	المطلب الثالث
123	الرشاقة الاستراتيجية كوسيط في التأثير بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية	المبحث الثاني
123	الرشاقة الاستراتيجية	المطلب الأول
132	أثر أبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية	المطلب الثاني
141	أثر أبعاد الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية	المطلب الثالث
149	خلاصة	
203-150	الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة	الفصل الرابع
151	تمهيد	
152	واقع قطاع الاتصالات بالجزائر ومحل مؤسسة Ooredoodz ضمن هذا القطاع	المبحث الأول
152	نشأة وتطور قطاع الاتصالات بالجزائر	المطلب الأول
159	تقديم مؤسسة Ooredoo	المطلب الثاني
165	تحليل واقع المنافسة بين مؤسسة Ooredoodz وباقي مؤسسات الاتصال بالجزائر	المطلب الثالث
174	الإجراءات المنهجية للدراسة	المبحث الثاني
174	مجتمع الدراسة وتقنية المعاينة	المطلب الأول
179	أدوات جمع البيانات	المطلب الثاني
183	الاختبارات والأساليب المساعدة في تحليل بيانات الدراسة	المطلب الثالث
203	خلاصة	
260-204	مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج الافتراضي)	الفصل الخامس
205	تمهيد	
206	التحليل الكمي والتركيب للدراسة باستخدام برنامج SPSSv26	المبحث الأول
206	عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان	المطلب الأول
218	التحليل التركيبي لمتغيرات الدراسة	المطلب الثاني
231	عرض وتحليل نتائج تباين اتجاهات عينة الدراسة وفقا للخصائص الديمغرافية	المطلب الثالث
234	النمذجة بالمعادلة البنائية في تحليل نموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOSv26	المبحث الثاني
234	عرض وتحليل نماذج القياس ونموذج البناء لمتغيرات الدراسة	المطلب الأول
244	عرض نماذج تحليل المسار	المطلب الثاني
249	اختبار فرضيات الدراسة	المطلب الثالث
260	خلاصة	
261	خاتمة	
268	قائمة المراجع	
290	قائمة الملاحق	

## قائمة المختصرات

الكلمة المختصرة	الدلالة باللغة الأجنبية (الإنجليزية/ الفرنسية)	الدلالة باللغة العربية
<b>IM</b>	Intelligence Management	الإدارة بالذكاء
<b>SI</b>	Strategic Intelligence	الذكاء الاستراتيجي
<b>CI</b>	Competitive Intelligence	الذكاء التنافسي
<b>EI</b>	Emotional Intelligence	الذكاء العاطفي
<b>CR</b>	Competitive Response	الاستجابة التنافسية
<b>S</b>	Speed	السرعة
<b>C</b>	Consistency	الاتساق والثبات
<b>E</b>	Effectiveness	الفعالية
<b>SA</b>	Strategic Agility	الرشاقة الاستراتيجية
<b>A</b>	Ability	القدرة
<b>F</b>	Flexibility	المرونة
<b>AT</b>	Algérie Télécom	اتصالات الجزائر
<b>ATM</b>	Algérie Télécom Mobile	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
<b>OTA</b>	Optimum Telecom Algeria	أوبتيموم لاتصالات الجزائر
<b>WTA</b>	Wataniya Telecom Algeria	الوطنية لاتصالات الجزائر
<b>IBID</b>	Ibidem	نفس المرجع
<b>Op.Cit</b>	Opus citatum	مرجع سبق ذكره

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج الافتراضي للدراسة	ز
02	التصميم الهيكلي للدراسة	ذ
03	مجالات العملية الإدارية	10
04	أبعاد ومبادئ المنظمة الذكية حسب نموذج Matheson & Matheson	30
05	البعد الإضافي للمنظمة الذكية بحسب نموذج Finkelstein & Jackson	34
06	أبعاد الذكاء العاطفي	57
07	المجموعات الاستراتيجية	85
08	نموذج Porter للقوى الخمس	85
09	عراقيل القدرة على الاستجابة لدى المنظمة	95
10	المنافسة التخريبية/ التمزيقية	102
11	الذكاء التنافسي كفاعل للاستجابة التنافسية	114
12	الذكاء العاطفي وعلاقته بالبيئة التنافسية للمنظمة	119
13	حوصلة لأثر الذكاء على الاستجابة السريعة لبيئة المنظمة	112
14	عدد مشتركى الهاتف النقال GSM، الجيل الثالث، والجيل الرابع بالجزائر (20-2020)	157
15	رقم أعمال قطاع الاتصال بالجزائر في الفترة (2013-2017)	159
16	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو الجزائر	166
17	تطور سوق الهاتف النقال لشبكات الاتصال الثلاث (2017-2021)	172
18	أعمدة تطور حصص السوق حسب عدد المشتركين لكل شبكة اتصال	172
19	التوزيع حسب نوع التكنولوجيا الموزعة في الجزائر (للتلثاني الرابع 2021)	173
20	تطور سوق الهاتف الثابت حسب عدد المشتركين (2017-2021)	174
21	نسبة تطور إجمالي عدد مستخدمي الانترنت (النقال والثابت) للفترة (2017-2021)	175
22	معادلة الانحدار الخطي بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية	227
23	النموذج القياسي لُبعد الإدارة بالذكاء	237
24	النموذج القياسي المعدل لُبعد الإدارة بالذكاء	239
25	النموذج القياسي لُبعد الرشاقة الاستراتيجية	240
26	النموذج القياسي المعدل لُبعد الرشاقة الاستراتيجية	241
27	النموذج القياسي لُبعد الاستجابة التنافسية	242
28	النموذج القياسي المعدل لُبعد الاستجابة التنافسية	244
29	النموذج البنائي للدراسة	245
30	نموذج تحليل المسار بين متغيرات الدراسة	247
31	نموذج تحليل المسار بين أبعاد الإدارة بالذكاء (الذكاء الاستراتيجي، التنافسي، العاطفي) والاستجابة التنافسية	248

249	نموذج تحليل المسار بين أبعاد الإدارة بالذكاء والرشاقة الاستراتيجية	32
250	نموذج تحليل المسار بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية	33

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مضمون تصنيفات المنظمة	5
02	مستويات الإدارة بالذكاء	19
03	مكانة الذكاء	22
04	خصائص المنظمة الذكية والمنظمة الرشيقة	142
05	رقم أعمال قطاع الاتصال بالجزائر في الفترة (2013-2017)	158
06	بعض المؤشرات المالية التي تخص مؤسسة أوريدو لعامي 2021 و2022 ونسبة التغير	162
07	تطور سوق الهاتف النقال (عدد مشتركين شبكات الهاتف النقال)	171
08	التوزيع حسب نوع التكنولوجيا (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) الموزعة في الجزائر	173
09	تطور سوق الهاتف الثابت حسب عدد المشتركين (2017-2021)	174
10	تطور عدد مستخدمي الانترنت (الثابت والنبال) خلال الفترة (2017-2021)	175
11	عدد الاستبيانات المحصل عليها	180
12	تركيبية الاستبيان ومتغيراته	180
13	توزيع الأسئلة المتعلقة بالإدارة بالذكاء	184
14	توزيع الأسئلة المتعلقة بالاستجابة التنافسية	184
15	توزيع الأسئلة المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية	184
16	درجات مقياس Five Likert (اتجاهات المستجوبين ومستوى القبول)	185
17	الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد الذكاء الاستراتيجي	188
18	الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد الذكاء التنافسي	189
19	الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد الذكاء العاطفي	190
20	الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات محور الإدارة بالذكاء (المتغير المستقل)	191
21	الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد السرعة	192
22	الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد الاتساق والثبات	193
23	الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد الفعالية	194
24	الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات محور الاستجابة التنافسية (المتغير التابع)	195
25	الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد القدرة	195
26	الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد المرونة وخفة الحركة	196
27	الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات محور الرشاقة الاستراتيجية (المتغير الوسيط)	197
28	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (الإدارة بالذكاء)	198
29	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الاستجابة التنافسية)	199
30	قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج	204
31	عرض الخصائص الديمغرافية لعينة من موظفي مؤسسة أوريدو الجزائر	208

210	عرض وتحليل نتائج بعد الذكاء الاستراتيجي	32
212	عرض وتحليل نتائج بعد الذكاء التنافسي	33
213	عرض وتحليل نتائج بعد الذكاء العاطفي	34
215	عرض وتحليل نتائج بعد السرعة في الاستجابة	35
216	عرض وتحليل نتائج بعد الاتساق والثبات	36
217	عرض وتحليل نتائج بعد الفعالية	37
219	عرض وتحليل نتائج بعد القدرة	38
220	عرض وتحليل نتائج بعد المرونة وخفة الحركة	39
221	مصنوفة الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة	40
224	الارتباط الجزئي بين المتغير المستقل والمتغير التابع وحالة استبعاد المتغير الوسيط	41
225	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية	42
227	نموذج الانحدار المتعدد بين أبعاد الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية	43
229	نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الإدارة بالذكاء والرشاقة الاستراتيجية	44
231	نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين بعدي الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية	45
233	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير الجنس	46
233	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير العمر	47
234	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير الخبرة	48
235	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير المستوى التعليمي	49
235	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير المستوى الوظيفي	50
236	القيم المفقودة من بيانات أداة الاستبيان	51
238	مخرجات برنامج Amos للنموذج القياسي لبعدي الإدارة بالذكاء ومدى تطابقها مع درجات القطع	52
240	مخرجات برنامج Amos للنموذج القياسي لبعدي الرشاقة الاستراتيجية ومدى تطابقها مع درجات القطع	53
243	مخرجات برنامج Amos للنموذج القياسي ومدى تطابقها مع درجات القطع	54
246	مخرجات برنامج Amos لقيم مؤشرات المطابقة لنموذج بناء الدراسة	55
247	نتائج تقدير المسارات (Estimates) بين متغيرات الدراسة	56
248	نتائج تقديرات المسار بين أبعاد الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية	57

# مقدمة

أولاً- تقديم إشكالية الدراسة

ثانياً- الدراسات السابقة

ثالثاً- التصميم الهيكلي للدراسة

يُقال أن: "الفرص في عالم الأعمال لا تضيع، إن لم تقتنصها فأنت تُهدئها لمنافسك"، هي مقولة مقتبسة من كتاب 25 قصة نجاح. إذ يُعتبر عالم الأعمال من أكثر العوالم تعقيداً وتشابكاً، هذا لكونه يتميز بالتنافسية الدامية الشرسة خاصة لما يشهده هذا القرن، ففي كل دقيقة أو في كل ثانية قد تطرأ تغيرات (طفيفة كانت أو جذرية) على مستوى البيئة، ما يوجي بإجراء تغييرات في مجريات الخطط المرسومة من قبل المنظمات واعتماد الخطط البديلة إن لزم الأمر، ومثل هكذا بيئات تحتاج لدراسة عميقة، وحرص شديد مع توخي الحذر في كل فعل وتصرف دون إهدار للفرص وإهدائها للمنافس، ففي غفلة أو هفوة؛ قد تودي بانتهيار ما تم تشييده لسنوات.

ففي خضم الألفية الثالثة، ومع التطور الحاصل في المعالم الثلاث للنظام الاقتصادي العالمي الجديد (العولمة، الانترنت، التكنولوجيا)، زاد الاهتمام بالتطور جنباً إلى جنب في مجال العلوم الإدارية مُسيرة بذلك ما يحدث في العالم الخارجي، الأمر الذي دفع بالدارسين والباحثين في هذا التخصص بدراسة كل التفاصيل والحيثيات التي تخص بيئة الأعمال والبحث عن حلول للمشكلات التي تعترضها المنظمات ومعالجتها بإيجاد أساليب إدارية واستراتيجية حديثة ومتنوعة تضمن نشاط وبقاء هذه المنظمات، كأسلوب الإدارة بالأهداف، إدارة الوقت، الإدارة بالمعرفة، إدارة الجودة الشاملة، اليقظة الاستراتيجية وغيرها، ومن بين أهم هذه الأساليب أيضاً التي تعتبر منهج للتميز الإستراتيجي لأي إدارة ما يعرف بالإدارة بالذكاء والتي ترتكز على ثلاثة أقطاب تتمثل في (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي). أما عن الذكاء العاطفي فهو الجهاز الاستخباراتي الذي يدرس مكامن البيئة الداخلية للمنظمة وتحدياتها، الذي به يمكن الاستعلام عما يدور حول نوع العلاقات والسلوكيات العاطفية وتوجهاتها بين الموظفين فيما بينهم، وبين الموظفين ومسؤوليهم ومحاولة إدارتها وفهمها بذكاء، وهل ستشكّل عارضاً أم مرافقاً لأهداف وتوجهات المنظمة. أما عن الذكاء التنافسي فهو الجهاز الاستخباراتي كذلك، لكنه يهتم برصد واستعلام كل ما له علاقة بالبيئة الخارجية للمنظمة (التنافسية أو الصناعية حسب Porter، والكلية) من خلال جمع جميع البيانات وفحصها وتحليلها وإخراجها في شكل معلومات تنافسية دقيقة. هذه المعلومات التنافسية المتعلقة بالبيئة الخارجية، والمعلومات العاطفية المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة، تُقدم لمسؤولي الإدارة العليا، أو متخذي القرار أين يتم دراستها، بتحليلها، تفسيرها، واستخدامها بذكاء وفقاً للتوجهات الاستراتيجية وبما يتماشى ووضعية المنظمة لتحديد الخيار الاستراتيجي الأنسب، وهذا ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي. ومجموع هذه الأنواع الثلاث من الذكاء أُطلق عليها مصطلح الإدارة بالذكاء، الذي

طُوّر استنادا لتطور مفهوم الذكاء الذي ظهر أول مرة من قبل الفيلسوف شيشرو Marcus Tullius Cicero. فأسلوب الإدارة بالذكاء من الأساليب التي أحدثها العلم تماشيا مع الظروف التنافسية الفائقة التي تعيشها منظمات القرن الواحد والعشرين، حيث اتضح أن هناك نوعين من المنظمات المنافسة؛ الأولى هي المنظمات الطموحة التي تسعى وراء كسب أكبر حصص سوقية والتفوق على المنافسين، وهذا النوع يتبع أسلوب التجديد الدائم، والتغيير، والابتكار والإبداع والتميز، أما النوع الثاني فهي تلك المنظمات التي تسعى للحفاظ على مركزها التنافسي، وتعمل جاهدة للدفاع عن ذلك باعتماد أساليب مختلفة كالاستجابة التنافسية لأي تحرك، لأي ردة فعل يمكن أن يلحق ضرراً بمكانها في السوق، حيث تُبدي تصرفها معترضة بذلك أي سلوك غرضه الهجوم والقضاء على المنظمة. ولكي تقوم بذلك عليها أن تكون مؤهلة ومستعدة بتوافر كل الإمكانيات والقدرات (المادية، البشرية، المالية، الوقت، المعارف، الكفاءة والفعالية) بالإضافة إلى المرونة وخفة الحركة أو ما يعبر عنه بالرشاقة الاستراتيجية والتي لها الأثر البالغ في تعزيز الاستجابة التنافسية، إلى جانب تحديد السرعة اللازمة والمناسبة مع الاتساق والثبات أثناء تأدية هذا الأسلوب.

ومن بين القطاعات التي تعرف تنافسية محتدمة في أسواقها بالجزائر؛ قطاع الاتصالات، الذي فُعل بعد إصدار قانون 03-2000 من أجل ضمان التنافسية والتنوع داخل الاقتصاد الجزائري، بفتح مجال الاستثمار للداخلين الجدد، بعد أن كان محتكرا من طرف الدولة منذ الاستقلال، فإلى جانب مؤسستي اتصالات الجزائر Algérie Télécom و Mobilis التابعة للدولة، هناك أيضا مؤسسة Djezzy بشراكة مع الدولة، والمؤسسة الأجنبية الوحيدة Ooredoodz، حيث فازت هاتين المؤسستين برخص النشاط داخل السوق الجزائرية في مناقصة تم عرضها على مجموعة من المستثمرين، وبضمهما بدأت تظهر ملامح التنافسية في القطاع، ووجد المتعامل الجزائري ل (الهاتف النقال، أو الهاتف الثابت، أو الأنترنت النقال، أو الأنترنت الثابت) أمام عروض وخدمات متنوعة ومختلفة تقدمها كل مؤسسة محاولة بذلك استقطاب وكسب أكبر قدر ممكن من المشتركين أو المتعاملين. والمؤسسة التي تملك أكبر عدد منهم، هي المؤسسة التي تضمن أعلى حصة سوقية، مقارنة بالبقية، لكن بنسب قريبة ومتفاوتة.

وفي هذا البحث سيتم إسقاط موضوع الدراسة حول مؤسسة أوريدو الجزائر لمعرفة ما إذا كانت تنتهج أسلوب الإدارة بالذكاء، وهل لها أن تعزز هذا النوع من الأساليب في سياسة استجابتها التنافسية أم لا.

## أولاً- تقديم إشكالية الدراسة

تعود أبرز الإشكالات التي تواجه المنظمات الجزائرية إلى طبيعة الإدارة والتسيير في إيجاد الحلول المناسبة في الأوقات المناسبة؛ حيث تقوم بالبحث عن حلول وقتية ووظيفية فقط لعلاج المشاكل الآنية، دون القيام بدراسة مسبقة بوضع برامج وخطط تحضيرية ومستقبلية تهيئاً لأي عراقيل طارئة، ودراسة المشاكل من جذورها، فالمديرين هنا يهتمون أكثر بمعالجة القضايا الروتينية قصيرة المدى، وإهمال القضايا الحساسة ذات البعد الإستراتيجي التي تعكس جودة اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمنظمة، وهو من شأنه ما يجب على المديرين القيام به من تنقيب عن مناهج وتقنيات أكثر قدرة وفاعلية على الإيفاء بمتطلبات الحاضر والمستقبل على حد سواء ما يضمن تميز وتألّق منظماتهم، ويعد اعتماد الذكاء بأشكاله وأساليبه الإدارية المختلفة أحد تلك المناهج المتطورة لما له من خصائص وقدرات ونتائج كبيرة على أرض الواقع، هذا الأسلوب قد يساعد في التأثير على قرارات حساسة وجريئة كالاستجابة التنافسية للبيئات فائقة التنافسية والاحتدام بها من طرف الإدارة العليا (خبراء وقادة الإدارة الاستراتيجية للمنظمة) وما يساعد المنظمة في هذه المهمة تحتاج لأن تكون مرنة وذات رشاقة في الأداء حتى تنجح العملية وتكون ذات فعالية أكثر. من هذا المنطلق تتبلور هذه الدراسة في الكشف عن أثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية وكيف للرشاقة الاستراتيجية أن تساعد في هذا الأثر باعتبارها متغيراً وسيطاً بينهما في منظمة الأعمال بإسقاط هذه الدراسة على مؤسسة أوريدو الجزائر. حيث تمثل الإدارة بالذكاء المتغير المستقل والاستجابة التنافسية المتغير التابع.

### 1. التساؤل الرئيس

من خلال ما تقدم ذكره، يمكن طرح التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية؟ وكيف يظهر هذا الأثر بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات؟

### 1.1 التساؤلات الفرعية

دعماً في توضيح إشكالية الدراسة، يمكن طرح مجموعة أسئلة فرعية كالتالي:

- ما طبيعة الأثر النظري الموجود بين أبعاد الإدارة بالذكاء (الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي) والاستجابة التنافسية بالمنظمة.

- كيف تساهم الإدارة بالذكاء في تحديد الأثر النظري القائم بين بُعدا الرشاقة الاستراتيجية (القدرة، المرونة وخفة الحركة) والاستجابة التنافسية بالمنظمة.
- ما طبيعة الأثر الاحصائي الموجود بين أبعاد الإدارة بالذكاء (الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي) والاستجابة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية أوريدو الجزائر للاتصالات؟
- كيف تساهم الإدارة بالذكاء في تحديد الأثر القائم بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية أوريدو الجزائر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لخصائص المتغيرات الديمغرافية في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات يعزى بمتغيرات: الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي (الشهادة الجامعية المتحصل عليها)، والمستوى الوظيفي؟

## 2.1 فرضيات الدراسة

- كتصور وإجابة مؤقتة للأسئلة الموضوعية أعلاه، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية كالتالي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ . وتتدرج تحتها ثلاث فرضيات فرعية هي:
  - الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .
  - الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .
  - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .
  - الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية كوسيط بينها وبين الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ . وتتدرج وفقها لثلاث فرضيات فرعية:

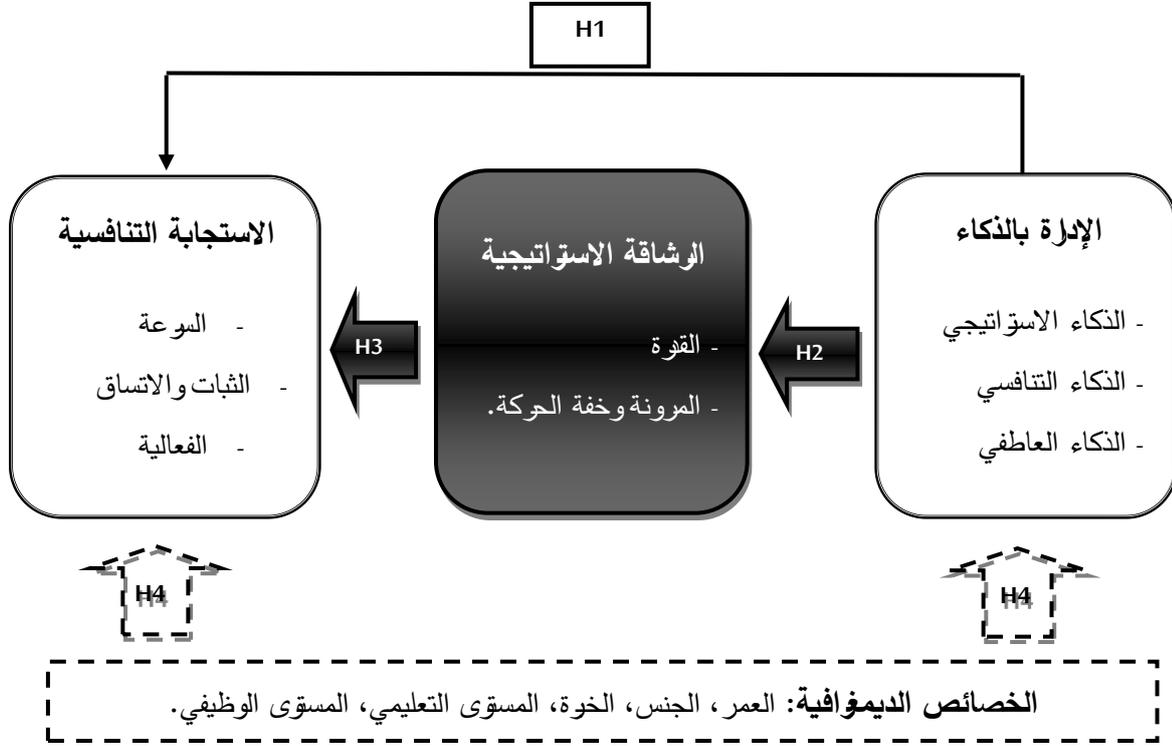
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية كوسيط بينها وبين الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الرشاقة الاستراتيجية كوسيط بينها وبين الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الرشاقة الاستراتيجية كوسيط بينها وبين الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ . وتندرج وفقها لثلاث فرضيات فرعية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة وخفة الحركة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .
- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات تعزى بمتغيرات: الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي (الشهادة الجامعية المتحصل عليها)، المستوى الوظيفي.

### 3.1 عرض النموذج الافتراضي للدراسة

وفقا للتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، وكذا التصورات المفروضة، يمكن بناء نموذج افتراضي يعبر عن نوع العلاقات الناشئة بين مختلف متغيرات الدراسة. حيث يشمل هذا النموذج متغيرين أساسيين هما: المتغير المستقل وهو الإدارة بالذكاء محدد بثلاثة مؤشرات أو أبعاد (الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي)، والمتغير التابع وهو الاستجابة التنافسية يتمثل في بعدين (الفعالية،

والسرعة)، بالإضافة إلى المتغير الوسيط وهو الرشاقة الإستراتيجية ببعدين (القدرة، والمرونة وخفة الحركة). الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مجموعة من الدراسات السابقة.

وقصد وصف معالم إشكالية الدراسة لا بد من معرفة أهميتها وأهدافها، وما القيمة التي يمكن أن تضيفها هذه الدراسة.

## 2. أهمية وأهداف الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة وأهدافها من أهمية وأهداف موضوع الإدارة بالذكاء كمنهج للتمييز الإستراتيجي في أي مؤسسة، أما موضوع الاستجابة التنافسية باعتباره الدرء الواق لها ما يضمن البقاء والحفاظ على الوضع التنافسي، وللتفصيل أكثر في أهمية وأهداف الدراسة نوجز ذلك كالتالي:

### 1.2 أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته:

- **فعلى الصعيد العلمي:** ذلك من خلال محاولة إلقاء الضوء على موضوعين مهمين وحديثين في مجال إدارة الأعمال، يهم طلاب الدراسات العليا في التخصص من جهة، وأصحاب المؤسسات ورجال الأعمال من جهة ثانية؛ وهما الإدارة بالذكاء (الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي)، والاستجابة التنافسية (سرعة الاستجابة، الثبات، والفعالية)، كما تكمن أهمية الدراسة إلى إيجاد العلاقة النظرية التكاملية بينهما، ومعرفة تأثير ذلك على الواقع التنافسي في حياة المؤسسات.
- **الصعيد العملي:** وعن أهمية الدراسة العملية فإنها تتمثل في النتائج والتوصيات والاقتراحات جراء إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، وهو ما يساعد مؤسسة أوريدو في كيفية استخدام أسلوب الإدارة بالذكاء من خلال عمليات (الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي) بغية تعزيز هذا الأسلوب في الاستجابة التنافسية (سرعة الاستجابة، وثباتها وفعاليتها) أمام منافسيها مؤسستي جازي وموبيليس هذا باعتبار قطاع الاتصالات بالجزائر أكثر القطاعات تنافسية، وإن كان يشغل في ظل احتكار القلة كون أن هذا القطاع منظم من قبل الدولة في ظل احتكاره لثلاث مؤسسات، واحدة وطنية "موبيليس"، وأخرى مشتركة "جازي"، وثالثة أجنبية "أوريدو".

## 2.2 أهداف الدراسة

- هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر النظري والتطبيقي الذي تحدثه الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:
- محاولة ربط مفهوم الإدارة الحديثة بالإدارة الإستراتيجية، رغم أن الإدارة الإستراتيجية لصيقة إدارة الأعمال وهي جزء لا يتجزأ منها؛
  - إلقاء الضوء على أنواع الذكاء المعتمدة وكيفية تسييرها، إدارتها، مدى فعاليتها في التأثير على القرارات والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة؛
  - تأصيل فكرة الاستجابة التنافسية، وضرورة تعلمها في المنظمة وممارستها واقعياً؛
  - محاولة فهم سلوك المؤسسات وتصرفاتها تجاه المواقف التنافسية المختلفة؛
  - الإحاطة النظرية في إيجاد عمق الروابط والمميزات لبناء علاقة الإدارة بالذكاء (المتغير المستقل)، والاستجابة التنافسية (المتغير التابع)؛
  - عرض وتوضيح أهم المفاهيم والممارسات المتعلقة بالإدارة بالذكاء من جهة وبالاستجابة التنافسية من جهة ثانية؛

- اختبار نموذج الدراسة الذي يفترض وجود أثر للإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو؛
- والهدف الأساسي يتمثل في تقديم إضافة لدعم الفهم الحالي بالوقوف على واقع استخدام أنماط الإدارة بالذكاء ومدى تأثيرها على الاستجابة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

### 3. منهج الدراسة

بالنظر لطبيعة الموضوع وقصد الإجابة على الإشكالية ومجموعة التساؤلات الفرعية المطروحة ومحاولة الربط بين مختلف متغيرات الدراسة، كان لزاما اعتماد مختلف المناهج المستخدمة في البحوث الاقتصادية عموما، والإدارية خصوصا. وبذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لأجل وصف وتحليل دراسة موضوعي الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية والوقوف على الأثر والعلاقة التي تربط بينها، من خلال الاطلاع على ما جاءت به أدبيات الموضوع من الجانب النظري والمفاهيمي للدراسة بمسح مكتبي بما توفر من مراجع ودراسات سابقة متمثلة في (الكتب، أطروحات الدكتوراه، مقالات وملتقيات...الخ). بالإضافة إلى اعتماد منهج دراسة الحالة لمعرفة أثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو في الجانب التطبيقي.

### 4. حدود الدراسة

يُحد نطاق هذه الدراسة حدودا واضحة المعالم، والتي تجلت في الآتي:

- **الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة أوريدو الجزائر، ذلك من خلال محاولة دراسة واقع تأثير الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية لهذه المؤسسة.
- **الحدود الزمنية:** تتمثل في المدة الزمنية المستغرقة لإتمام ما أنجز في البحث والتي كانت بدايات سنة 2019 إلى غاية سبتمبر 2022.

### 5. مبررات اختيار موضوع الدراسة

هناك مجموعة من الأسباب التي أدت لاختيار هذا الموضوع، والتي تجلت في الآتي:

- **المبررات الشخصية**
- موضوع مرتبط بالتخصص ويدخل ضمن اهتمام الباحثة؛
- الميول الشخصي لمثل هكذا مواضيع والإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص؛

- التوسيع في دائرة المعارف الشخصية فيما يخص الموضوع.
- **المبررات الموضوعية**
- تماشي موضوع الدراسة وخصائص وديناميكية بيئة الأعمال الحالية بمختلف سيناريوهاتها؛
- دراسة الأثر الذي تحدثه الإدارة بالذكاء بأبعادها المختلفة (الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) في توجيه السلوكيات التنافسية للمؤسسات؛
- الحاجة إلى الإطار التطبيقي الذي من شأنه المساعدة في عملية الربط بين مفهومي الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية في ميدان مؤسسة أوريدو للاتصالات.

### ثانياً - الدراسات السابقة

الهدف من عرض وتحليل الدراسات والبحوث العلمية السابقة هو إتمام ما توصل إليه الباحثون إن أمكن من خلال النتائج التي توصلت إليها دراساتهم، ومقارنة هذه الأخيرة مع نتائج الدراسة الحالية لأجل تحديد القيمة المضافة منها، وقد يكون من الدراسات السابقة ما يُعبّر عن موضوع الدراسة الحالية بشكل عام، ومنها ما تتاولته بشكل خاص. إلا أنّ تركيز هذه الدراسة يحولّ إلى الأبحاث التي تُستخدم في ضبط نموذج الدراسة الافتراضي، وسيتم التطرق إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة العربية ثم الأجنبية ثم مقارنة هذه الدراسة بها.

#### 1. الدراسات العربية السابقة

1. دراسة [اسعود محمد المحاميد، 2015] بعنوان: أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود

الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء، ولأجل ذلك تم اعتماد أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من المصارف التجارية الأردنية، حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام لـ 13 مصرفاً، وبعد إجراء التحليل واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء؛

<sup>1</sup> اسعود محمد المحاميد، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في بعدي الذكاء التنظيمي (القدرة على الاستشعار والقدرة على الاستجابة)؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي في الأداء؛

- الذكاء التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء.

2.دراسة [سميرة فرحات، 2016] بعنوان: **مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية**.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى توضيح المساهمة الفعالة للذكاء التنافسي ومساهمته على تحسين الأداء في المؤسسات الصناعية، من خلال الكفاءة الإنتاجية، الربحية، التقدم التقني، رضا العميل وزيادة الحصص السوقية للمؤسسة...الخ، حيث تم اختبار مدى تواجد عملية الذكاء التنافسي في عينة من مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر ومدى أثره على تلك المؤسسات، وتم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي إلى جانب منهج دراسة الحالة، والمسح المكتبي الذي تم فيه انتقاء المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات والبيانات في المؤسسات محل الدراسة على الملاحظة، المقابلة، والاستمارة، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، توصلت النتائج إلى:

- المؤسسات محل الدراسة تستخدم عملية الذكاء التنافسي، لكن دون وعي منها بأن تلك الخطوات المستخدمة في جمع المعلومات هي عناصر من عملية الذكاء التنافسي؛

- تبين أن هذه المؤسسات بحاجة إلى فهم عملية الذكاء التنافسي، وطرق استخدامه ومعرفة نتائجه الإيجابية التي تنعكس على المؤسسة بصفة مباشرة إذا ما طبق بشكل جيد.

3.دراسة [رياض عيشوش، 2016] بعنوان: **دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعرييج**.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سميرة فرحات، **مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة دكتوراه علوم في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016.**

<sup>2</sup> رياض عيشوش، **دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016.**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة الإستراتيجية من خلال أبعادها (صناعة المعنى الإستراتيجي، استكشاف المعرفة الإستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الإستراتيجية، استغلال المعرفة الإستراتيجية)، في تعزيز الاستجابة التنافسية من خلال أبعادها (السرعة، الثبات، الفعالية)، ومعرفة أهمية الأثر المتبادل بين القدرات الديناميكية المميزة وإدارة المعرفة الإستراتيجية في تفسير استجابة منظمات الأعمال، وذلك في قطاع الصناعات الالكترونية باعتباره قطاعا يتميز بتنافسية عالية وكثافة الاستخدام المعرفي. حيث تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار النموذج الكلي للدراسة. من خلال دراسة لعينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بمدينة برج بوعرييج. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها:

- وجود علاقات أثر ذات دلالات معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة والاستجابة التنافسية من جهة، وبين إدارة المعرفة الإستراتيجية وأبعاد الاستجابة التنافسية كمتغيرات تابعة من جهة أخرى؛
- وجود أثر غير مباشر لبعد الاستشعار البيئي، وأثر مباشر لبعد التنسيق والتكامل التنظيمي؛
- وجود علاقة اعتماد متبادل إيجابي بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الإستراتيجية في تفسير الاستجابة التنافسية لمنظمات الأعمال.

4. دراسة [محمد كئوش، 2017] بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات في الجزائر، من خلال المقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو؛ حيث تم استخدام الاستبيان كأداة جمع البيانات عن متغيرات الدراسة بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة، وتم توزيع 150 استمارة لكل من مؤسسة موبيليس وتم استرجاع 40 منها من قبل مؤسسة أوريدو و43 من مؤسسة موبيليس. هذا وتم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار مدى صحة الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها:

<sup>1</sup> محمد كئوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2017.

- مؤسسة موبيليس تعتمد المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال اتباع إستراتيجية التركيز، في حين مؤسسة أوريدو تعتمد المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال إستراتيجية لتميز، مع تسجيل أفضلية لمؤسسة أوريدو؛
- الدور الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دور كبير جدا مع وجود فارق أفضلية لمؤسسة أوريدو.

## 9. دراسة [زواوي لعوج، 2020] بعنوان: أثر الخفة الإستراتيجية على الميزة التنافسية – دراسة حالة مجموعة مؤسسات المنطقة الصناعية ببلعباس.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الخفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية بأبعادها (الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية، التنظيم والتخطيط الاستراتيجيين، تشارك المسؤولية، والنضج الثقافي) ذلك بمجموعة مؤسسات المنطقة الصناعية ببلعباس وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وكذا اعتماد الاستبانة كأداة جمع البيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS خلصت الدراسة إلى وجود أثر متوسط للخفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسات العمومية، وقوي في المؤسسات الخاصة.

## 2. الدراسات الأجنبية السابقة

في هذا العنصر سيتم التعرف على أهم الدراسات العربية التي تناولت جانب من جوانب الدراسة الحالية كالتالي:

## 1.1 دراسة [Michael Maccoby, 2001] بعنوان: الذكاء الإستراتيجي: نظام مفاهيمي للقيادة من أجل التغيير.<sup>2</sup> Strategic Intelligence: A Conceptual System of Leadership for Change.

هدفت الدراسة إلى اعتماد مفهوم القيادة الإستراتيجية الفعالة واستخدام الذكاء الإستراتيجي قصد فهم أوضاع النظام الداخلي للمؤسسة والسياسة العامة لها، بالإضافة إلى محاولة فهم سلوك الموظفين من خلال مجموعة من المهارات التي يجب أن تتكيف في حال التغيير باستخدام الذكاء الإستراتيجي في هذا السياق. وتوصلت الدراسة إلى أن القادة وباستخدامهم للذكاء الاستراتيجي يمكنهم تحريك أتباعهم ليصبحوا

<sup>1</sup> زواوي لعوج، أثر الخفة الإستراتيجية على الميزة التنافسية – دراسة حالة مجموعة مؤسسات المنطقة الصناعية ببلعباس، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 14، العدد 02، 2020، الصفحات: 498-525.

<sup>2</sup> Michael Maccoby, **Strategic Intelligence: A Conceptual System of Leadership for Change**, PhD Thesis, International Society for performance improvement, Tim Scudder, CPA, 2001.

على استعداد للتعاطف والتعاون بالمؤسسة؛ وبالتالي تخلق روح المشاركة عند العمال مما يساعد في تشكيل فريق عمل ناجح وقوي يتكيف لأي تغيير مُدرك.

12. دراسة [Salma Borchani, 2006] بعنوان: إدارة التصرفات وردود الأفعال الإستراتيجية وديناميكية التعلم في الشركات التونسية الرائدة في مجال الغزل والنسيج. **Gestion Des Actions-Réactions Stratégiques Et Dynamique De L'apprentissage: Cas Des Entreprises Tunisiennes Leaders Du Secteur Textile-Habillement.**<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على ردود الأفعال الإستراتيجية والابتكار في المؤسسات التونسية، حيث تم دراسة أربع شركات تونسية رائدة في مجال الغزل والنسيج، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، كان أبرزها:

- أن الشركات تميل إلى إعادة وتكرار التصرفات والسلوكيات في المجال التي تبتكر فيه، حتى لو لم تدرك أثرها على الأداء؛ فهذه التصرفات قد تعد المفتاح الأساسي للنجاح في هذا القطاع.
- إعادة النظر في إجراءات استغلال الموارد من خلال تنقلات الأفراد ما بين الشركات فهذا الانتقال الذي لا يكون له تأثير فوري قد يؤدي إلى سيطرة على الموارد مع مرور الزمن من قبل المنافسين.

13. دراسة [Gladson & Frannces, 2009] بعنوان: الذكاء التنافسي وفعالية التسويق في الشركات التنظيمية النيجيرية. **Competitive Intelligence And Effectiveness In Corporate Organizations In Nigeria**<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الذكاء التنافسي على تطوير فعالية التسويق في الشركات النيجيرية؛ حيث تم تحليل الدراسة من خلال تفرغ محتوى الاستبيان المتضمن 36 بند، لقياس الذكاء التنافسي ودوره في تطوير فعالية التسويق، وتم اختيار 108 مؤسسة في نيجيريا، وقامت الدراسة على استخدام برنامج SPSS، للمساعدة في عملية تحليل البيانات. ومن النتائج المتوصل إليها، أن هناك علاقة قوية بين الذكاء التنافسي وفعالية التسويق على مستوى الشركات النيجيرية.

<sup>1</sup> Salma Borchani, **Gestion Des Actions-Réactions Stratégiques Et Dynamique De L'apprentissage: Cas Des Entreprises Tunisiennes Leaders Du Secteur Textile-Habillement**, 15<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/ Genève, 13-16 Juin 2006.

<sup>2</sup> Gladson N. Nwokah, Frannces E, Ondukwu Ane E, **Competitive Intelligence And Marketing Effectiveness In Corporate Organizations In Nigeria**, African Journal of Marketing Management, Vol.01, No. 01, 2009.

14. دراسة [Nasbi & Safarpour, 2009] بعنوان: **Key Factors In Achieving To An Intelligent**

**Organization In The View Of Employee In Shiraz Univrsity Of Medical Science.**<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على المحددات الرئيسية في تحقيق المنظمة الذكية حسب رأي العاملين في جامعة شيراز للعلوم الطبية، وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة جمع البيانات لعينة مكونة من 280 عاملا بالجامعة والذين اختيروا بطريقة عشوائية، وبتطبيق برنامج SPSS في التحليل الاحصائي لهذه العينة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن المحددات الرئيسية المساعدة في تحقيق المنظمة الذكية تشمل الرؤية الاستراتيجية، المعرفة والتعلم والتغيير والتكيف والرصف.

15. دراسة [George Giaglis, 2011] مقال بعنوان: **أثر الإدراكات الإدارية على اختلاف الاستجابات**

**التنافسية.**<sup>2</sup> **The Impact Of Managerial Perceptions On Competitive Response Variety.**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدراكات الإدارة العليا بخصوص البيئة التنافسية والقدرات التنظيمية على الطريقة التي تستجيب بها المنظمة لردود فعل منافسيها، حيث تم اختبار 174 منظمة في 22 مجال صناعة في اليونان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإدراكات الإدارية، ووجود علاقة بين الإبداع ودرجة الاستجابة التنافسية؛ حيث أن الإدراكات المتعلقة بدرجة حدة المنافسة والتحديات وقوة المشترين تتعلق بردود فعل تنافسية أكثر ابداعا وابتكارا، كما بنت نتائج الدراسة درجة فهم البيئة التنافسية والكفاءات التنظيمية للمنظمة من قبل أفراد الإدارة العليا تؤثر معنويا على درجة تنوع الاستجابة التنافسية.

16. دراسة [Svetlana Lazovic, 2012] مقال بعنوان: **دور وأهمية الذكاء العاطفي في تسيير إدارة**

**المعرفة.** **The Role and Importance of Emotional Intelligence in Knowledge**

**Management.**<sup>3</sup>

هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر للذكاء العاطفي في إدارة المعرفة؛ حيث قامت الدراسة على التحليل النوعي من خلال إجراء مقابلات مع الإدارة العليا؛ للتحقق من دور الذكاء العاطفي وأثره على إدارة

<sup>1</sup> Nasbi N & Safarpour A, **key factors in Achieving to an intelligent organization in the view of employee in Shiraz Univrsity of Medical Science**, Australian journal of Basic an Applied Sciences, vol 3, no 4, 2009, pages: 3492-3499.

<sup>2</sup> George Giaglis & Fouskas Konstantinos, **The Impact Of Managerial Perceptions On Competitive Response Variety**, Management Decision, Vol.49, No.08, 2011.

<sup>3</sup> Svetlana Lazovic, **The role and importance of emotional intelligence in knowledge management**, International Conference of Management, Knowledge and Learning, International School for Social and Business Studies, Slovenia, 2012.

المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يخلق ثقافة تنظيمية خاصة بالشركة تميزها عن غيرها، والذي يقوم على أساس المعرفة ويشجع بتبادلها بين الموظفين.

17. دراسة [Ade Oyedijo, 2012] بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي بقطاع الاتصالات النيجيرية. **Strategic Agility & Competitive Performane in the nigerian telecommunication industry: An Empirical investigation.**<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي في صناعة الاتصالات بنيجيريا، حيث تم توزيع استبانة على جميع أعضاء الإدارة العليا لتسع (09) مؤسسات تنشط في مجال الاتصال وقد تم معالجة وتحليل هذه الاستبيانات احصائيا لتخلص الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي في قطاع الاتصالات بنيجيريا باعتبار أن الرشاقة الاستراتيجية تعد معامل تنبؤ جيد للأداء التنافسي.

18. دراسة [Bano Fakhra Batool, 2013] مقال بعنوان: الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة. **Emotional Intelligence and Effective Leadership.**<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة؛ حيث أُجريت دراسة استقصائية لـ 50 شخصا عن طريق توزيع الاستبيان، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها على أساس الإحصاء الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين أسلوب القيادة والذكاء العاطفي هي علاقة إيجابية، وهامة على مستوى القطاع المصرفي بباكستان.

19. دراسة [Atef Kahkh & All, 2015] مقال بعنوان: فحص علاقة إدارة الذكاء بإدارة الابتكار والتقدم الوظيفي في المنظمة. **Examing The Relationship of Management Intelligence with Innovation Management and Career Advancement in An Organization.**<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ade Oyedijo, **Strategic Agility & Competitive Performane in the nigerian telecommunication industry: An Empirical investigation**, Business and Management Review, Vol 01, No12, 2012.

<sup>2</sup> Bano Fakhra Batool, **Emotional intelligence and effective leadership**, Journal of Business Studies Quarterly, Vol.04, No.03, 2013.

<sup>3</sup>Atef Oveisi Kahkha &Abdulwahab Pourghaz &Afsane Marziyeh, **Examing the Relationship of Management Intelligence with Innovation Management and Career Advancement in An Organization**, Journal of Behavioral and Brain Science, Scientific Research Pubilshing, No05, 2015, Pages: 395-404.

هدفت الدراسة إلى فحص واختبار العلاقة بين إدارة الذكاء مع إدارة الابتكار والتقدم الوظيفي في المنظمة، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، وبعد تفرغ الاستبيان والقيام بالمعالجة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها:

- حالة إدارة الابتكار معتدلة، علاوة على ذلك إدارة الذكاء بأبعادها مترابطة بشكل كبير وبصورة ايجابية؛
- أيضا هناك علاقة ايجابية بين إدارة الذكاء والتقدم الوظيفي.

### 3. التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال ما تم عرضه حول الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية التي تم البحث عنها لإتمام وبناء الدراسة الحالية اعتمادا على آفاقها ونتائجها لوحظ أن النادر من الدراسات التي تناولت موضوع الاستجابة التنافسية خاصة العربية منها، عكس موضوع الإدارة بالذكاء الذي كان ثريا بمختلف أبعاده؛ وما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة هو الربط بين الإدارة بالذكاء بأبعادها والاستجابة التنافسية بأبعادها وإدخال الرشاقة الاستراتيجية ببعديها كوسط بينهما. كما وتضيف هذه الدراسة مجموعة من التحليل والنتائج على المستوى النظري والتطبيقي مقارنة بالدراسات السابقة. ووفقا لذلك فقد تم تحديد نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة كالتالي:

- تحديد والتعرف على آخر المستجدات العلمية والبحثية في تشخيص وتحليل الأثر بين متغيرات الدراسة؛
- بناء النموذج الافتراضي للدراسة في تحديد وتوضيح نوع المتغيرات وأبعادها؛
- تكوين القالب النظري للدراسة وإثراء رصيده المعرفي؛
- المساعدة في وضع واتباع منهج دراسي مناسب، وهو المنهج الوصفي التحليلي وكذا منهج دراسة الحالة؛
- المساعدة في تصميم وهيكله استبيان الدراسة؛
- تحديد نوع المعالجات الإحصائية الملائمة للدراسة؛
- وأخيرا مواصلة هذه الدراسة للمجهودات البحثية السابقة وبآفاق علمية جديدة.

أما عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تكمن في النقاط الموالية:

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تحديد نوع منهج الدراسة فمعظمها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي؛
- تتفق أيضا مع جل الدراسات السابقة في تحديد أداة جمع البيانات والمعلومات وهي الاستبانة، وكذا نوع المعالجات الإحصائية البسيطة في تحليل بياناتها ببرنامج SPSS في التشخيص والتحليل؛
- كما تتفق بأن معظم الأبحاث تبنت إطارات المؤسسات وإطاراتها العليا لكي تطبق عليها الدراسة؛
- في حين تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تحديد حجم العينة؛ هذا راجع لاختلاف طبيعة وعنوان الموضوع وكذا البيئة المدروسة؛
- تختلف أيضا في تحديد مجتمع الدراسة؛
- وأخيرا الاختلاف يكمن في تحديد نوع وحجم وبلد المؤسسة المدروسة.

### ثالثا - التصميم الهيكلي للدراسة

تم تبويب هذه الدراسة بخمسة فصول تبدأ بمقدمة مضمونها تقديم إشكالية الدراسة، معالجة وتحليل الدراسات السابقة، والتصميم الهيكلي للدراسة، وتنتهي بخاتمة فحواها نتائج الدراسة، مقترحات الدراسة، وآفاق الدراسة، أما عن حيثيات المتن فقد تخلل ما يلي:

**الفصل الأول:** عالج هذا الفصل الأدبيات النظرية للمتغير المستقل أو الإدارة بالذكاء الذي بدوره شمل مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: تم فيه التحدث عن أساسيات الإدارة بالذكاء وكيف تطور هذا المصطلح ليدخل في مجال الإدارة والأعمال بعد التطور الفكري والمفاهيمي للذكاء الذي كان له الفضل والدور الكبير في الوصول هذا الأسلوب والذي يعد من بين أهم التطبيقات المعاصرة في علم المناجمنت.
- المبحث الثاني: ضمّ هذا المبحث مفاهيم وركائز أساسية حول المنظمة الذكية باعتبارها القاعدة الخصبة التي تبنى عليها الإدارة بالذكاء، تخلله بعض العناصر التي تبرز ماهية المنظمة باعتبارها مكنم التحديات.

**الفصل الثاني:** ضم هذا الفصل مدخل عام للتنافسية على مستوى منظمات الأعمال كإجابة للدخول للتعرف على ماهية الاستجابة التنافسية، حيث تم تجزئة هذا المبحث بدوره إلى مبحثين:

- المبحث الأول: يعبر هذا المبحث عن التنافسية الشرسة في بيئة الأعمال وإلى أي مدى وصلت إليه هذه المنافسة بين المنظمات.

- المبحث الثاني: تم التطرق فيه إلى التعرف على ماهية الاستجابة التنافسية.

**الفصل الثالث:** درس هذا الفصل الأثر النظري بين مختلف متغيرات الدراسة (المستقلة، الوسيطة والتابعة)، والذي تم تجزئته كذلك إلى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: تم فيه معالجة الأثر بين أبعاد الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية.

- المبحث الثاني: تم فيه معالجة الأثر النظري بين الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الإدارة بالذكاء، ثم بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية.

**الفصل الرابع:** تم تخصيصه في دراسة الإطار التقييمي والمنهجي للدراسة. من خلال تقديم المؤسسة ميدان الدراسة، ثم تبيان الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة التطبيقية وتقسيمه إلى مبحثين:

- المبحث الأول: ضم هذا المبحث التعريف بقطاع الاتصالات بالجزائر ومؤسسة أوريدو بشكل خاص في الجزء الأول لهذا المبحث، ثم التطرق للإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية في الجزء الثاني.

- المبحث الثاني: ضم هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التعريف بمختلف الأدوات والأساليب والبرامج الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة.

**الفصل الخامس:** وهو الفصل الأخير لهذه الدراسة أين تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة وصولاً إلى اختبار صحة الفرضيات والنموذج المفترض في مبحثين:

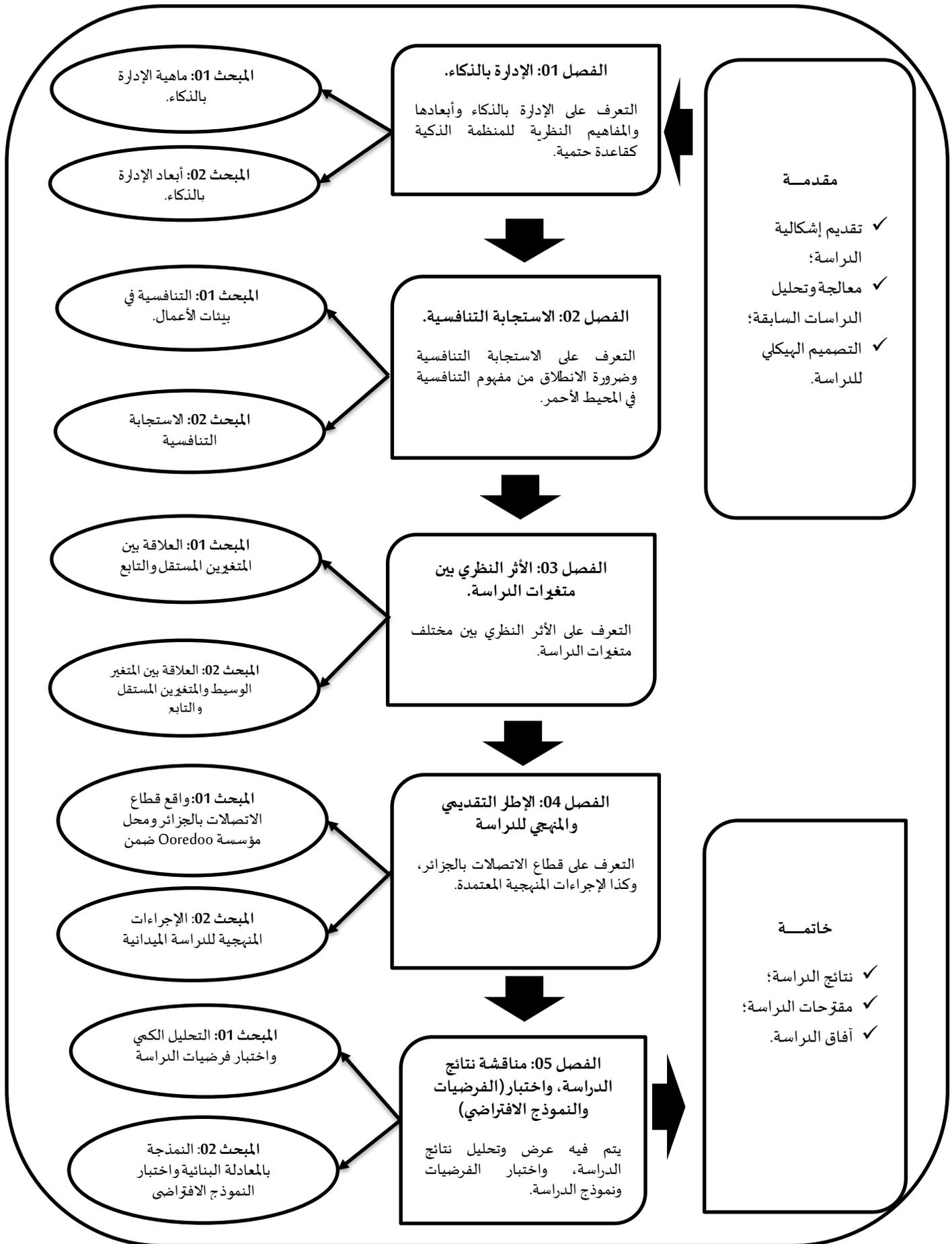
- المبحث الأول: التحليل الكمي والتركيبى لبيانات الدراسة باعتماد برنامج SPSSv26

- المبحث الثاني: ضم هذا المبحث عرض وتحليل نتائج بيانات الدراسة باعتماد برنامج AMOSv26.

فضلاً وتسهيلاً في إعطاء الصورة العامة للدراسة وفهم حيثياتها ومكامنها تم تصميم مخطط أو نموذج واضح يبرز تسلسل عناصر هيكل الدراسة. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): التصميم الهيكلي للدراسة

## مقدمة



## مقدمة

---

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مرجع الباحث: خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي "دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2016.

## الفصل الأول: الفلسفة النظرية للإدارة بالذكاء

تمهيد

المبحث الأول: الإدارة بالذكاء

المطلب الأول: المنظمة، الإدارة، الذكاء

المطلب الثاني: أسس الإدارة بالذكاء

المطلب الثالث: المنظمة الذكية

المبحث الثاني: أبعاد الإدارة بالذكاء

المطلب الأول: الذكاء الاستراتيجي

المطلب الثاني: الذكاء التنافسي

المطلب الثالث: الذكاء العاطفي

خلاصة

### تمهيد

سابقاً كانت المنظمات عبارة عن صندوقٍ مُغلقٍ، مقيّدة الحدود بعمالها ومجال عملها فقط، أما منظمات اليوم تُدرك أن عزل نفسها عن بيئتها هي قضية خاسرة، بدلا من ذلك؛ فإنها تتصرف كنظم معقدة ومفتوحة تشترك في العديد من الميزات مع الأنظمة البيولوجية الحية المختلفة، وقبل كل شيء أصبحت تُدرك تماما أن بقاءها ونموها مرهون في النهاية بقدرتها على التعلم والتكيف مع البيئة المتغيرة، فهي أشبه بالكائنات الحية التي تبحث عن العيش والبقاء والنمو والتطور في بيئة ديناميكية سريعة التغير، فعقيديتها هي أن تتطور أو تُهلك؛ لذا أيقنت أن عليها التركيز دائما على بيئتها والخارجية منها على وجه الخصوص. فالأسواق تتغير من يوم لآخر، بل من ساعة لأخرى، والصناعات تتزاحم لإعادة تشكيل نفسها والابتكارات التكنولوجية في تطور مستمر وهائل، والسياسات الحكومية تقيد الخيارات أو تخلقها، والمنظمات نسبة كبيرة منها لا تعيش طويلا فتختفي وتضمحل تماما وهو ما أثبتته قائمة (Fortune 500 (Listes of Companies، بينما يسعى البعض الآخر إلى التحالفات وخلق الروابط لزيادة نفوذهم وقدرتهم على البقاء.

إنّ بقاء المنظمات على قيد الحياة لأطول مدة عادة يعود إلى قدرتها على معالجة المعلومات حول البيئة، وتحويل هذه المعلومات إلى معارف تمكّنها من التكيف بشكل فعال مع التغير الخارجي الحاصل، وأن هذا النوع من القدرات على التكيف من خلال التعلم هو السمة المميزة للمنظمة الذكية، فالمعرفة والتعلم والتكيف هي مفاتيح التنظيم الذكي في بيئة سريعة التغير، وهذا ما تحتاجه منظمات اليوم. أما عن الإدارة بالذكاء فهي من أهم مبادئ إدارة الأعمال وأساليبه الإدارية الحديثة والمعاصرة كذلك، مثلها مثل الإدارة بالأهداف، إدارة المعرفة، إدارة التغيير، إدارة الجودة.. الخ؛ حيث مع بروز وإيضاح مفهوم الذكاء العقلي البشري، كان لمؤسسي علم الإدارة دور في إدخال هذا المفهوم في الممارسات الإدارية لما أحدثته ومازالت تُحدثه من نتائج مرضية خاصة في مجالي القيادة والتسيير الاستراتيجي فهي تُعبّر عن قوة العقل في العمل، وهذا الذي تحتاجه منظمات اليوم التي تعيش في محيط شديد التغير، كثير الديناميكية.

وعليه وفي إطار ما تم ذكره سنتطرق هذه الدراسة لمعرفة مضامين بنية المنظمات والإدارات ومكامن تحدياتها وطبيعة الذكاء داخل كل منهما، ثم محاولة معرفة ماهية الإدارة بالذكاء، وأخيرا إبراز القاعدة الأساسية التي تساند في بناء الإدارة بالذكاء وهي المنظمة الذكية.

## المبحث الأول: الإدارة بالذكاء

من بين التطبيقات الإدارية الحديثة التي تتبناها كبرى المنظمات اليوم ما يعرف بالإدارة بالذكاء هذا الأسلوب الذي يسمح للمنظمة من إبراز وجودها. في هذا المبحث سيتم عرض ماهية المنظمة، الإدارة، الذكاء، الإدارة بالذكاء، والمنظمة الذكية.

### المطلب الأول: المنظمة، الإدارة، الذكاء

تُعد المنظمة اللبنة الأساسية في تشكيل نوع الإدارات وتحديد أساليبها ومضامينها، ويتم ذلك وفقاً لتوجهها الاستراتيجي ووضوعيتها وظروفها التي تحيط بها من جميع الجوانب، ويُعد الذكاء أحد تقنيات ومقاييس العقل البشري الذي بفضلله يساعد في تخطي الأخطار والعقبات، وبتني الإدارة والمنظمة لهذا المقياس يجعلها أكثر تميّزاً وربما تفوقاً عن باقي المنافسين في القطاع. لكن طبعاً يبقى نكاء المنظمات وإداراتها من ذكاء ما تملكه من موارد بشرية فطنة ونبهية. وفي هذا المطلب سيتم التعرف على المنظمة، الإدارة، والذكاء، كل على حدا، وبصفة عامة، ثم الولوج في المطلبين القادمين للتعرف على الذكاء في الإدارة والمنظمة.

### 1. المنظمة كمكمن التحديات

أكدت أحداث العقدين الأخيرين من القرن العشرين على حيوية المنظمات ومصيرية وجودها وخطأ نبوءات بعض من توقعوا انتهاء صلاحيتها نتيجة التطور التكنولوجي والتقني في اختراع الروبوتات وحلولها محل البشر لكن، أوضحت هذه السيناريوهات أنّ الذي جرى فعلاً هو تغيير في شكل وحجم المنظمات، وتغيير أنماط وأساليب إدارة تلك المنظمات.<sup>1</sup> بناءً على هذا، يمكن القول أنّ المنظمة فرضت نفسها كواقع وضرورة حتمية في وقتنا الحالي. فما هي المنظمة، وكيف فرضت نفسها في واقع اليوم؟

### 1.1 مضامين بنية المنظمة

انطلق الباحثين Clegg & Dunkerley من منطلق أن للإدارة قدرة على فرض سيطرتها على أعضاء المنظمة؛ ما يعني أن المنظمات تفرض وجود حقيقي للأشخاص المنتمون لها؛ أي بما أن المنظمة لديها قوة وسيطرة على الفرد البشري إذاً فهي حقيقية.<sup>2</sup> هذا يعني أن المنظمة واقع محسوس يحدث داخله مئات التفاعلات تجري مخضاتها ضمن بُنى محددة يُمكن فهمها كالتالي:

<sup>1</sup> منفذ داغر وعادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2000.

<sup>2</sup> Stewart Clegg & David Dunkerley, **Organization, Class, and control**, Rou Hedge & Kegan paul, Sage Journals, Volume 19, Issue 02, London, Pages: 209-210.

1.1.1 مضمون مفاهيم المنظمة: يقع مضمون مفاهيم المنظمة في ثلاثة اتجاهات فكرية، هي:

- الاتجاه الأول: المنظمة منظور داخلي وصندوق أسود

تؤكد مفاهيم هذا الاتجاه أن المنظمة عبارة عن "تنظيم"<sup>1</sup>، فقد عرّفها Chester Barnard على أنّها: "نظام تعاوني واعي وقوة مكوّنة من شخصين أو أكثر من أجل بلوغ هدف معين."<sup>2</sup> أمّا Presthus عرّفها بأنّها: "نظام من العلاقات الهيكلية المنظمة بين الأفراد الذين تمّ تقسيمهم على أساس السّلطة والموقع الوظيفي والدور"<sup>3</sup>، وعضّد ذلك Hicks & Gulett بأنّها: "الهيكل الذي يجري فيه تفاعل الأفراد لبلوغ أهداف معينة."<sup>4</sup>

إذاً حسب التعاريف المذكورة، وبحسب هذا الاتجاه يمكن تعريف المنظمة بأنّها عبارة عن صندوق مغلق لا يؤثر ولا يتأثر، فقط عبارة عن نظام مكوّن من أفراد يعملون سويةً لإنجاز هدف معين.

- الاتجاه الثاني: المنظمة منظور سلوكي وصندوق رمادي

يُشير هذا الاتجاه إلى أنّ المنظمة هي محيط يقضي فيه الفرد جزءاً كبيراً من حياته فيها، والجماعات هي حلقة الوصل بين الفرد والمنظمة؛ حيث يتأثر سلوك الفرد بالمنظمة والجماعة، كما ويؤثر الفرد في الجماعة والمنظمة.<sup>5</sup> فقد عرّفها March & Simon بأنّها: "الوسيلة التي تربط بين أعداد كبيرة من البشر تتجاوز معها امكانية اللقاءات المباشرة لينهضوا بأعمال معقدة عبر محاولة واعية ومنظمة لتحقيق أغراض متفقٍ عليها."<sup>6</sup>

أمّا عن هذا الاتجاه فيرى أنّ المنظمة عبارة عن أفراد عاملين يتفاعلون مع بعضهم لأجل بلوغ أهداف المنظمة في إطار داخلي.

- الاتجاه الثالث: المنظمة كيان بنائي متكامل وصندوق أبيض

<sup>1</sup> أحمد صالح وبشرى العزاوي وإبراهيم العزاوي، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص22.

<sup>2</sup> Chester Barnard, *The Function of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, P73.

<sup>3</sup> Robert Presthus, *Toward a Theory of Organizational Behavior*, Administrative Science quarterly, June, P 50.

<sup>4</sup> Charles Hill & Jones Gareth, *Strategic Management*, 7<sup>th</sup> edition, An Integrated Approach, P 53.

<sup>5</sup> أحمد صالح وآخرون، نفس المرجع، ص24.

<sup>6</sup> James March & Herbert Simon, *Les Organisations, Problèmes, Psychologiques*, Dunod, Paris, P173. (Traduit de l'américain)

## الفصل الأول: الفلسفة النظرية للإدارة بالذكاء

يُشير هذا الاتجاه إلى أنّ المنظمة كيان منظم مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة الموارد (الإنسانية، المادية، المالية، والفكرية) في إطار نظام متميز فريد لحل المشكلات، كما ويعمل على اشباع بعض الرغبات الإنسانية، متفاعلاً مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به.<sup>1</sup> وقد عرّف Hall المنظمة هنا على أنّها: "تجمّع له حدود واضحة نسبياً، ونظامٌ قيّم، ومستوياتٍ من السلطة وأنظمة اتصالات وتنسيق بين الأعضاء، ويوجد على أساس مستمر نسبياً في البيئة، كما ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، ولها تأثيرات على موظفي المنظمة، وعلى المنظمة نفسها والمجتمع."<sup>2</sup>

بحسب هذا الاتجاه يُرى أنّ للمنظمة محيط داخلي وخارجي يؤثر وتتأثر به، إلى جانب تفاعل الأفراد بتأسيس علاقات فيما بينهم داخل كيانها، هذا ما يدعو إلى تغيير لون الصندوق من اللون الأسود إلى الرمادي، ثم إلى الأبيض؛ أي ما يُعرف بالنظام المفتوح.

**2.1.1 مضمون تصنيفات المنظمة:** وُضعت العديد من التصنيفات للمنظمات باعتماد مؤشرات مختلفة استجابةً لضرورات التحديد والفرز، وهي كالتالي:

### الجدول رقم (01): مضمون تصنيفات المنظمة

نوع المنظمة	مؤشر التصنيف
عامة، خاصة.	الملكية
كبيرة، متوسطة، صغيرة، متناهية الصغر (مصغرة).	الحجم
حكومية (أمن وقانون)، حكومية (اقتصادية)، جمعيات، دولية (علاقات دولية)، أعمال.	النشاط
أشخاص، تضامن، ذات مسؤولية محدودة، توصية بسيطة، توصية بالأسهم، محاصة، مساهمة.	الشكل القانوني
رسمية، لا رسمية.	الرسمية
ربحية، لا ربحية.	الهدف
عائلية، احترافية.	النفوذ الإداري
محلية، دولية، متعددة الجنسيات، عالمية.	حدود النشاط

<sup>1</sup> أحمد صالح وآخرون، المرجع السابق، ص 32.

<sup>2</sup> Richard Hall & Pamela Tolbert, **Organization: Structures, Processes and out comes**, 10<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2001, P 83.

البيئية	عدوة للبيئة، صديقة للبيئة، حميمية للبيئة.
---------	---

المصدر: أحمد صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ص 42. بتصرف

يُمثل الجدول أعلاه تصنيف المنظمة حسب مؤشرات التصنيف؛ وهي تسع تصنيفات (الملكية، الحجم، النشاط، الشكل القانوني، الرسمية، الهدف، النفوذ الإداري، حدود النشاط، والبيئة) حيث وبحسب كل تصنيف يتم تحديد نوع المنظمة.

**3.1.1 مضمون تفاعلات المنظمة:** تحليلات هذا العنصر لغرض فهم مضمون تفاعلات المنظمة، من خلال:

- **محددات أنساق التفاعل:** يقول **Chester Barnard** أن المنظمة عبارة عن: "نسق من الأنشطة المنسقة شعورياً، أو أنها قوى منظمة بين شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف والمدروس"<sup>1</sup>، ولأجل السيطرة على تفاعلات المنظمة، وإبعادها عن العشوائية والفوضوية، لا بد من وجود أنساق (نظم)، تحكم وتوجه وترشد التفاعلات بوصفها ضوابط حاكمة، والأهم من ذلك هو الالتزام بمحددات هذه الأنساق لجعل المنظمة نسقاً متكاملًا تتماسك أجزاؤه بقوة وشفافية، وسociولوجياً وسيكولوجياً.<sup>2</sup> وقدّ **Stephan Robins** ذلك بقوله أن المنظمة: "كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد له حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة."<sup>3</sup>
- **آليات أنماط التفاعل:** إنّ وضوح آليات أنماط التفاعل في المنظمة يساعد على تحقيق الموازنة والمواءمة بينها وبين الأنساق، ما يشكل الاندماج والانسجام، ويخفف أو يقلل من التعارض والصراع، الأمر الذي يقود نحو تحقيق أهداف هذه المنظمة.<sup>4</sup>

## 2.1 أهمية المنظمة

<sup>1</sup> ماجد مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 23.

<sup>2</sup> قيس النوري، السلوك الإداري: وخلفياته الاجتماعية، دار الكندي للنشر والتوزيع، أريد، 1999، ص 204.

<sup>3</sup> Stephan Robbins, **Organization Theory**, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

<sup>4</sup> أحمد صالح، المرجع السابق، ص 45.

المنظمة، ذلك الجسم الحيوي التفاعلي الذي يشكّل في مجموعه ترابطاً عضوياً وهيكلية متناسقة وتسلسلاً وظيفياً دقيقاً، وصفها مُنظّر علم الاجتماع والإدارة Max Weber بأنها أكبر اختراع للحضارة والإنتاج الإنساني.<sup>1</sup> وهي القواعد التي يُستند عليها في تطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً كونها تلعب دوراً هاماً في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي بما يضمن استمرارية الحياة بمختلف أشكالها وأطرها وأنماطها.<sup>2</sup> وترجع أهمية المنظمات إلى كونها:<sup>3</sup>

- تمثل وحدات ومراكز صنع واتخاذ القرارات المستقبلية والتطويرية وتحديد أنماط واتجاهات الحياة الحاضرة والمستقبلية؛
- الأداة والوسيلة لإشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية والفردية بمختلف أصنافها ومجالاتها؛
- تمتلك تأثيراً واسعاً في سلوكيات المجتمع والأفراد كونها، تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم تخطيط وترشيد وتعديل وتطوير مختلف جوانب الحياة؛
- الوسائط التي من خلالها يمارس الأفراد أعمالهم في المجتمع ذلك؛ لأنها توفر وتضمن الوظيفة للعاملين باعتبارها مصدر الدخل والمعيشة.

### 3.1 التحديات التي تواجه المنظمة

- إن التحديات أو الصعوبات والقيود هي التي قد تعترض قدرات المنظمة من تحقيق ما تسعى إليه، ولعلّ أبرز هذه التحديات، يوجد:<sup>4</sup>
- المنافسة العالمية: فلم تعد منظمات اليوم تنشط في بيئة محلية خالية من المنافسة الدولية أو العالمية، وأبرز مثال عن ذلك اجتياح منتجات دول شرق آسيا كاليابان وكوريا الجنوبية والصين خاصةً، كافة أسواق العالم وعلى وجه الخصوص في مجال الإلكترونيات والصناعات الثقيلة.
- تصميم المنظمة: في الماضي، كان تركيز الإداريين على ضخامة الحجم والنمو، أما اليوم فقد أصبح التركيز على المنظمات الأصغر القادرة على التكيف والتي تتكون من أجزاء شبه مستقلة تعمل من خلال

<sup>1</sup> Dale Ernest, **Management: Theory & Practice**, Hill book Co, Mc Graw, New York, P 83.

<sup>2</sup> عمر عقيلي، **نظرية المنظمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

<sup>3</sup> ماجد مساعدة، **المرجع السابق**، ص 25.

<sup>4</sup> أحمد صالح وآخرون، **المرجع السابق**.

- فرق عمل تتشكل وفقا للحاجة والمتطلبات المتغيرة، ويتم تصميم المنظمات حاليا وفقا لمفاهيم إدارة المشاريع أو المصفوفة أو الشبكة الإدارية.
- **سرعة التغيير:** ركز الإداريون في الماضي على جودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها لعملائهم، باعتبار الجودة من عناصر المنافسة الرئيسية، فإلى جانب الجودة أصبح لا بد أن تقترن بسرعة توفير المنتجات وتقديم الخدمات التي تعتبر من أهم عوامل المنافسة اليوم - بما أننا في عصر السرعة-، وعلى منظمات العصر الحالي الاستجابة لهذا المطلب الحيوي.
- **تكنولوجيا الاتصالات:** على منظمات اليوم مساندة ومواكبة البنية التحتية التكنولوجية فائقة التطور، وإلا أُخرجت سريعا من السوق ومن المنافسة.

### 2. الإدارة روح المنظمة

قبل الولوج إلى ماهية الإدارة بالذكاء لا بد من الإشارة إلى مفهوم الإدارة، باعتبارها روح المنظمة.

#### 1.2 تعريف الإدارة

تطورت كلمة إدارة نظراً لتزايد اهتمام الباحثين والمنظرين لها، ما أدى لظهور نظريتين حديثتين أثرتا في الفكر الإداري تأثيرا بالغاً، وهاتين النظريتين **نظرية القيادة**؛ التي تدعو إلى التوجيه الفعال من قبل القائد الإداري في التأثير على أفراد المنظمة، و**نظرية النظم**؛ التي تنظر إلى المنظمات كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. يقول Drucker في كتابه **(تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين)** أنّ أحد الأمور الأكيدة بالنسبة لكل العالم هي أننا سنواجه سنوات طويلة من التغيرات الاقتصادية العميقة. وعليه فقد عرّف المفكر والإستراتيجي Peter Drucker الإدارة على أنها: "الإدارة هي صناعة للمستقبل".<sup>1</sup> وعُرّفت أيضاً على أنها: "عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارس في مجال (التخطيط، والتنظيم، والقيادة والرقابة) لاستثمار الموارد (البشرية، المادية، المالية، الوقت، والمعرفة والمعلوماتية)، لإنتاج سلع أو خدمات أو أفكار، بكل فاعلية وكفاءة محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً".<sup>2</sup> كما تُعتبر: "نشاط يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة أشخاص آخرين، والأساس فيها هو اتخاذ القرارات عمّا يجب أن يتم بواسطة الأشخاص الآخرين، وكيف يتم؟ ومتى يتم؟ ومن يقوم بتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل؟ ثم ارشاد الآخرين

<sup>1</sup> بيتر دراكر، **تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين**، ترجمة ابراهيم بن علي الملحم. معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص 95.

<sup>2</sup> أحمد صالح وآخرون، **المرجع السابق**، ص 71.

في تنفيذهم للأعمال، ورفع روحهم المعنوية، والتأكد من أن الأعمال التي تمت أو تتم مطابقة لما أُريد اتمامهم ومعرفة أسباب الانحرافات - إن وجدت - والعمل على تصحيحها.<sup>1</sup>

### 2.2 أهمية الإدارة

تظهر أهمية النشاط الإداري متى ما كانت هناك جهود جماعية موجهة إلى تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة، تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة، وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي تعرّض لها المجتمع الإنساني أهمها:<sup>2</sup>

- ظهور المنظمات وكبر حجمها وزيادة الاتجاه إلى التخصص والبعد عن العمومية؛
- انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك؛
- التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع والخدمات؛
- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق؛
- الندرة المتزايدة في الموارد المادية، مما أدى إلى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاية وفاعلية لاستغلالها واستخدامها في الإنتاج؛
- النظرة إلى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة.

ومن وجهة نظر أخرى، تكمن في:<sup>3</sup>

- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المحيطة؛
- تطوير عناصر الإنتاج (انجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة)؛
- قيادة وتوجيه المنظمة وتحقيق الاستقرار من خلال التطوير والتكيف بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة لتحقيق أهدافها؛
- تحقيق العدالة والحوافز للأفراد العاملين، وجعلها أكثر فاعلية وانسجاماً مع طبيعة العمل.

### 3.2 مجالات العملية الإدارية

<sup>1</sup> عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، منتدى سور الأزيكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 7.

<sup>2</sup> سعيد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 3.

<sup>3</sup> محمد رسلان الجيوسي، علم تطبيق الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 20.

## الفصل الأول: الفلسفة النظرية للإدارة بالذكاء

بعد المساهمات الكبيرة والتطورات الهائلة التي أقدم عليها الباحثين والمفكرين والمنظرين والعلماء في مجال علم الإدارة، توصلوا في النهاية إلى الاتفاق بأن العملية الإدارية تقوم على أربع ركائز أو مجالات مهمة لا غنى عنها، هي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه/ القيادة، والرقابة، بحيث تساعد القادة والمدراء في اتخاذ القرارات المناسبة. ويمكن ايجاز ذلك وتوضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مجالات العملية الإدارية



المصدر: عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، منتدى سور الأزبكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص7. كل عملية إدارية لا بد لها أن تقوم أولاً بالتخطيط ليُليها التنظيم ثم لا بد في الأخير من التوجيه والرقابة، هكذا وتبقى العملية متكررة باستمرار مع وجوب تصحيح الانحرافات والتعلم من الأخطاء في كل عملية، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المجالات:<sup>1</sup>

- **التخطيط:** ويشمل تحديد الأهداف ورسم السياسات وإقرار الإجراءات ووضع البرامج الزمنية والخطط.
- **التنظيم:** ويشمل تصميم الهيكل التنظيمي (تحديد المسؤوليات والسلطات)، وتنمية الهيئة الإدارية.
- **التوجيه:** ويشمل إرشاد المرؤوسين في تنفيذهم للأعمال ورفع روحهم المعنوية.
- **الرقابة:** (التأكد من أن ما تم مطابق لما أريد اتمامه)، وهي بذلك تشمل: تحديد المعايير الرقابية، وقياس النتائج، ومعرفة الانحرافات وأسبابها والعمل على تصحيحها.

### 3. الذكاء عقل وذخيرة الإدارة

<sup>1</sup> عبد العزيز النجار، المرجع السابق، ص7.

مع تطور مفهوم الذكاء بصفة عامة من قِبل مجموعة من العلماء والباحثين والخبراء، ارتأى باحثي وعلماء الإدارة إلى ضرورة إدماج هذا المفهوم في الممارسات الإدارية، ذلك لما له من أثر بالغ في تحسين وضع المنظمة أمام المحيط كثير التعقيد الذي تعيش فيه اليوم.

### 1.3 نظريات الذكاء

تعددت أوجه النظر المُفسرة لطبيعة الذكاء، حيث قَدّم كل مُنظّر مفهوما خاصا لطبيعة الذكاء بحسب توجهاته وآرائه، ونظرية الذكاء الإداري عادة تشمل نظريتين نوضحهما كالتالي:<sup>1</sup>

#### - نظرية العاملَيْن (Spearman Charles, 1927)

حيث قامت على التحليل الإحصائي لنتائج الاختبارات من خلال استعمال التحليل العاملي، الذي افترض أنه يقيس القدرات العقلية والذكاء عند الأفراد من أجل تحديد الإسهامات الكمية المكونة للذكاء، حيث توصل إلى تليخيص النشاط العقلي المعرفي بكامله في عاملَيْن، عامل عام (G) الذي يدل على القُدْر المشترك القائم بين مختلف مظاهر النشاط العقلي المعرفي، بالإضافة إلى العاملِ فإنّ كل وجه من أوجه النشاط العقلي الذي يقوم به الفرد له عامل خاص نوعي (S) يميّزه عن غيره من أساليب النشاط الأخرى، وتتباين الأنشطة العقلية في مدى احتواء كل منهما على العامل العام الذي يُعد فطري تُحدد مقداره عوامل وراثية بالإضافة إلى العامل الخاص الذي يتأثر بالعوامل البيئية.<sup>2</sup>

#### - نظريات العوامل المتعددة

<sup>1</sup> نادية طيبي، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وبلعباس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة تلمسان، الجزائر، 2018، ص 8.

<sup>2</sup> إحسان جلاب وسحر رهيو، الذكاء الثقافي في المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 23.

أدت الانتقادات المتعددة التي وجهت إلى نظرية Spearman إلى ظهور اتجاهات جديدة ترفض ثنائية Spearman العملية، حيث اتضح مع الوقت أن العامل العام لا ينفرد وحده في تفسير النشاط العقلي المعرفي.<sup>1</sup> وأهم هذه الاتجاهات هي:<sup>2</sup>

- نظرية Thorndaike

انتقد المنظر Thorndaike نظرية Spearman بشدة ولم يعترف في أول الأمر بوجود العامل العام، وكان يعتقد أن هذه النتيجة التي توصل إليها Spearman إنما تعود إلى طبيعة الاختبارات التي استخدمها، وإلى قلة عدد هذه الاختبارات، وقد صاغ نظريته من خلال بعض الاستنتاجات التي لا تقوم على التجريب والبحث.

- نظرية القدرات العقلية الأولية لـ Thurstone

انكرت الاتجاهات الأولى لهذه النظرية وجود العامل العام، ومن خلال التحليل العملي لمجموعة من الاختبارات بلغت 65 اختباراً لم يتوصل Thurstone إلى العامل العام؛ وبالتالي اعتقد بوجود عوامل أخرى أطلق عليها القدرات العقلية الأولية وهي: العامل اللفظي، العامل العددي، العامل المكاني، عامل طلاقة الكلمات، عامل الاستدلال، عامل الإدراك، عامل الاستقراء، عامل الاستنباط وعامل الذاكرة، بذلك كان لـ (Thurstone) وبحوثه أثر بالغ الأهمية في توسيع مفهوم الذكاء.

- نظرية الذكاء المتعدد للأمريكي (Hawred Gardner, 1983)

انتقدت هذه النظرية الاتجاه التقليدي في قياس الذكاء، بل اختصت في دراسة النشاط العقلي وأطلقت عليها اسم نظرية الذكاءات المتعددة، التي لقيت اهتماماً كبيراً من طرف عدة باحثين ومفكرين، إذ اعتُبرت من الإنجازات بالغة الأهمية في مجال دراسة الذكاء، حيث أشار أن الذكاء ليس موحداً أو عاماً، وإنما يتضمن العديد من الذكاءات يقوم كل منها بعمله بمعزل عن الآخر. وقد اقترح Gardner في كتابه (أطر العقل، 1983) ستة أنواع مستقلة من الذكاء وهي: الذكاء الحسي الحركي، الموسيقي، المنطقي الرياضي، اللغوي اللفظي، المكاني البصري، الشخصي والاجتماعي. وكان الفضل لهذه النظرية التي من خلالها أُدمج

<sup>1</sup> ميخائيل أمطانيوس، اختبارات الذكاء والشخصية، الجزء الأول، كتاب جامعي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1997، ص104.

<sup>2</sup> نادية طيبي، المرجع السابق، ص 9.

مفهوم الذكاء في عالم الأعمال، فلا يوجد ذكاء عام بل متعدد ويبرز أكثر بحسب الاختصاص ومجال النشاط.

### 2.3 مفهوم الذكاء في العمل الإداري

#### 1.2.3 تعريف الذكاء لغة

ترجع كلمة ذكاء للفيلسوف شيشرو Cicero Marcus Tullius، وهي في الأصل مستوحاة من اللاتينية باسم (Intelligenta)، والتي تعني لغويا بحسب المعجم الوسيط: "ما يتم به التفكير والاستدلال وتركيب التصورات."<sup>1</sup> أما في قاموس (Webster) فإنّ الذكاء يعني: "القدرة على التعلم أو الفهم أو التعامل مع الحالات الجديدة أو القدرة على المعرفة عند التعامل مع البيئة أو التفكير المجرد الذي يُقاس وفق معايير موضوعية."<sup>2</sup> كما ويعني: "الذهن والعقل والفهم والحكمة"<sup>3</sup>

#### 2.2.3 تعريف الذكاء اصطلاحا

يعرّفه المفكر Sternberg الحائز على جائزة نوبل لعام (1943)، بأنه: "القدرة العقلية على التكيف للمواقف الجديدة، أو القدرة على التصرف وحل المشكلات الاجتماعية."<sup>4</sup> أما Wechsler، فيعرفه بأنه: "قدرة الفرد الشاملة للعمل بشكل هادف والتفكير بعقلانية والتعامل بفاعلية مع البيئة."<sup>5</sup> كما يعبر الذكاء عن: "القدرة على التعلم والتكيف والمرونة والتصرف تجاه المواقف والمشكلات، والتفكير بالعلاقات تفكيراً بنائياً موجهاً نحو هدف ما."<sup>6</sup> وهو "القدرة على التفكير، والاستنتاج المنطقي، والتوجه العقلي، والألمعية وخرن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعاب والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات حتى أن

<sup>1</sup> إبراهيم أنيس وعبد الحليم منتصر وعطية الصوالحي ومحمد خلف الله أحمد، المعجم الوسيط، المجلد 03، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990، ص 617.

<sup>2</sup> Thomas Coulson, **Creating a winning board: Successful and unsuccessful directorial approaches to competing and winning**, Viewpoint Journal, Volume 21, Issue 02, 2005, P 110.

<sup>3</sup> نادية طيبي، المرجع السابق، ص 5.

<sup>4</sup> أحمد صالح وآخرون، المرجع السابق، ص 102.

<sup>5</sup> David Wechsler, **The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence**, 4<sup>th</sup> Edition, Williams & Wilkins Co, P 10. Available on: <https://doi.org/10.1037/11167-000>

<sup>6</sup> مدحت أبو النصير، تنمية الذكاء العاطفي (الوجداني) - مدخل للتمييز في العمل والنجاح في الحياة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2008، ص 85.

كلمة (Intelligence) تعني في الولايات المتحدة الأمريكية، جهاز أو وكالة الاستخبارات العسكرية والسياسية الأمريكية وهو الجهاز الذي يجمع المعلومات ويخزنها لأجل استعمال وشيك لها.<sup>1</sup>

### 3.2.3 تعريف الذكاء كمصطلح إداري

تعددت اسهامات الباحثين في علم الإدارة في اعطاء مفهوم للذكاء، فهناك Stenbe الذي عرّفه بأنه: "عملية تهدف إلى دعم قرارات الأعمال في مجالات التسويق، التمويل، تحديد اتجاهات السوق، الزبائن، المنافسين لأجل تحقيق الحصة السوقية والفوز بزبائن جدد والتفوق على المنافسين."<sup>2</sup> كما وُصف بأنه: "يساعد الفرد على التفكير المنطقي والعمل على نحو هادف، والتكيف مع البيئة التي تتصف بالحركية والتغيير المستمر."<sup>3</sup> وعُرف أيضاً بأنه: "قدرة الفرد والمجموعة على التعلم والالتزام بالقيم والمبادئ وفق القواعد والسلوكيات التي تحكم العمل في منظمات الأعمال لبناء ودعم سمعتها، وهذا يقود إلى حقيقة مفادها بأن هناك علاقة ارتباطية بين الذكاء ومنظمات الأعمال، بمعنى آخر كلما كانت المنظمة تمتلك مقومات الذكاء الشامل أدى ذلك إلى بناء منظمة ذكية قادرة على تخطي المخاطر البيئية نتيجة تظافر جميع الأفراد الذين يمتلكون ذكاءً خارقاً كلٌّ من موقعه في العمل كلما أسهم في زيادة الجهاز المناعي لهذه المنظمة التي تستطيع حل مشاكلها داخليا بالاعتماد على قدراتها البشرية."<sup>4</sup>

### 3.3 مجالات الذكاء في العملية الإدارية

ترتكز العملية الإدارية على أربع عناصر مهمة تعد اللبنة القاعدية للمفهوم الحديث للإدارة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه/ القيادة، والرقابة، وتشمل مجالات الذكاء في العملية الإدارية العناصر الأربع المذكورة، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:<sup>5</sup>

■ **الذكاء في التخطيط:** ويتجلى الذكاء في التخطيط من خلال:

<sup>1</sup> طارق عامر ومحمد ربيع، الذكاءات المتعددة، الطبعة الأولى، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 16.

<sup>2</sup> Stenberg J, *Leveraging Intelligence to Achieve Market Leadership*, 1<sup>st</sup> edition, Mc Graw-Hill, Inc, USA, 2004, P 2.

<sup>3</sup> سعد الكواز وعلاء يحيى وطارق إبراهيم، إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي دراسة حالة: شركة آسياسيل للاتصالات في العراق، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2012، ص 180.

<sup>4</sup> نادية طيبي، المرجع السابق، ص 11.

<sup>5</sup> نادية طيبي، نفس المرجع، ص. ص 13-14.

- القدرة على استخدام الحدس والاستشراق في رسم سيناريوهات التعامل مع متغيرات متوقعة، ومن ثم يكون المدير مُتَحَسِّبًا، بدلا من أن يدير برد الفعل، وهذا ما يساعده على اجتناب المخاطر المحسوبة؛
- تخيلٌ جريء لما يجب أن تكون عليه إدارته أو مؤسسته، وتخطيط دقيق كمرشد لتنفيذ متقن؛
- تصميم سليم للأهداف على ضوء فهم لنقاط القوة والضعف في الإدارة أو المنظمة التي يديرها وللفرص والتهديدات في البيئة المحيطة؛
- القدرة على تصميم موازنات تخطيطية واقعية في ضوء التقدير السليم لمصادر واحتياجات مجالات الإنفاق.

■ **الذكاء في التنظيم:** ويتجلى الذكاء في التنظيم من خلال:

- فهم شخصيات وقدرات العاملين يمكن من وضع الشخص المناسب في العمل والمكان المناسب؛
- فهم وتقدير عبء العمل بكل وحدة تنظيمية، ومن ثم تحديد المستوى التنظيمي المناسب لهذه الوحدة؛
- تصميم الهيكل التنظيمي وإدارته على ضوء فهم كامل لأهداف المنظمة وطبيعة المنافسة وخصائص السوق الذي تخدمه؛
- فهم شخصيات ودوافع وقدرات الناس ولطبيعة المهام اللازم أدائها في تحديد من يكون قائد فريق العمل، فقيادتها في الإدارة المعاصرة لم تعد بالضرورة لأقدم الموظفين بل لأقدرهم على القيادة؛
- حسن اختيار قائد فريق العمل يسمح باختيار من يعملون معه بالفريق طالما أنه يتحمل نتائج تنفيذ المهمة؛
- رصد دواعي الحاجة لإعادة التنظيم في الوقت المناسب حتى لا يتخلف التنظيم عن تحقيق الأهداف المخططة؛
- يساعد الذكاء على تصوّر فعال لهيكل تنظيمي أفضل ضمن عملية إعادة التنظيم.

■ **الذكاء في القيادة/ التوجيه:** ويتجلى الذكاء في التوجيه في النقاط التالية:

- قراءة اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين وتمييزهم أيهم يتحمل المسؤولية وقادر على التعلم والاعتماد عليه ومن ثم تفويضه أو تمكينه؛
- فهم حاجات ودوافع العاملين من تحديد الحافز الأنسب لكل نمط من شخصيات المرؤوسين؛
- تقييم أداء العاملين على أساس قدرٍ وافٍ من فهم الشخصيات وتقدير موضوعي سليم لحجم وجودة الأداء، وهكذا يسهم القائد في تهيئة الموظف للتقدم أو التطور.

■ **الذكاء في الرقابة:** ويتجلى الذكاء في الرقابة في التالي:

- عدم الغفلة عن رؤية وملاحظة وتقييم مجالات الأداء التي تقيّمها؛
- عدم التسرع بعقاب من أخطأ قبل فهم سبب الخطأ أو التصدير وتفهم ما إذا كان خطأ الموظف وليد اجتهاد أو إهمال؛
- تفهم أبعاد الخطأ ومسبباته كأساس لقرار سليم للتصحيح، فكثيراً من قرارات التصحيح تخطيء الهدف لأنها تكون مسبقة بفهم كامل لأسباب الخطأ؛
- ربط النتائج بالأهداف، ومن ثم تقييم مدى الفاعلية أو النجاح في بلوغ الأهداف.

### المطلب الثاني: أسس الإدارة بالذكاء

الإدارة بالذكاء هي مفهوم جديد في أدبيات إدارة المنظمة في القرن الـ 21. تعتبر مورداً معرفياً هاماً؛ فهي تشكل أحد القدرات الفائقة التي تُكسب المنظمة أياً كانت هويتها، فلسفتها، لغة إدارتها، قيادتها، خصائص المرونة فيها، التنوع والتكامل والتداؤب في نظمها، مهامها وأنشطتها المعاصرة في التكوين والنتائج... الخ. سيتم في هذا العنصر عرض مجموعة تعاريف للإدارة بالذكاء بحسب وجهة نظر الباحثين في التخصص، مع اختلاف أسلوب التعريف إلا أن المعنى يصب في مجرى واحد، كما سيتم عرض مدى أهميتها بالنسبة للمنظمة، إلى جانب التطرق لعملية الإدارة بالذكاء، وأهم الأبعاد المشكّلة لها، كالتالي:

### 1.3 تعريف الإدارة بالذكاء

إنّ أوّل من استخدم مصطلح الإدارة بالذكاء (الذكاء التنظيمي) هو الباحث الإداري ورجل الأعمال Karl Albrecht مدير مجموعة Albrecht الخاصة بالنشر الدولي؛ حيث قام بطرح استبيان موجه للموظفين على المستوى التنفيذي قصد معاينة وتحليل قدرتهم على اعتماد الذكاء في منظماتهم.<sup>1</sup> وبحسب Karl فإن الموظفين قد يكونوا أكفاءً وأذكياءً في تأدية وظائف عظيمة، لكن الذكاء الأفضل للمنظمة هو قدراتهم العقلية الجماعية التي تؤدي لإنجاز وظائف أعظم. ثم انتشر استخدام مصطلح الإدارة بالذكاء (الذكاء التنظيمي) في عقد الثمانينات في الوسط الأكاديمي، أين قدّم Michael Porter هذا المصطلح مع مصطلح الذكاء التنافسي.<sup>2</sup> أمّا سنة 2002 إلى 2003 أَلّف Albrecht كتاب عنوانه (قوة العقول في العمل The power of minds at work) حيث عرّف الإدارة بالذكاء فيه بشكل صريح بأنها: "الموهبة والقوة الكامنة للمنظمة في

<sup>1</sup> Karl Albrecht, **Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos**, World Applied Sciences Journal, 2008, P 13.

<sup>2</sup> Bakhshian A & Hamidi F & Ezati M, **Relationship between organizational intelligence and entrepreneurship among university educational managers**, The Journal of Mathematics & Computer Science, Vol3, No4, 2011, Pages: 413-421, P 414

الحركة وقوة الخيال، وتركيز هذه القوة العقلية في تحقيق المهمة التي أسست عليها المنظمة<sup>1</sup> وقد عُرِّفت الإدارة بالذكاء من طرف الباحث Collins على أنها: "ممارسة إدارية تتعلق بإيصال المعلومات الفاعلة، على نحوٍ فعّال"، وعَرَّفها أيضاً بأنها: "عملية لجمع المعلومات عن المنافسين والأسواق والزبائن وتحليلها بدقة لدعم قرارات الأعمال."<sup>2</sup> أمّا Richard فعرّفها بأنها: "إطار عمل لدمج مجموعة واسعة من الأفكار الإدارية الحديثة والذكاء والمواكبة دوماً للتكنولوجيات المتقدمة في ظل ما يعرف بالمنظمة الذكية من أجل تنسيق القدرات الذكية وتعبئتها بشكل أفضل؛ حيث تقوم الإدارة بالذكاء على:<sup>3</sup>

- فهم المواقف المعقدة والتصرّف على نحوٍ فعّال؛
- تفسير الأحداث ذات الصلة والعمل وفقاً لها، وما تحدده البيئة من إشارات التغيير؛
- تطوير وتبادل واستخدام المعرفة ذات الصلة لغرض العمل بها؛
- التفكير والتعلم من التجربة.

وعُرِّفت أيضاً بأنها: "عملية تحويل البيانات والمعلومات والمعارف إلى ذكاء ذو قيمة،<sup>4</sup> وجعله قابلاً للتطبيق."<sup>5</sup> في ظل "إدارة وتنسيق المعلومات والفكر بشكل كُفء من أجل تحقيق حاجات الزبائن."<sup>6</sup> والإدارة بالذكاء لا بُد أن تقوم على: "القدرة الفكرية للمنظمة لحل المشكلات التنظيمية والاستراتيجية، عبر توحيد قدراتها الفنية والبشرية."<sup>7</sup> بالإضافة إلى: "قدرتها في المحافظة على المعرفة المتاحة وقابليتها لتعلم المعرفة

<sup>1</sup> Karl Albrecht, **The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action**, AMACOM, 2003, Pages 260, Available on: [https://books.google.dz/books?id=2BkALUR\\_OIsC&dq=The+power+of+the+mind+at+work+Karl+Albrecht&hl=fr&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.dz/books?id=2BkALUR_OIsC&dq=The+power+of+the+mind+at+work+Karl+Albrecht&hl=fr&sa=X&redir_esc=y)

<sup>2</sup> Robert Collins, **Better Business Intelligence-How to learn more about your company**, Management Books Publisher, 1997.

<sup>3</sup> Richard Veryard, **The Emergence of Organizational Intelligence, Business Intelligence**, CUTTER CONSORTIUM, Volume 10, Issue 07, 2010, P 01.

<sup>4</sup> John E Pepper, **Competitive Intelligence at Procter & Gamble**, CIR. Winter, Volume 10, Issue 03, 1999, P 25.

<sup>5</sup> Ravi Kalakota & Marcia Robinson, **E-Business 2-0 Roadmap for Success**, Addison-Wesley, Boston, 2000.

<sup>6</sup> Choo Chun Wei, **Information Management for the Intelligent Organization : the art of scanning the environment**, 2<sup>nd</sup> Ed, Medford, Information Today Inc, 1998, P 7.

<sup>7</sup> Ivana Simić, **Organizational Learning as Component of Organizational Intelligence**, Journal of Information & Marketing Aspects of the Economically Development of the Balkan Countries, 2005, Pages: 189-196, P 189.

الجديدة وتطبيقها في كل المواقف التي قد تواجه فيها منافسة ما؛ ما يعبر عن القدرة في إيجاد أجوبة للأسئلة الجديدة وقيمة هذه القدرة تتمثل في الوقت المستغرق لإيجاد الجواب فضلا عن جودة الجواب نفسه.<sup>1</sup>

وتعبر الإدارة بالذكاء على أنها: "عملية نظامية تكتسب من خلالها المنظمات وتنتشر وتحلل المعلومات الهامة لنشاطات أعمالها، ولعملية اتخاذ القرار من المصادر الداخلية والخارجية، مع التركيز على كونها مجموعة من عمليات الأعمال"<sup>2</sup>، وتتحدد سمات هذا النمط من الذكاء بما يلي:<sup>3</sup>

- تحويل المعرفة والمعلومات إلى ذكاء ذو قيمة، وتركيزه على توفير المعلومات عن بيئة الأعمال بأكملها، وبما يتيح للمؤسسة مواجهة القوى (الزبائن، المنافسين، والتغيير) المحيطة بها، وتمكين المنظمة من تجنب المفاجآت واستباق الفرص والتغيرات وإدارتها، وتوفير نظام مبكر للإنذار بالتهديدات المحيطة بالمنظمة؛

- الإسهام في تخطيط الأعمال وصياغة الإستراتيجية وتنظيم موارد المنظمة، ومن ثمة توفير إطار عقلائي لإدارتها؛

- تحسين عمليات صناعة القرار التكتيكي لأجل الدعم والمساعدة في صناعة القرار الإستراتيجي؛

- تهيئة المعلومات اللازمة لصياغة إستراتيجية الأعمال.

هذا وقد تعكس الإدارة بالذكاء: "مدى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات من حولها ومواءمتها لتصل إلى أهدافها ويتطلب هذا من المنظمة أن تتوفر لديها دوما أبرز المعلومات والبيانات في القطاع الذي تعمل فيه، كذلك يتطلب أن تكون المنظمة منفتحة على من حولها من منظمات وأسواق تؤمن بالتغيير الذي يساهم في بقائها واستمراريتها، وأن تقوم بمراجعة عملياتها وأنشطتها باستمرار."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Hanns-Christian Hanebeck, **Business Processes for a Distributed Learning Environment**, Turkish online journal of distance education, Issue 04, January 2000, Pages: 26-36.

<sup>2</sup> Antti Lönnqvist & Virpi Pirttimäki, **The Measurement of Business Intelligence**, Information Systems Management Journal, Winter, Auerbach Publishing Inc, 2006.

<sup>3</sup> سميرة أحلام حدو ومحمد فلاق، **التطبيق العملي للذكاء التنافسي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال دراسة حالة: شركة موبيليس للاتصالات الخلوية**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، جوان 2017، الصفحات: 73-90، ص 79.

<sup>4</sup> هاشم العبادي، **الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية - منظور مفاهيمي**، المؤتمر العلمي السنوي

الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزيتونة الأردنية، يومي 23 و26 أبريل 2012.

## الفصل الأول: الفلسفة النظرية للإدارة بالذكاء

وتتمثل الإدارة بالذكاء كذلك في: "القدرة التي تلهب عمليات عقل المنظمة (الإدارة) بالذهن المتوقع، سرعة الفهم، قوة الفطنة، جودة الرأي، استكشاف الأمور، الجاهزية العالية للمحافظة على المعلومات والمعارف وتحديثها، إعادة تدويرها وتهيئتها للاستعمال لمواجهة المشكلات، وصناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئة".<sup>1</sup> كما يُعرّف عليها أنها: "إدارة المنظمة بالذكاء عن طريق جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لتوليد المعرفة الجديدة والتعلم لاتخاذ أفضل القرارات للمنظمة".<sup>2</sup> من ناحية أخرى عرّفت الإدارة بالذكاء على أنها: ذكاء متعدد المستويات التنظيمية ما يشكل بمجمله ما يعرف بالمنظمات الذكية.<sup>3</sup> ومن بين مزاياها أنها تعمل على صناعة القرارات الإستراتيجية المتعلقة بمستقبل المنظمة، والذي يقع على جميع المستويات التنظيمية.<sup>4</sup> وهذه المستويات يمكن التعبير عنها بالجدول التالي:

الجدول رقم (02): مستويات الإدارة بالذكاء

مجال الاختلاف	ذكاء الأعمال الاستراتيجي	ذكاء الأعمال التكتيكي	ذكاء الأعمال التشغيلي
تركيز الأعمال	تحقيق أهداف طويلة الأمد	إدارة المبادرات التكتيكية لتحقيق أهداف إستراتيجية	إدارة عمليات الأعمال اليومية
المستخدم الرئيسي	مدراء إدارة العليا التنفيذيين	مدراء الإدارة العمليات محلي الأعمال	مدراء الأعمال والأنظمة التشغيلية
الأفق الزمني	من 6 أشهر إلى سنة	أيام إلى أشهر إلى سنة	يومي

المصدر: هاشم العبادي، الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية - منظور مفاهيمي، المؤتمر

العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزيتونة

الأردنية، يومي 23 و26 أبريل 2012، ص 862. متوفر على الموقع: [www.biresearch](http://www.biresearch)

زد على ذلك فقد عُرّفت الإدارة بالذكاء على أنها: "تلك الإدارة الكاملة لقطاع الأعمال التجارية، بالإضافة إلى ذكاء السياسات الموضوعية، ما يعكس سبل التعزيز المتبادل لتلقي المعرفة الضمنية والصريحة،

<sup>1</sup> أحمد صالح، المرجع السابق، ص 10.

<sup>2</sup> Fereydoon Azma & Mohammad Ali Mostafapour, **Business Intelligence as a Key Strategy for Development Organizations**, Procedia Technology, Volume 01, 2012, P 102.

<sup>3</sup> Leffer Viorel & Prejmereah Mihaela & Vasilache Simona, **The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies- A Human Capital Persective**, Applications Journal, Elsevier/ Pergamun Press, Volume 13, 2010, P 40

<sup>4</sup> Jafari P & Aghihei A, **The level of Organizational Intelligence Elements in Educational Programming and Research Organization**, Danesh and Pajohesh Dar Oloum Tarbiati- Curriculum Planning, 2009.

ويعمل على زيادة التفاعل العام للمنظمة بهدف تحقيق النتائج المحددة بالوقت المحدد.<sup>1</sup> باعتبار أنها: "الإدارة القادرة على معالجة تفسير وترميز المعلومات والوصول إليها بطريقة هادفة، ما يمكنها من زيادة قدرتها على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها."<sup>2</sup> أو: "القدرة الإجرائية للمنظمة التي تؤهلها لمعالجة وقياس وتبرير ودعم اتخاذ القرار بفعالية وكفاءة في كل أنشطتها خاصة تخطيط وتنظيم وقيادة عمليات المنظمة."<sup>3</sup>

ليس هذا فحسب وإنما هي تلك الإدارة التي تقوم على عمليتين اثنتين أساسيتين؛ الأولى هي الحساب العقلاني (Rational Calculation) المتعلقة بالتقييم والتخطيط، ويرتبط أيضا بالامتثال والرقابة الإدارية، والعملية الثانية هي التعلم من التجربة.<sup>4</sup>

وانطلاقاً مما سبق يمكن إعطاء تعريف للإدارة الذكاء على أنها: تلك الإدارة التي تقوم برصد وجمع كافة المعلومات والبيانات التي تخص بيئتها الداخلية والخارجية، ثم تحليلها وإخراجها في معلومات ذو قيمة للمنظمة، ثم استخدامها من قبل مجموعة من الخبراء الأذكياء وبأساليب ذكية تساعد المنظمة في صناعة واتخاذ القرارات المناسبة سواء على مستوى الإدارة العليا (الإدارة الإستراتيجية)، أو مستوى الإدارة الوسطى (التكتيكية)، أو مستوى الإدارة التنفيذية (التشغيلية).

### 2.3 أهمية الإدارة بالذكاء

تنبثق معاصرة فكرة الإدارة بالذكاء من حاجة المنظمات لإحداث تحولات وتغيرات راديكالية خطية ولا خطية متوازنة ومنتظمة وفجائية تتطلب قدرات عالية واستعدادات غير مألوفة للتكيف والتوافق داخليا مع ذاتها وخارجيا مع ما يحيط بها. وترجع أهمية الإدارة بالذكاء عادة إلى مساعدة المنظمات في اختيار البديل

<sup>1</sup> Amir Babak Marjani & Mojdeh Soheilipour, **The Relationship between organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht**, International Journal of Business and Social Science, Volume 03, Issue 04, 2012, Pages: 153-157.

<sup>2</sup> Jay Liebowitz, **Building Organizational: A Knowledge Management Primer**, Boca, Raton, Fl: CRC Press LLC, 2000.

<sup>3</sup>Younghan Jung, **An approach to Organizational intelligence management: A framework for analyzing organizational intelligence within the construction process**, Doctoral dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 2009.

<sup>4</sup> James March & Johan Olsen, **Ambiguity and Choice in Organization**, Universitetsforlaget, Bergen: Norway, 1976, P 54.

الإستراتيجي الملائم والمناسب لظروفها بمنهج أكثر ذكاءً وتميزاً، ما يؤهلها للتفوق على المنافسين، هذا ويمكن إبراز ذلك في النقاط التالية:<sup>1</sup>

### - الإدارة بالذكاء ذهن متوقد للإدارة

يتصف الذكاء بأنه أحد روافد الأساسية لنظرية (مصادر المعرفة) التي توصل إليها Fiedler سنة 1986 والتي تفرض إمكانية التنبؤ بأداء الجماعة، وبالتالي يتم ذلك في حسن استثمار أدائهم لصالح الأداء الشامل للمؤسسة، وفي هذا الجانب أشار Kittinik سنة 2003 إلى ذلك بوضوح بقوله: إن الذكاء مع المعرفة عنصرين إستراتيجيين يعتمدان لإنجاز الأنشطة المنظمة، وإضافة قيمة لها كونها الموجودات رقم واحد في أي مؤسسة، ويؤثران في أدائهما الشامل.

### - الإدارة بالذكاء تجسد القوة المحركة لموارد المنظمة

إن الذكاء أداء قوي بحيث يستطيع تجسيد القوة المحركة لموارد وطاقات وقدرات واستعدادات المؤسسات المحلية والدولية والعالمية لغرض التعامل مع التحديات للبقاء والتطور والتحول والانتقال من موقع تابع إلى موقع تحد ثم إلى موقع قائد في القطاع الذي ينتمي إليه، هذا ما دفع المراكز المتخصصة بدراسة الذكاء إلى إعداد برامج للارتقاء بذكاء المديرين والقادة وتدريبهم بقصد تطوير المهارات الذكية (رأس المال الذكاء) ثم تسويقه إلى المؤسسات لاستثمارها في تأسيس مؤسسات ناجحة وصناعة الإبداع والتميز وقيادة فرق الريادة بهدوء وثقة عالية وتعاون ببناء وتجانس حقيقي بعيداً عن الاحتكاكات والمنافسات غير المشروعة.

### - الإدارة بالذكاء تحقق جودة القرارات المتخذة

يحقق الذكاء جودة الرأي بالقرارات (صناعة واتخاذ) في ظروف بيئية غاية في التعقيد المعرفي، وصفها Charles Perrow على النحو التالي: "إن الآلات والعمليات قد أصبحت معقدة إلى حد أنه حتى خبرة العلماء والمهندسين والمديرين ممن لديهم أفضل ما هو متاح من معدات لا يمكنهم أن يتنبؤوا بكل ما هو محتمل أو ممكن من غرائب الأمور، وأن يستعدوا له ويصنعوا التصميمات التي تقي من حدوثه في ظل أنظمة بهذه الدرجة من التعقيد، ذلك أن أنواع الفشل الخطير في التكنولوجيا وفي الحكم على الأمور الكفيلة بأن تقود إلى الموارد، وأن صناعات القرار سواء كانوا علماء أو مهندسين أو مديرين لا يمكنهم أن يتعاملوا بفاعلية على مدى طويل مع أعداد هائلة من العلاقات والنظم اللازمة لتشغيل التكنولوجيا علياً الخطورة."

<sup>1</sup> سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية. أطروحة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016، ص. ص 82-85.

ويلعب الذكاء على فك هذا الغموض والتعقيد من خلال توفير المعلومات الملائمة عن طريق تنويع مصادر الحصول عليها وبموضوعية عالية مع مراعاة التوازن بين كلفتها والقيمة المتحققة عنها.

#### - الإدارة بالذكاء يكسب القوة وبلوغ النجاح

إذ أكدت الدراسات والبحوث وجود علاقة قوية بين نجاح المنظمات وسمات اداريها وقائديها وفي مقدمته سمة الذكاء، ففي دراسة أجرتها مؤسسة "Robert Half" الأمريكية للمعلومات حول العناصر المؤثرة في اختيار القادة الإداريين اتضح أن أعلى نسبة كانت لعنصر الذكاء، كما هو موضح في التالي:

الجدول رقم (03): مكانة الذكاء

المرتبة	العناصر	النسبة%
3	كفاءة	10
2	طموح	15
1	ذكاء	61
4	خبرة	9
5	مصادفة وحظ	4
6	مجازفة	1

المصدر: أحمد صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص، ص 112.

كما ظهر أن الأقسام التي يرأسها مديرون يتمتعون بسمة الذكاء تحقق عوائد أعلى بنسبة (20%)، وتبين أن تمتع Louger Stner الرئيس التنفيذي لمؤسسة (IBM) بسمة الذكاء، فضلا عن صفات أخرى كان السبب الرئيسي بارتفاع سهم المنظمة بنسبة (18%) خلال (15) شهرا الأولى من عمله، وبالتالي قيادة المنظمة إلى النجاح التنافسي. إن الوقائع والنتائج أعلاه هي التي دفعت المؤسسات الكبرى لاعتماد توافر الذكاء شرطا أساسيا في الحصول على فرصة عمل، فهذه مؤسسة (Microsoft) يعتمد فيها قائدها Bill Gates على السمات التالية كمعايير لتوظيف العاملين الجدد من خلال المقابلة التي سيجتازونها:<sup>1</sup>

1- مستوى الذكاء الأهم من بين كل المعايير؛

2- الطموح

3- الخبرة في الجوانب الفنية؛

<sup>1</sup> أحمد صالح وآخرون، المرجع السابق، ص 114.

- الإدارة بالذكاء مصدر من المصادر التي توفر للمؤسسات تقديرات استقرائية واستنباطية، وأحكام تنبؤية من خلال توجيهها نحو التطورات المستقبلية المحتمل حدوثها على البيئة التي تعمل فيها بالارتكاز إلى نتائج التحليل البيئي.

### 3.3 عملية الإدارة بالذكاء

وتقوم عملية الإدارة بالذكاء بحسب (Albrecht) على عنصرين مهمين هما:<sup>1</sup>

#### ▪ الرؤية (الفن العقلي)

لا تكفي الممارسة أو الخبرة وحدها لاكتساب ذكاء إداري، بل لا بد أن تقترن الممارسة بوجهة نظر واعية ورؤية شاملة، تعكس مستوى متميز من التفكير الواضح والنضج الذهني والعاطفي لدى المدير، هذه الرؤية تُمكن المدير من اكتساب الثقة بالنفس لأنه يحتاجها لتخطيط أهداف مرحلية واضحة، فهناك فرق بين مدير ينشغل بمتطلبات محددة، وبين المدير الذي يفهم الرؤية الكامنة وراء تحقيق هذه المتطلبات.

#### ▪ الاتصال (الفن العاطفي) أو مهارات القيادة

يهدف المدير من خلالها إلى التأثير في الآخرين وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

ويضيف إليه (الطعيسي):<sup>2</sup>

- التحكم في السلوك من خلال: إدارة الذات والوقت والمعلومات التي تسمح للمدير أن يرتقي إلى مستويات أعلى من الإنجاز ليصبح قدوة لمرؤوسيه.
- التغذية الراجعة: تتمثل في الإنصات إلى آراء الآخرين حول إنجازات المدير وجودة عمله وإتقانه له، يوفر هذا العنصر للمدير الجرعة التي يحتاجها من النقد الذاتي، والتي تعمل على تأكيد أن تتحول إلى ثقة بالنفس، وتمثل التغذية الراجعة عنصراً أساسياً من عناصر التطوير التحسين.

### 4.3 أبعاد الإدارة بالذكاء

وتصنف أبعاد الإدارة بالذكاء إلى مجالين أساسيين هما:

#### ▪ ذكاء عقلائي: ويشمل:

<sup>1</sup> Karl Albrecht, **Organizational Intelligence & Knowledge Management**, thinking outside the Silos, 2002, P 13.

<sup>2</sup> سليمان الطعيسي، الذكاء الإداري الشامل: مراحلُه وتحوُّلاته. مجلة الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، 10 ديسمبر 2013، ص.4. متوفر على الموقع: <http://www.albuthi.com/blog/263>

- الذكاء الإستراتيجي: هو جملة العمليات التي تهدف لتزويد المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها حول محيط الأعمال بما يمكنها من توقع أي تغيير قد يحدث في محيطها، وتصميم خياراتها الإستراتيجية التي تخلق للمستهلك القيمة، وتحقق نموا وربحا مستقبليا للمؤسسة في الأسواق الجديدة.<sup>1</sup>
- الذكاء التنافسي: عملية رصد ومراقبة المنافسين في أسواق محددة وبأي موقع كانوا.<sup>2</sup>
- ذكاء الأعمال: هو فئة واسعة من البرامج التطبيقية والتقنية لجمع البيانات و تخزينها وتحليلها لمساعدة ممارسي الأعمال في اتخاذ قرارات أفضل.<sup>3</sup>
- الذكاء الصناعي/الاصطناعي: فرع من علوم الحاسب المهتم بآتمتة السلوك الإنساني.<sup>4</sup>
- ذكاء عاطفي: ويشمل أنواع الذكاء المتعددة: الذكاء الوجداني، الانفعالي، الشعوري، الذكاء الاجتماعي، الذكاء الطبيعي، الذكاء النفسي...الخ<sup>5</sup>

وللإشارة فإنّ المزج بين الذكاء العقلاني والعاطفي (الروحاني)، يقيس معدل الذكاء الذهني مقدرة الفرد على الوصول إلى حلول منطقية للمشكلات الإدارية، بينما يقيس معدل الذكاء العاطفي القدرة على تنفيذ هذه الحلول، وإقناع الآخرين بها، فليس هناك تعرض بين الذكاء العقلاني و الذكاء العاطفي؛ بل إنّ الاثنين يكملان بعضهما، ومن الخطأ الفصل بينهما، فالمدبر لا يستطيع اتخاذ قرار صائب اعتمادا على الذهن/العقل وحده، بل عليه أن يستشير حواسه وعواطفه أيضا، ولا يمكن للمدبر أن يتخذ قرارا صائبا اعتماداً

<sup>1</sup> محمد كَنّوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة سطيف 1، الجزائر، 2017.

<sup>2</sup> Arik Johnson, **What Is Competitive Intelligence?** 2000, Pages:1-5, P 1. Availale on: [www.aurorawde.com/](http://www.aurorawde.com/)

<sup>3</sup> خالد ميرخان ورزكار مغديد أحمد ونيهايت سعدي رحمان، التحليل الاستراتيجي للموارد من المديرين في الشركات الصناعية الخاصة في مدينة أربيل، مجلة الإدارة والاقتصاد بجامعة صلاح الدين، أربيل، المجلد 3، العدد 19، 2015، ص 36.

<sup>4</sup> حاج حسن، الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة، 2002، ص 2. متوفر على الموقع: <http://www.faculty.ksu.edu.sa/Feryal9/articles/AI/pdf>

<sup>5</sup> Vera Minxova, **Multiple Intelligence an different learning Styles in the process of teaching grammar**, Ph.D Thesis, Faculty of education, Masaryk University Barno, 18<sup>th</sup> July 2006, P 5.

على القلبِ والعاطفة وحدهما؛ إذ عليه أن يزن قراره ببعض الحسابات العقلية.<sup>1</sup> ومحصلة الدمج بين الذهن والعاطفة هي ما يطلق عليه مصطلح الإدارة بالذكاء أو إدارة الذكاء أو الذكاء الإداري، أو الذكاء التنظيمي. وستعتمد هذه الدراسة ثلاثة أبعاد للإدارة بالذكاء هي: الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي، لدراسة محيط المنظمة على المستوى الخارجي من خلال الذكاء التنافسي، وعلى المستوى الداخلي من خلال الذكاء العاطفي، وعلى المستويين الداخلي والخارجي إستراتيجيا من خلال الذكاء الإستراتيجي.

### المطلب الثالث: المنظمة الذكية

المنظمة الذكية تعد منظمة القرن الحادي والعشرين المتمسم بسرعة التغيرات وعِظم التحديات والتقدم الفائق للتكنولوجيا والتقنيات. ظهر هذا المصطلح أول مرة في تسعينيات القرن الماضي، استجابة للزيادة في الاضطرابات التي تعترى البيئة.<sup>2</sup> واقتصر في بداياته على إدارات البحث والتطوير في المنظمات، بعدها ظهر مصطلح المنظمة الذكية بشكل صريح في كتاب "المنظمة الذكية" لصاحبيه Matheson & Matheson عام 1997 كوصفٍ يُطلق على بعض منظمات الأعمال في توليد القيمة من خلال البحث والتطوير الإستراتيجي، لأجل مساعدة الإدارات في إمكانية زيادة نسبة ذكائها في اتخاذ القرارات، والذي يعتبر المحدد الأقوى في مستقبل المنظمة. ثم جاء توضيح Williams في تحديد تعريف موجز وشامل إلى حد ما للمنظمة الذكية بأنها تلك التي تتعلم وتتكيف مع البيئة العاملة فيها مع التأكيد على قيمة المسح الخارجي المنظم للبيئة الخارجية،<sup>3</sup> وعلى المنظمة أن تتعلم كيف تكون ذكية من خلال ربط العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات والتعلم التنظيمي والاستراتيجي لها.<sup>4</sup>

### 1. مفهوم المنظمة الذكية

<sup>1</sup> سليمان الطعيسي، المرجع السابق، 2013، ص 3.

<sup>2</sup> Markus Schwaninger, **Intelligent Organization: Powerful Models for Systemic Management**, 2<sup>nd</sup> Edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg: Germany, 2009.

<sup>3</sup> Robert Williams, **Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment**, Journal of Academic Librarianship, Volume 23, Issue 02, 1997, P147.

<sup>4</sup> عواد الخالدي وسعد العنزي ومحمد فرعون، صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة بالعراق (زين العراق، سلطان أسياسيل، سلطان كورك)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 33، 2015، ص 127.

يشير مفهوم المنظمة الذكية إلى نوع معين من المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى إليه وكذا التطوير من معارفها بتوليدها أو اكتسابها باعتبارهما أدراج السلم التي تنمي بهما ذكائها، لكن تجاذب الباحثين في تحديد مفهوماً موحداً لها، حيث ذهب في أذهان البعض أن المنظمة الذكية هي استخدام التكنولوجيا والتقنية العالية، والبعض الآخر إلى ذكاء الأشخاص في المنظمات الناتج عن عمليات التعلم والتدريب. تعددت الآراء لكن كلها تصب في مجرى واحد، وإلى غاية واحدة وهي المساعدة في صناعة القرارات الإستراتيجية الأكثر ذكاءً، أدواتها؛ المعرفة والتعلم والفهم الجيد للبيئة (التكيف).

فالمنظمة الذكية بحسب Matheson & Matheson: "هي تلك المنظمة التي تتخذ قرارات إستراتيجية جيدة، تُنتج أفضل الفرص لتوليد القيمة، وأن التصرف بذكاء هو النشاط التنفيذي الفعال لهذه القرارات"<sup>1</sup> وتضيف إليهما Vickers بأن: "القرارات الإستراتيجية المستخدمة يجب أن تكون بعيدة المدى بهدف تحقيق مكانة مستدامة على المدى الطويل"<sup>2</sup> كما أن الفكرة الأساسية للمنظمات الذكية بحسب Quinn هي: "تأثيرها بعمق في كيفية التفكير حول حياة هذه المنظمات؛ حيث أن هذه الأفكار التي بنيت عليها، تمثل تحدياً كبيراً لآليات استخدام المعرفة بهدف وضع الإستراتيجية التنافسية التوسعية."<sup>3</sup> وتُعبّر المنظمة الذكية عن القدرة اللامحدودة في التعامل والسيطرة على التغيرات في بيئة عملها الداخلية والخارجية، والقدرة في مواجهتها وسرعة التكيف معها، واتخاذ القرارات المناسبة والدقيقة، والتي تحمل في طياتها التفكير طويل الأمد،<sup>4</sup> كما تعبر عن امتلاكها القدرة على سرعة الحركة والخفة والرشاقة في توليدها للمعرفة، والاستفادة من تلك المعرفة يكون باقتناص الفرص والتكيف مع التغيرات والتحديات البيئية دائماً،<sup>5</sup> لاتخاذ القرارات الفعالة وذات الجودة

<sup>1</sup> David Matheson & James Matheson, **The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D**, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1998.

<sup>2</sup> Margaret Vickers, **Clever Versus Intelligent Organizations: Cases from Australia**, Academy of Management Executive, Volume 14, Issue 03, 2000, P 135.

<sup>3</sup> James Brain Quinn, **The Intelligent Enterprise a New Paradigm**, Academy of Management Executive, Volume 19, Issue 04, 2005, P 49.

<sup>4</sup> Daneshfard k & Rajaei Z & Masoumi Z & Banihashemi S, **The Effect of Organizational Intelligence on Talent Management Using Structural Equations**, International Journal of Humanities and Cultural Studies, Volume 03, Issue 02, 2016, Pages: 464-476, P 465.

<sup>5</sup> Erastos Filos, **Smart Organizations in the digital Age**, European Commission, Directorate-General Information Society & Media, 2005, P5. Available on: <http://www.ve-forum.org/apps/recview.asp?P=Article&T=Articles&Q=54:1-6>

المرتفعة،<sup>1</sup> وتعد نقلة أساسية في الطريقة التي تدار بها المنظمات مع الأخذ في الاعتبار التعلم والتنمية،<sup>2</sup> في نفس السياق في ارتباط مفهوم المنظمة الذكية بالمعرفة؛ فهي المنظمة القادرة على اتخاذ القرارات الذكية اعتماداً على المعرفة التي تمتلكها أو تكتسبها ومن ثم نشرها لغرض التكيف والاستجابة السريعة مع التغيرات البيئية.<sup>3</sup> من جانب آخر يُرى بأنها المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية الجيدة وتنفذها بشكل فعال لتنتج أفضل الفرص في خلق القيمة لتبقى عالية الأداء قادرة على التطور والتجديد. ففي سياق الأداء يرى كل من **Finkelstein & Jackson** أن المنظمة الذكية: "هي تلك التي تتصف بمستويات أداء عالية من خلال أهدافها التي تسعى لتحقيقها باعتماد المرونة والمعرفة وكذا المهارة لدى العاملين"<sup>4</sup>، حيث أنها تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة<sup>5</sup> من خلال منظومة القيم التي تعتمد على الشفافية والإبداع والاحترام والافصاح المعلوماتي.<sup>6</sup> وتعرّف أيضاً بأنها **وحدة اجتماعية**، يملك مديرها المعرفة والفهم اللازمين للتعامل مع الأحداث الطارئة والمستجدة<sup>7</sup> كما تُعبّر عن نتائج عمليات مستمرة تطبق التكنولوجيا ونماذج الخدمة الجديدة في مواجهة التحدي لتطوير أداء العمل، وتتضمن جهود المديرين الإستراتيجيين في إحداث مواءمة ناجحة بين المنظمة والبيئة من خلال تطوير المزايا التنافسية، ليشمل بعد ذلك تطور المنظمة ككل، وثقافة المنظمة الذكية بالمعرفة، وتتكامل إدارة المعرفة فيها مع مجموعة الأدوات الإدارية الفعالة الأخرى المستخدمة.<sup>8</sup> في حين نظر إليها **Robert** من منظور **الكفاءة**، حيث قال: "بأنها تتصف بأربع

<sup>1</sup> Malekzadeh G, Kazemi M., Lagzian, M, Mortazavi S, **Modeling Organizational Intelligence Using DEMATEL Method in Iranian Public Universities**, Journal of Modeling in Management, Volume 11, Issue 01, 2016, Pages:134-153, , P 10.

<sup>2</sup> Thao Trinh-Phuong & A Molla & K Peszynski, **Enterprise System Enabled Organizational Agility Capability A construct and Measurement Instrument**, Communications of the Association for Information Systems, Volume 31, Issue 08, 2012, Pages:167-193, P 167.

<sup>3</sup> يوسف الطائي ومحمد الصائغ وعلي هادي، صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 25، 2013، الصفحات: 119\_150، ص 132.

<sup>4</sup> Eric Finkelstein & Sydney Jackson, **Immunity from implosion: Building Smart Leadership**, Ivey Business Journal, Volume 70, Issue: 01, Pages: 1-7, 2005, P2.

<sup>5</sup> عواد الخالدي وآخرون، المرجع السابق، ص 127.

<sup>6</sup> سعد العنزي وأحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

<sup>7</sup> يوسف الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص 132.

<sup>8</sup> سليمان الطلاع وسامي أبو ناصر ويوسف أبو أمونة ومازن الشوبكي، الكليات التقنية كمنظمات ذكية وعلاقتها بتحقيق الاستدامة، مؤتمر حول: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، كلية فلسطين التقنية بدير البلح، 2017، ص 8.

خصائص وهي: حب الاستطلاع، التسامح، الثقة، والترابط.<sup>1</sup> وهنا يقصد بها الصفات التي تساعد في تنمية ذكاء المديرين والقادة في رفع كفاءة الإدارة والتسيير. وذهب آخرون في تعريف المنظمة الذكية على أنها: "أكثر من مجرد الذكاء الكلي لأعضاء المنظمة؛ بل إنها ذكاء المنظمة نفسها كنظام أكبر وأشمل."<sup>2</sup> إذاً وحسب التعريفات المقدمة؛ يمكن القول أنّ المنظمة الذكية هي تلك المنظمة القادرة على التعلم المستمر وعلى توليد المعرفة أو اكتسابها، وكذا فهم البيئة والتكيف معها والاستجابة السريعة لتغييراتها، بهدف مساعدة صنّاع الإدارة بالذكاء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للذكاء مع مراعاة وضعها وموقفها وسلوكها التنافسي، في تحديد التوجه الإستراتيجي الأنسب والملائم، لأجل البقاء وديمومة الاستدامة.

### 2. أهمية المنظمة الذكية

عبّرت شركة الخدمات المالية **Skandia** عن المنظمة الذكية بصيغة معادلة إذ اعتبرت أنها عبارة عن حاصل جمع مجموع رأس المال الفكري، تكنولوجيا المعلومات، والقيم. بهذا الشكل:

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

فالمنظمة الذكية هي تلك التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، من خلال تبني نظام قيم يعتمد على الشفافية والافصاح المعلوماتي وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، عكس المنظمة الذكية التي تحدد المستويات والمهام وتُتوّج من خبرات ومهارات أفرادها.<sup>3</sup> لذا فأهمية المنظمة تتجلى في مدى توافر العقول الذكية بالإضافة إلى ذكائها في استثمار باقي الموارد، وأن الأهمية الكبيرة لها جاءت لسد الاحتياجات الأساسية التي تواجه المنظمات.<sup>4</sup> بهذا يستدعي على المنظمات أن تكون قادرة على تطوير نفسها باستمرار وأن تسعى لإحداث التغيير الدائم مع استدامة إدراكها لغاياتها واتجاهاتها حيث وُصفت المنظمات التي تسعى إلى عملية التجديد والتكيف مع التغييرات البيئية بالمنظمات ذاتية التقييم وصولاً إلى المنظمة الذكية<sup>5</sup>، هذا من جانب. من جانب آخر تسعى المنظمات

<sup>1</sup> Robert, H, **Management for Intelligent Organization: The Scanning the Environment**, Journal of Academic Librarianship, Volume 27, Issue 08, 2009, P20.

<sup>2</sup> Jens Peter Christmann, **The Contribution of Organizational Intelligence in Creating Value in Companies the Case of a European Airline**, The International Journal of Business & Management, Volume 03, Issue 01, 2015, Pages: 174-181, P 174.

<sup>3</sup> عواد الخالدي وآخرون، المرجع السابق، ص 127.

<sup>4</sup> Finklestein & Jackson, **Op.Cit**, P6.

<sup>5</sup> Clarke Thomas & Clegg Stewart, **Management Paradigms for the new Millennium**, International Journal of Management Reviews, Volume 02, Issue 01, 2000, P 45.

الذكاء لإيجاد التوجهات الفكرية الإبداعية في مجال الأعمال على مستوى المنظمة ككل بغية تحقيق مستوى الإدارة بالذكاء (الذكاء التنظيمي)، من هنا زاد الاهتمام بموضوع المنظمة الذكية بكل ما تحمله من مضامين وأبعاد وصولاً إلى إيجاد النماذج التطبيقية لها في منظمات الأعمال ذات توجهات الإدارة بالذكاء كأسلوب معاصر يساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية. أما من جانب ثالث فقد تأتت المنظمة الذكية لأجل تحقيق التميز المستدام والنجاح بتفوق<sup>1</sup> من خلال إما الاستجابة السريعة أو الاستباقية للتغيرات في البيئة<sup>2</sup> ولاعتبارها أحد أهم عوامل النجاح للمنظمات في العصر الحالي<sup>3</sup> فهي تسعى لتطوير سيناريوهات مستقبلية بديلة مبنية على البيانات من البيئة الخارجية بغية التحسين في الأداء أكثر فأكثر، بعد تحديد الوضع التنافسي لها،<sup>4</sup> ويُشار إلى أن جس الذكاء هو الذي يؤهلها على البقاء والمنافسة والتأقلم مع التغيرات من خلال قدرتها وفعاليتها على مواجهة التحديات،<sup>5</sup> كما حددت أهمية المنظمة الذكية في النقاط الثلاث المهمة التالية:<sup>6</sup>

- القراءة الأدق لبيئة المنظمة والنظرة الأدق في استشراف مستقبلها؛
- الاكتساب السريع للمعرفة والاستفادة المثلى لها؛
- تحقيق مستوى أداء عال مقارنة بالنمط التقليدي للمنظمات.

### 3. مبادئ المنظمة الذكية

<sup>1</sup> أحمد آقین ومصطفى جکر، دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية: دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك، مجلة جامعة دهوك، المجلد 21، العدد01، 2018، الصفحات: 205-225، ص213.

<sup>2</sup> أحمد آقین ومصطفى جکر، نفس المرجع، ص213.

<sup>3</sup> Tres Roeder, **Sixth Essence for Project Management**, USA: Author house, 2011, P21.

<sup>4</sup> حنظل قاسم ومحمد حسين، خصائص المنظمة الذكية ودورها في تعزيز عملية الإبداع الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الكتاب الأهلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد47، 2019، الصفحات:19-34، ص 25.

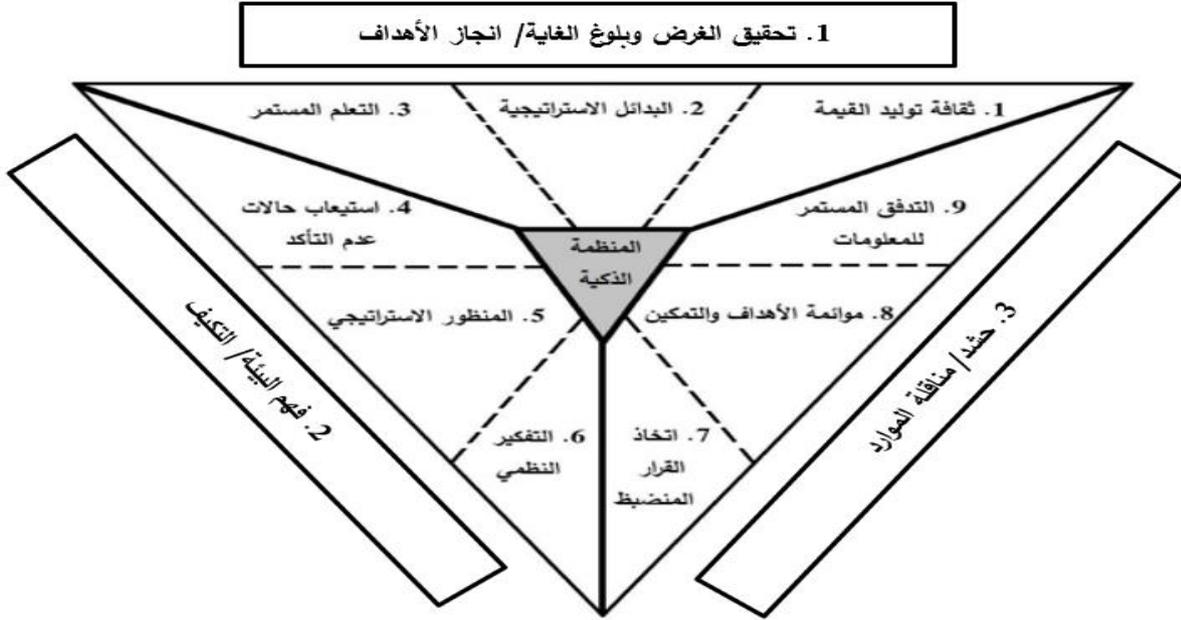
<sup>5</sup> أحلام ولي وزينب أحمد، دور مقدرات الإبداع الإستراتيجي في تعزيز الذكاء النظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، المجلد23، العدد05، 2019، الصفحات: 215-241، ص 222.

<sup>6</sup> صهيب الشرافي، التحسين وفق (ISO 9001) ودوره في بناء المنظمة الذكية: دراسة حالة شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد 03، 2020، الصفحات:63-77، ص 71.

## الفصل الأول: الفلسفة النظرية للإدارة بالذكاء

يعتبر نموذج Matheson & Matheson من أشهر النماذج التي تناولت أبعاد ومبادئ المنظمة الذكية؛ هذا النموذج يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية، كل بُعد يتكون من ثلاثة مبادئ، مُشكلاً بذلك تسعة مبادئ مهمة تقوم عليها المنظمة الذكية، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): مبادئ المنظمة الذكية حسب نموذج Matheson & Matheson



Source: David Matheson & James Matheson, **Smart Organizations perform Better**, Research-Technology Management, Volume 44, Issue 04, 2001, P50. Available on: <https://www.jstor.org/stable/24134030>

يبين الشكل أعلاه المبادئ التسعة للمنظمة الذكية بثلاث أبعاد مهمة؛ الأول هو الذي يعمل على تحقيق الغرض وبلوغ الغاية وانجاز أهدافها من خلال (ثقافة توليد القيمة، تحقيق البدائل الاستراتيجية، والتعلم المستمر)، أما الثاني يساعد المنظمة على فهم بيئتها من خلال (استيعاب حالات عدم التأكد، المنظور الإستراتيجي، التفكير النظامي) والثالث هو الذي يوفر الامكانية لنقل الموارد وحشدها من خلال (اتخاذ القرارات المنضبطة، مواءمة الأهداف والتمكين، والتدفق المستمر للمعلومات)، هذه الأبعاد تطبق في جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وتؤثر على تفكير وأفعال العاملين، ووجود هذه الأبعاد في المنظمة يوفر السلوكيات التي تدعم وتعزز الممارسات الأفضل واتخاذ القرارات الناجحة، وفي حال غيابها فإن النتيجة

ستعكس على واقع عمل المنظمة.<sup>1</sup> وفيما يلي التفصيل في شرح أبعاد ومبادئ المنظمة الذكية بحسب النموذج المرفق:

**1.3 تحقيق الغرض وبلوغ الغاية:** الغاية تعني سبب وجود المنظمة<sup>2</sup>؛ ويقصد ببلوغ الغاية قدرة المنظمة على تحقيق سبب وجودها، ويدور موضوع بلوغ الغاية حول توضيح ما قيم للمنظمة وشكل العمل الجاد المستمر لزيادته ويعبر عن قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها<sup>3</sup>، فمن خلال هذا المبدأ تسعى المنظمة بالمواءمة بين أهدافها المختلفة وعلى كل المستويات وتحديد أيها أكثر قيمة، ومن ثم محاولة تغطيتها وانجازها<sup>4</sup> والذي يشمل ثلاث مبادئ أو عناصر هي (ثقافة إنشاء أو توليد القيمة، خلق البدائل، والتعلم المستمر) على النحو التالي:

- **ثقافة توليد وإنشاء القيمة:** هي فرصة للتغيير وتجاوز الحواجز التقليدية، بحيث يكون الهدف الرئيس للمنظمة هو إنشاء قيمة وتعظيمها من أجل المنظمة ومشاركتها، بأن تحرص المنظمة على أن تكون إنشاء القيمة من ضمن ثقافتها التنظيمية.
- **خلق البدائل:** الإجراءات الإستراتيجية للمنظمة مبنية على اختيار البديل الأفضل، بالإضافة إلى خلق مجموعة البدائل الجديدة وبطريقة حيوية وتقييمها باستمرار.
- **التعلم المستمر:** استمرارية اكتساب المعرفة واستثمار الفرص حول كيفية خلق قيمة أكبر في ظل الأسواق التنافسية، والتقدم التكنولوجي السريع، والتغيرات العالمية.

**2.3 فهم البيئة:** تعتبر البيئة أهم مؤثر على حركة المنظمة، لهذا تعمل المنظمة على تشخيص وتحليل البيئة التي تعتبر من المكونات الرئيسية والمهمة للإدارة الاستراتيجية، وكلما كان تحليل البيئة جيدا كلما ساعد على تحقيق الأهداف بفاعلية.<sup>5</sup> فالمنظمات تتعامل في العادة مع بيئة غامضة من حيث درجة التعقيد وعدم التأكد وتسعى جاهدة لفهم بيئتها التي تعمل فيها؛ يعني هذا الفهم قيامها بإدراك التعقيد وعدم التأكد بطرق تسهل اتخاذ القرارات الفعالة<sup>6</sup>، من خلال عملية مسح البيئة التي تعني مراقبة وتقييم توزيع المعلومات

<sup>1</sup> هاشم العبادي، المرجع السابق، ص 863.

<sup>2</sup> Thomas Wheelen & David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 8th edition, Prentice-Hall, Pearson Education International, 2002, P 10.

<sup>3</sup> David Matheson & James Matheson, **Op.Cit**, P 110.

<sup>4</sup> سجي حسين وجواد راضي، المرجع السابق، ص 8.

<sup>5</sup> Margaret Vickers, **Op.Cit** P 50.

<sup>6</sup> David Matheson & James Matheson, **IBID**, P 122.

من البيئة الخارجية والداخلية من وإلى الأشخاص الرئيسيين في المنظمة، حيث تستخدم هذه الأداة لتجنب المفاجآت على المستوى الإستراتيجي لضمان عافيتها على الأمد البعيد، فقد صُوّر أن هناك علاقة إيجابية بين المسح والأرباح.<sup>1</sup> ويقوم هذا البعد كذلك على ثلاثة مبادئ هي (استيعاب حالات عدم التأكد، المنظور الإستراتيجي من الخارج إلى الداخل، والتفكير النظمي) على النحو التالي:

- استيعاب حالات عدم التأكد: ويعني فهم العاملين بالمنظمة الذكية لحالات عدم التأكد لبيئتها بواقعية خاصة في المستقبل، والقدرة على التعامل معها وإدارة المخاطر المرتبطة بها، وأخذها بعين الاعتبار في صناعة القرارات الإدارية، وبالطبع الاستراتيجية.
- المنظور الاستراتيجي من الخارج إلى الداخل: المنظمة الذكية تعمل على تقييم مكانتها الحالية والتفكير بمكانتها المتوقعة، من خلال فهم البيئة الخارجية بكافة تفاصيلها، ووفقا لذلك تعمل داخليا على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- التفكير النظمي: التفكير المنهجي الشامل للعلاقات المتداخلة في المنظمة، للتعامل الاستراتيجي في بيئة تنافسية نتيجة تطور التكنولوجيا والمنتجات والعمليات.

**3.3 حشد أو مناقلة الموارد:** ذلك بتخصيص وتوظيف وتقييم الموارد المختلفة في المنظمة<sup>2</sup>، حيث تستورد المنظمة من البيئة الخارجية موارد مختلفة يعتمد بعضها على بعض كالمباني والمصانع والموارد البشرية المتنوعة التخصص ذات الخلفيات العلمية والعملية المختلفة، وتنظم جميعها وفق المنظومة الإدارية ووفق العلاقات البيئية الرسمية وغير الرسمية، والتي يجب تنسيقها وتناقلها لتوليد أعمال هادفة، وتعني مناقلة الموارد هنا أن تقرر المنظمة اتخاذ الحركات الاستراتيجية لتحقيق غايتها في مواجهة الغموض في البيئة.<sup>3</sup> ويشمل بدوره الثلاث مبادئ المتبقية الأخرى وهي (اتخاذ القرار المنضبط، مواءمة الأهداف والتمكين، التدفق المستمر للمعلومات) على النحو التالي:

- اتخاذ القرار المنضبط: تطبيق عمليات منضبطة ومنظمة عن طريق تحديد الخيارات الاستراتيجية، ومشاركة الأفراد المناسبين، واستخدام المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح، لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة.

<sup>1</sup> Thomas Wheelen & David Hunger, **Op.Cit**, P 52.

<sup>2</sup> Margaret Vickers, **IBID**, P 50.

<sup>3</sup> David Matheson & James Matheson, **Op.Cit**, P 140.

- مواءمة الأهداف والتمكين: تشجيع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار وتمكينهم لتحقيق مواءمة الأنظمة كافة، وانسجامها مع أهداف المنظمة.
- التدفق المستمر للمعلومات: التدفق المفتوح والمستمر لكل المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات داخل المنظمة.<sup>1</sup>

إلى جانب نموذج Matheson & Matheson فقد أضاف Finkelstein & Jackson<sup>2</sup> بعداً رابعاً متكون من ثلاثة مبادئ كذلك، ليتشكل اثني عشر مبدأ يخص المنظمة الذكية، ويتمثل هذا البعد في:

**4.3 بناء الذكاء الجماعي/ الاجتماعي:** المنظمات تجمعات إنسانية هادفة وهي أنظمة ذكية تكيفية معقدة بحاجة لأن تنمي عقلها النظمي وذكاءها الجماعي لضمان صلتها وبقائها في البيئة المتجددة، فكل ما يجب عليها هو أن تنظم وتحسن من ذكائها الجماعي<sup>3</sup> والذي يعني الاستجابة والتكيف مع الآخرين في المواقف الاجتماعية.<sup>4</sup> يتكون بدوره من ثلاث مبادئ كما تم الإشارة إليه آنفا وهي:

- بناء فريق إستراتيجي؛

- اختيار المتميزين؛

- الخفة ورشاقة والاستجابة.

وتبرير هذه الإضافة هو أن المنظمة الذكية تحتاج إلى من يدير الذكاء فيها لتتمكن من توظيف مبادئها وأبعادها وتفاعلاتها البنينة بمستوى عالٍ،<sup>5</sup> كما أشار Finkelstein & Jackson أن ما يجعل المنظمة الذكية ذات قيادة ذكية هو تبنيها للذكاء في فريقها الأعلى اعتماداً على تداخل من مجموعة المهارات الفردية التي يمتلكها كل عضو منهم، وكما يتسنى للفريق الاستراتيجي أداء دوره بفاعلية؛ فإنه يحتاج إلى اختيار المتميزين أصحاب الجدارات والكفاءات.<sup>6</sup> لتصبح المنظمة الذكية بذلك قادرة على التكيف في مواجهة

<sup>1</sup> هاشم العبادي، المرجع السابق، ص 863-864.

<sup>2</sup> Sydney Finkelstein & Eric Jackson, **Op.Cit**, P 2.

<sup>3</sup> Liang Y, **Intelligence strategy: The integrated 3COK framework of intelligent human organizations**, Human Systems Management, Volume 23, Issue 04, 2004, Pages: 203-211.

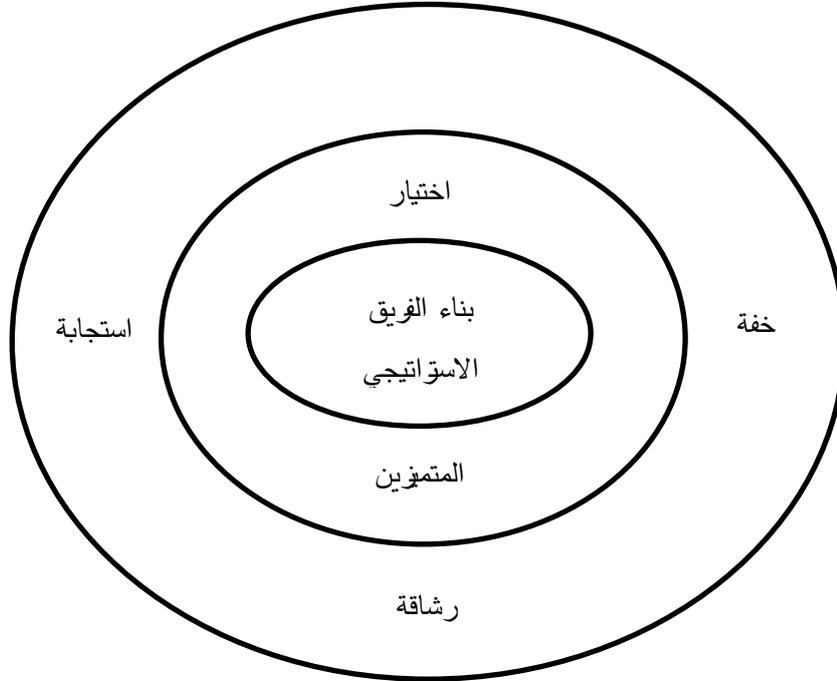
<sup>4</sup> Qingwen Dong & Randall Koper & Christine Collaço, **Social Intelligence, Self-esteem, and Intercultural Communication Sensitivity**, Intercultural Communication Studies XVII, Volume 02, Issue 01, 2008, P162.

<sup>5</sup> أحمد غسان، الفطنة المنظمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 02، 2010. الصفحات: 365-388، ص 371.

<sup>6</sup> Sydney Finkelstein & Eric Jackson, **Op.Cit**, P 1.

التحديات، بشكل سريع وخفة الحركة وبرشاقة الاستجابة، وهذا ما يميز المنظمة الذكية عن سائر المنظمات.<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح العلاقة الترابطية بين هذا البعد والأبعاد السابقة.

الشكل رقم (05): البعد الإضافي للمنظمة الذكية بحسب نموذج Finkelstein & Jackson



**Source:** Sydney Finkelstein & Eric Jackson, **Immunity from implosion: Building smart Leadership**, Ivey Business Journal, University of Western Ontario, London, Volume 70, Issue 03, 2005, P 2.

#### المبحث الثاني: أبعاد الإدارة بالذكاء

أصبح موضوع الإدارة بالذكاء من المواضيع البارزة في إدارة الأعمال، الذي يشمل أساليب الذكاء المتنوعة التي يمكن اعتمادها في التسيير الإداري (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي، الذكاء الصناعي، ذكاء الأعمال، والنظم الخبيرة)، والتي تعد منهج للتمييز الاستراتيجي لأي منظمة متى ما أحسنت استخدامه، ومصدرا ملهما من مصادر التفوق التنافسي. في هذا المبحث سيتم دراسة أبعاد الإدارة بالذكاء بنوع من التفصيل باعتبارها المؤشرات الأساسية في بناء الاستبيان الخاص بمحور المتغير المستقل (الإدارة بالذكاء).

#### المطلب الأول: الذكاء الإستراتيجي

<sup>1</sup> Filos Erastos, **Op.Cit**, Pages:1-4.

يشكّل الذكاء الإستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي، وهو من الأساليب الهامة التي كانت تستخدم في المجالات العسكرية، لكن سرعان ما استقى علماء الاقتصاد هذا المفهوم وأدخلوه في المجال الاقتصادي والمالية والإدارية، وبات الكثير من الباحثين مؤخرًا يركزون على مفهوم الذكاء الإستراتيجي ذلك لما له من أهمية بالغة في هذا المجال.

### 1. الفواصل التاريخية للذكاء الإستراتيجي

يرجع ظهور الذكاء الإستراتيجي إلى عصور تاريخية قديمة، حيث بدأ استخدامه لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، من قبل المفكر الصيني Sun Tzu أحد أبرز الاستراتيجيين العسكريين بالعالم في كتابه (فن الحرب War Art) وكان الهدف منه تحقيق الغرض الإستراتيجي<sup>1</sup>، وكانت وكالة الاستخبارات المركزية CIA أول من وظّف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسليح وصياغة السياسة بالذكاء الإستراتيجي، ثم انتقل استخدامه إلى المنظمات التجارية والتي بدأت تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء، فقد بدأت العديد منها في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعة الذكاء الإستراتيجي لتوفير المعلومات لمتخذي القرارات وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء<sup>2</sup>، وبدأت بتكوين ما يعرف بفرق الذكاء الإستراتيجي وذلك من خلال الترويج لما يعرف بمجتمع الذكاء الإستراتيجي نظرا للدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات.

### 2. مفهوم وأهمية الذكاء الإستراتيجي

مع تزايد اهتمام الباحثين والأكاديميين حول موضوع الذكاء الإستراتيجي زادت معه تعاريف مختلفة له، إلا أن هذا الاختلاف نسبي فقط وهذا راجع لتنوع أبعاد الذكاء الاستراتيجي؛ لأجل إعطاء صورة ومفهوم واضح له. في هذا العنصر سيتم تقديم مفهوم وأهمية الذكاء الإستراتيجي.

### 1.2 مفهوم الذكاء الإستراتيجي

<sup>1</sup> سعدون جثير وهاشم العبادي وبلال القيسي، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 10، 2013، ص 371.

<sup>2</sup> Don Mc Dowell, **Strategic Intelligence**, A hand book for practitioners, Managers and users, Jean Goldman, USA, Dowell, 2009, P 3.

اختلف الباحثين والمنظرين في تحديد مفهوم واحد لمصطلح الذكاء الإستراتيجي، لكنهم اتفقوا على أن للذكاء الاستراتيجي مفهوم تتجاذبه ثلاث اتجاهات وتيارات في تحديد المفهوم المناسب له، وعليه يمكن إبراز أهم تعريفاته بحسب كل اتجاه كالتالي:

**الاتجاه/ التيار الأول: كأداة ومنهجية ومجموعة عمليات لجمع المعلومات تدعم صناع القرار في اتخاذ القرارات الصائبة.**

عرّفه Tregor & Zimerman سنة 1998 على أنه: "عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام متسلسل يقود وينجاح إلى نتائج هامة وقرارات حاسمة".<sup>1</sup> وفي سنة 1999 عرّف Kuhlmann وآخرون الذكاء الإستراتيجي بأنه: "عملية ابتكار خرائط طريق توجه متخذي القرارات لاتخاذ القرارات الصائبة بصورة أكثر وعياً".<sup>2</sup> أما Mark Xu عرّف الذكاء الاستراتيجي بأنه: "جملة من العمليات التي تسعى لتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية والتي تحتاجها في معرفة محيط الأعمال ما يمكنها من توقع أي تغيير قد يحدث، بالإضافة إلى تصميم خياراتها الاستراتيجية التي تخلق للمستهلك القيمة، وتحقق نموا وربحا مستقبليا للمنظمة في الأسواق الجديدة".<sup>3</sup> أما Arbilo فقد عرّفه على أنه: "منهجية البحث وتفسير المعلومات المتاحة للجميع من أجل تفعيلها ومعرفة قدرتها على استغلال الفرص المتاحة لأجل مواجهة تهديدات المحيط".<sup>4</sup> ويسانده Finland على أنه: "عملية ممنهجة ومستمرة لإنتاج المعلومات الضرورية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل".<sup>5</sup> وعن Degenaro عرّفه على أنه: "أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب، لدعم تطوير الإستراتيجية".<sup>6</sup> وبحسب Dowell هو:

<sup>1</sup> وهيبه بن داودية، أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر 2012.

<sup>2</sup> Stefan Kuhlmann & Patries Boekholt & Luke Georghiou, **Improving Distributed Intelligence for Complex Innovation Systems**, Final report of the Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTTP), Karlsruhe, June 1999, Pages:1-85, P:14. Available on: <http://www.isi.fhg.de/>

<sup>3</sup> Mark Xu, **Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies**, Information Science Reference, New York, USA, 2007, P 7.

<sup>4</sup> واضح فواز، الذكاء الإستراتيجي والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: حالة ملبنة الحضنة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر 2012.

<sup>5</sup> محمد كنوش، المرجع السابق، ص 10.

<sup>6</sup> Degenaro & all, **Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decisions**, Corporate Strategy, Executive Inquire, 2009, P 5. Available on: [www.csb.excutive-boord.com](http://www.csb.excutive-boord.com)

"أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة."<sup>1</sup> وعُرف أيضا الذكاء الاستراتيجي على أنه: "مجموعة العمليات التي تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب."<sup>2</sup>

وهو: "جملة من العمليات التي تهتم بالمعلومة منذ ورودها في شكل بيانات وبتوريد هذه البيانات تحوّل إل معلومات مفيدة، توضع في متناول متخذي القرار في المنظمة في الوقت المناسب لاستغلالها؛ من أجل مواجهة أي تغيرات سوف تحدث في بيئة الأعمال، اقتناصا للفرص وتجنبًا للخسائر في المنظمة؛ ما يحقق لها الأسبقية على المنافسين."<sup>3</sup>

**الاتجاه/ التيار الثاني: كنظام ووظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المديين**

### المتوسط والطويل.

عرّفه Vella & Mc Gonagle سنة 1999، بأنه: "نظام يوفر المعلومات التي تحتاجها المنظمة حول بيئة الأعمال لتصبح قادرة على توقع التغيير، لتكون قادرة أيضا على تصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق قيمة مضافة للعملاء وزيادة النمو والأرباح، وهو وسيلة لتوفير أعلى مستويات الإدارة من خلال المعلومات عن البيئة التنافسية، الاقتصادية، السياسية... الخ، التي تعمل فيها المنظمة حاليا ويمكن أن تعمل فيها في المستقبل لدعم صناعة القرارات الاستراتيجية."<sup>4</sup> وعرفه Johnson بأنه: "هو وظيفة تختص بتحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم وعن الصناعة، وإدراك قدراتهم وأبرز مكوناتهم."<sup>5</sup> أما Monino فعرفه: "هو وظيفة وأسلوب من أساليب الحوكمة يهدف إلى استخدام وحماية المعلومة الاستراتيجية لكل الأعوان الاقتصاديين، ويمكن أن يكون هجوميا عندما يقوم بجمع وتحليل ونشر المعلومات المفيدة إلى مختلف الأعوان الاقتصاديين، ودفاعي

<sup>1</sup> Don Mc Dowell, **Op.Cit**, P 7.

<sup>2</sup> حسين بلعجوز وصافية بومصباح، أثر الذكاء الإستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة برج بوعريبيج، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-المجلد 12، العدد 25، جانفي 2015، الصفحات: 81-97، ص 82.

<sup>3</sup> محمد كنوش، المرجع السابق، ص 10.

<sup>4</sup> Vella Carolyn & Mc Gonagle John, **The Intenet Age of Competive Intelligence**, Westport, 1st Edition, Quorum Books, 1999.

<sup>5</sup> Arik Johnson, **Op.Cit**, P 1.

عندما يقوم بحماية المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة من كل سوء استعمال وإهمال داخلي وخارجي.<sup>1</sup> وعرف Leibowitz بأن الذكاء الاستراتيجي يبرز بوصفه: "إحدى أهم وظائف وركائز المنظمة في القرن الواحد والعشرين، إذ توفر هذه الصيغة قيمة مضافة للمعلومات والمعرفة لصنع القرارات المؤسسية وخصوصا الاستراتيجية منها، كما ينصب تركيز هذا المفهوم على إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية، وعليه فإن تجميع هذه الفئات من الذكاء وإدارة المعرفة يحقق للمؤسسة ما يسمى بالذكاء الإستراتيجي.<sup>2</sup> وعرف أيضا: "كنظام يساعد على اتخاذ القرار من خلال الملاحظة وتحليل البيئة العملية، التقنية، التكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل تحديد الفرص والتحديات. كما يركز على المعلومات الاستراتيجية؛ أي كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر أو غير المستمر مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها لاحتوائها على معلومات تخص المنظمة في ميدان استراتيجي معين."<sup>3</sup>

### الاتجاه/ التيار الثالث: كجزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات

الذكاء الإستراتيجي هو: "ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على التحفيز، الحدس، والإبداع، ويرتكزون على نظام معلوماتي يمكنهم من توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة."<sup>4</sup> ويعرفه Maccoby على أنه: "نوع من الذكاء الإداري يُعد القادة لفهم المجال الذي يقودونه والعمل من أجل الصالح العام."<sup>5</sup> أو هو: "ذاك الذكاء الذي يتمتع به القادة الاستراتيجيون."<sup>6</sup> ويُعرفه مجموعة من الباحثين الجزائريين على أنه: "قدرة المديرين على توظيف معارفهم

<sup>1</sup> Jean Louis Monino, **L'information au cœur de L'Intelligence Economique et Stratégique**, Réseau de Recherche sur L'Innovation, Document de Travail, N°27, France, 2012, P 7.

<sup>2</sup> عبد المحسن الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 183.

<sup>3</sup> صليحة فلاق، الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة لاتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة اللف، الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر، 2012.

<sup>4</sup> بشرى العزاوي، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي-دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص 16.

<sup>5</sup> Michael Maccoby, **Strategic Intelligence: A Conceptual System of Leadership for Change**, 2011, P 1. Available on: <http://www.maccoby.com/PDFs/Strategic-Intelligence-a-Conceptual-System-of-Leadership-for-Change.pdf>

<sup>6</sup> محمد كَنُوش، المرجع السابق، ص 10.

ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات وإستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظماتهم، ويمثل بالاستشراف، التفكير النظامي، الشراكة.<sup>1</sup> وهو: "القدرة على ترجمة وتفسير ملامح الاستراتيجية الواجب تبنيها وكذلك العمل على تطوير الاستراتيجيات الملائمة مع الأخذ في الاعتبار التأثيرات المستقبلية المحتملة للوضع الحالية، وعناصر هذا النوع من الذكاء تكن في: الموهبة، المرونة، الفهم، المعرفة والخبرة والتعلم، الفضول والتخيل والقدرة على استيعاب الظروف التي قد تظهر، وبما أن الذكاء الاستراتيجي يبدأ باعتماد الوقت المناسب وفهم الظروف التي تحتاج رد فعل واقعي وبما يتماشى مع الحالة التي تواجه المنظمة وليس بما يريد ويتمنى قيادة المنظمة؛ فالواقعية تمثل أهم مقومات الذكاء الاستراتيجي التي تساعد على تطوير استراتيجية مناسبة للمنظمة.<sup>2</sup>

يمكن تعريف الذكاء الإستراتيجي بأنه أسلوب وعملية وأداة جمع المعلومات الإستراتيجية عن محيط المنظمة الداخلي والخارجي، وهذه المعلومات تدعم صناع القرار على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، وتوجيه مسار المنظمة الإستراتيجي نحو الاتجاه الصائب.

### 2.2 أهمية الذكاء الإستراتيجي

يُعد الذكاء الإستراتيجي بمثابة السيف والدرع للمنظمة؛ حيث يلعب دورا مهما في كل مرحلة من مراحل إستراتيجياتها وعملياتها، وتبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجهها، ووصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة، يجعل هذا الذكاء المنظمة أيضا قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية، ويوفر تعزيز الفرص والنجاح والتفوق، كما أن الذكاء الاستراتيجي يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة.

هذا ويلعب الذكاء الإستراتيجي أيضا دورا رئيسا في كل مجال من مجالات الإدارة وقرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية، كما تبرز أهميته في فهم التهديدات الناشئة، وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الإستراتيجيات،

<sup>1</sup> رزيقة رحمون وإلياس قشوط، أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية القيادة الإستراتيجية، دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص 151.

<sup>2</sup> Service Robert, **The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective**, International Journal of Management, Volume 23, Issue 01, 2006, P 61.

وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة.<sup>1</sup> ويعد الذكاء الإستراتيجي عبر منظوماته في منظمات الأعمال أداة لما يأتي:<sup>2</sup>

- التمكين لضمان النجاح الإستراتيجي؛ من خلال اعتماد مفهوم الجودة الإستراتيجية والتفوق الإستراتيجي؛
- تحليل الأهداف المستقبلية، ومعرفة الإستراتيجيات الحالية للمنافسين، والوعي بافتراضهم وقدراتهم ونوع استجاباتهم؛
- ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات؛
- بناء المركز الإستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية منها؛
- تشخيص الفرص الإستراتيجية وما يتلزم معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال؛
- تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقتها الإستراتيجية مع الزبائن والموردين؛
- التفكير الإستراتيجي وما يتصل به من نوافذ، وسيناريوهات إستراتيجية وتكوين المعرفة الإستراتيجية إبداعاً، وذاكرة، وهيكلة واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الإستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها؛
- دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية والدولية والمحلية.

ويوفر الذكاء الإستراتيجي المعلومة المناسبة في الوقت والمكان المناسبين، للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة التي تصب في مصلحة المنظمة، ويزودها بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة الأعمال حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، وتصميم الإستراتيجيات المناسبة التي ستخلق القيمة للزبون، وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة<sup>3</sup>، كما أن أهميته مستتبطة من كونه جزءاً من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما ويهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة، ويمكن لإدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، كما وتبرز أهميته في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ومساعدة

<sup>1</sup>حسين بلعجوز وصافية بومصباح، المرجع السابق، ص 82.

<sup>2</sup> محمد الطائي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 231.

<sup>3</sup> Mark Xu, Op.Cit, P 2.

قادة المنظمة في الحفاظ على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى الإستراتيجي، ويوجه قادة المنظمة إلى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة، والتركيز على النشاطات الاستباقية.<sup>1</sup>

ويعزز Bernhardt على أن الذكاء الاستراتيجي تكمن أهميته في المساعدة على:<sup>2</sup>

- فهم واكتشاف المفاجآت الاستراتيجية وتجنبها؛
- إدراك المنظمة للتصورات الخاطئة التي تعمل على تهديدها؛ ذلك بتوفير الإنذار المبكر للتهديدات التنافسية، والعمل على الإجابة على هذه التساؤلات: ماهي المؤشرات التي تدل على تحرك المنافس؟، هل هناك أي عمليات استحواذ، تحالف، شراكة... الخ؟ هل من طفرة تكنولوجية جديدة؟؛
- ضمان جودة اتخاذ القرارات بالاستناد على التبصر والبصيرة بدلا من الاعتماد على الشعور والحدس أو على الخبرة وحدها؛
- تعزيز الثقافة التنافسية للمنظمة بزيادة الوعي بالمنافسة.

### 3. أبعاد الذكاء الإستراتيجي

الذكاء الإستراتيجي كنظام متكامل مشكّل من خمسة عناصر أو أبعاد يساعد قادة المنظمات على فهم وصناعة المستقبل، يمكن صياغتها كالتالي:<sup>3</sup>

- **الاستشراف:** يعرف بأنه درجة تحليل الظروف الحالية وتحريكها عبر الزمن، ودرجة تحليل حالة المستقبل المرغوب فيما يتعلق بالظروف التي تحت السيطرة، والقدرة على تحليل الأنشطة المستقبلية للوصول للمستقبل المرغوب. ويعتبر مجموعة من المقاصد التي تكون واسعة وشاملة باتجاه التفكير في اكتشاف المستقبل والحالة المرغوبة بشكل متناغم ومنسق لإعطاء منهج حول مستقبل المنظمة.
- وتظهر أهميته بالنسبة لقادة المنظمات كالتالي:<sup>4</sup>

- توقع التغيرات البيئية وإدارة تلك التغيرات بأسلوب منظم وهادئ؛
- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديلة للتغيرات البيئية التي تم استشعارها؛

<sup>1</sup> محمد كنّوش، المرجع السابق، ص 12.

<sup>2</sup> Douglas Bernhardt, **Competitive Intelligence How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence**, Great Britain: Person Education, 2003, P 12.

<sup>3</sup> منصف بن خديجة وسوالمية، المرجع السابق، ص 248.

<sup>4</sup> نادية طيبي، المرجع السابق، ص 66.

- توفر طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
  - دراسة الماضي وفهم الحاضر لجعل القادة الاستراتيجيون متمكنين أكثر من قراءة المستقبل والاستعداد له، لكن يحتاج ذلك لخبرة عميقة في مجال العمل المنوط به وفي رجاحة اتخاذ القرارات.
  - **التفكير بمنطق النظم:** ويمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة. كما يعبر عن القدرة على توليف العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها.<sup>1</sup> ويرتكز على مفهوم النظام الذي يعني مجموعة وحدات، عناصر، عمليات مترابطة وتكون أصلاً كلاً منتظماً، وبقيم من المخرجات أكبر من القيم المضافة إليه من الوحدات المشاركة فيه فيما لو عملت مستقلة عن بعضها البعض، ويعد مدخل تفكير النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ سمات القادة الاستراتيجيين، كونه يهيئ الآتي:<sup>2</sup>
  - إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة؛
  - طريقة أفضل للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وحركتها؛
  - طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية؛
  - الفرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر بعيد الأمد في المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها؛
  - وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة؛
- مما تقدم يتضح أن التفكير بمنطق النظم عزز دور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات مدخلاً للتفكير الاستراتيجي.
- **الرؤية المستقبلية:** وهي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة. وقد عبّر Maccoby عن الرؤية المستقبلية بالقدرة على توظيف بُعد النظر وتفكير النظم من تصميم نموذج مثالي للمنظمة، وهو يشير إلى القدرة على بناء

<sup>1</sup> Michael Maccoby, **Only Brainiest Succeed**, RTM Journal, Vol44, N°5, September-October 2004, P 4.

<sup>2</sup> نادية طيبي، المرجع السابق، ص 66.

المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة استراتيجية أعمال حقيقية.<sup>1</sup> ويبرز دور الرؤية المستقبلية في:<sup>2</sup>

- مجابهة التحديات في إدارة كل من العمل المعرفي ورأس المال الفكري من قبل قادة ذوي خيال فائق، والتكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة؛
- الرؤى الجديدة تتعد مفتحاً للنجاح في أحداث عمليات التغيير الاستراتيجي.
- **الدافعية/ التحفيز**: تشير إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه، واستمرارية، وقوة التوجه نحو الهدف. هذا وتقوم على تحفيز العواطف لحث العامل على القيام بعمله وهذا ما يجسد بسلوك معبراً فيه عن استعدادة لبذل مجهوداً تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله بشكل مرض ثم اشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من خلال العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه.<sup>3</sup> ويرى Maccoby أن الدافعية أو القدرة على تحفيز العاملين أحد أهم عناصر الذكاء الاستراتيجي حيث تعكس قدرة القائد على دفع وتحفيز العاملين على الايمان بهدف عام يجمعهم وتنفيذ التصورات والرؤى، أو حثهم على تشغيل المنظمة وتقويتها.<sup>4</sup>
- **الشراكة**: تتمثل في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية، والتي تعني اتفاق يلزم مجموعتين من الشركات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال. وهي تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات استراتيجية ك Andy Grove قائد في شركة Intel الذي أتاح له نكاؤه في الدخول في شراكة مع شركة Microsoft ومصنعي الحواسيب الشخصية كشركتي Compaq & Dell هذا جعله يهيمن على صناعة المعالجات الدقيقة Microprocessor.<sup>5</sup>

### المطلب الثاني: الذكاء التنافسي

في عالم الأعمال المعقد والمتغير بصفة دائمة فإن الذكاء التنافسي والإمام بالمنافسين وخطتهم هو بمثابة قاعدة راسخة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية تقدم وضعية تنافسية مميزة للمؤسسات، والتعرف على الاحتياجات التنافسية هو البداية الفعلية لدورة الذكاء التنافسي يتم من خلالها تحديد أولويات ومتطلبات

<sup>1</sup> Michael Maccoby, **IBID**, P 3.

<sup>2</sup> نادية طيبي، المرجع السابق، ص 67.

<sup>3</sup> Rustom Davar, **The Human Side of Management**, 1st edition, Mc Graw-Hill, New York, USA, 1994, P 149.

<sup>4</sup> Michael Maccoby, **Op.Cit**, P 3.

<sup>5</sup> Stephen Hianes, **Strategic & System Thinking Chaos & Complexity to Elegant Simplicity Center for Strategic Management**, 2004, P 3. [www.csiminti.com](http://www.csiminti.com)

الذكاء للمؤسسة لقيادة مسار عملية الذكاء التنافسي من حيث جمع وتحليل المعلومات وتوزيعها، والذكاء التنافسي لا بد من أن يصل متخذي القرار في التوقيت السليم وبالصورة الملائمة ومن ثم فإن الإخراج والتوزيع قد يتخذ العديد من الأشكال مثل التقارير المكتوبة، الشرح والتقديم الشفهي والإرسال عبر شبكة الانترنت بواسطة الرسائل المشفرة.<sup>1</sup>

### 1. التطور التاريخي للذكاء التنافسي

تطور مصطلح الذكاء التنافسي على مرّ الزمن ليظهر بالمفهوم المتداول بين المنظمات وأصحاب الاختصاص في الوقت الحاضر. وتعتبر "اليابان" من أوائل الذين أدركوا وفهموا أهمية الذكاء التنافسي بالمفهوم الحالي، فبعد الغزو الأمريكي سنة 1854 خرجت اليابان من العزلة بعد قرنين من الانطواء والانغلاق على نفسها، وفي عام 1868 قام الامبراطور Meiji بدعم المنافسة العالمية مبكرا وبقوة، وكان ضد أي فرد لا يقوم بالاختراع. وعند نهاية الحرب العالمية الثانية، قام اليابان بتحويل قدرات المخابرات العسكرية إلى نظام الذكاء الاقتصادي، وبهذا يعتبر اليابان البلد الذي استطاع خلق نظام وطني للذكاء في حين لم تستطع أكثر البلدان الليبرالية أن تكامل بين المصالح الوطنية ومصالح الأعمال والمشاريع التجارية الرابحة، فاليابان استخدمت الذكاء التنافسي في كل مرحلة من مراحل تطورها، وبصفة عامة فإن نظرية الذكاء التنافسي قد استفادت من عدة تطورات لأفكار حديثة كإدارة المعرفة التي تعتمد عليها منظمات كثيرة<sup>2</sup>، وأجبرت البلدان الغربية والولايات المتحدة الأمريكية على التكيف مع توجهاتها. وبحلول سنة 1988 نشر Michael Porter

<sup>1</sup> عبد القادر مطاي، متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك التجارية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، 2013، ص 25.

<sup>2</sup> فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر ببيسكرة، الجزائر، 2015، ص25. نقلا عن:

- Melo M. A & Medeiros D, **A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence**, The TQM Magazine, Volume 19, Issue 03, 2007, Pages: 206-216, P 207.
- Pode A, **The Business Intelligence Page**, 2002, P 2, PP: 1-11. Available on <http://www.podeiboro.ac.uk/>
- Peyrot M & all, **An empirically based model of competitor intelligence use**, Journal of Business Research, Vol.55, 2002, Pages: 747-758, P 750.

الإستراتيجية التنافسية ذات الأثر على الأعمال، وربط فيها تحليل المنافس بإستراتيجية المنافسة وأدى إلى خلق خلفية لتطوير الذكاء التنافسي، وعدّه كنظام عمل خاص بالمنظمات.

## 2. مفهوم وأهمية الذكاء التنافسي

### 1.2 مفهوم الذكاء التنافسي

أثار مصطلح الذكاء التنافسي اهتمام العديد من الباحثين والكتاب خاصة في السنوات الأخيرة، ما جعل للذكاء التنافسي عدة مفاهيم وتعريفات بحسبهم، ويمكن ايجاز هذه التعريفات في التالي:

عُرف الذكاء التنافسي بأنه: "مجموعة التوصيات القابلة للتنفيذ والناجمة عن عمليات التخطيط والتحليل وجمع ونشر المعلومة عن البيئة الخارجية والخاصة بالفرص أو التطورات التي يمكن أن تؤثر على المنظمة."<sup>1</sup> وهو أيضا عبارة عن "سيرورة القيام بجمع المعلومات حول المنافسين والبيئة التنافسية وأخذ هذه المعلومات بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة، وهذا بغية تحسين الأداء."<sup>2</sup> وعُرف من قبل جمعية محترفي الذكاء التنافسي (SCIP)\*، بأنه: "عملية نظامية أخلاقية لحشد وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في خطط المنظمة وقراراتها وعملياتها." وعُرف أيضا على أنه "عملية منهجية تقوم بها المنظمة لجمع وتحليل المعلومات حول المنافسين والبيئة الاقتصادية السياسية والاجتماعية العامة."<sup>3</sup> عرّف كذلك أنه: "يمثل مجموع النشاطات التي تسمح بمعرفة ما هو موجود في أذهان المنافسين وأفعالهم المستقبلية تجاه المنظمة والزبائن."<sup>4</sup> وبحسب Tyson فإنه عبارة عن: "عملية لجمع المعلومات المتعلقة بقابلية المنافسين ونواياهم بطرائق قانونية وأخلاقية وتحليلها على وفق خطوات متسلسلة تبدأ بالتخطيط، ثم تحديد

<sup>1</sup> Patterson M, **Strategic Intelligence: Moving up the value chain**, 2000. Available on: <http://www.nlc-bnc.ca/cfl-cbfg/liaison/2000/2000-1/01e.htm>

<sup>3</sup> Stefanikova L & Masarova G, **The need of complex competitive intelligence**, Procedia-Social and Behavioral Science 110, 2014, Pages: 669-677, P 669.

\*جمعية محترفي الذكاء التنافسي (SCIP): هي جمعية تأسست سنة 1986 تضم 70 ممارس لمهنة الذكاء التنافسي في منظمات كبرى مختلفة (Motyrola, Shell, Merch).

<sup>3</sup> Hsinchun Chen & Michael Chau & Daniel Zeng, **CI Spider: a tool for competitive intelligence**, Decision Support Systems Volume34, Issue01, 2002, Pages :1-17, P17. Available on: [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(02\)00002-7](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(02)00002-7)

<sup>4</sup> إسحاق خرشي ومحمد فلاق، مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض: دراسة حالة العلامة التجارية كوكا كولا أنموذجاً، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جوان 2016، الصفحات: 179-198، ص 183.

المنافسين، وتعريف متطلبات الذكاء وتطوير مجموعة خاصة به، وتشخيص القدرة على تحليل المنافسين، ثم إيجاد عملية اتصال باتجاهين.<sup>1</sup> أما عن **Wheelen & Hunger** فيعرفانه على أنه: "برنامج رسمي لجمع المعلومات عن منافسي المنظمة".<sup>2</sup> وهو: "مصطلح يعبر عن نفسه كونه يتعلق بالتنبؤ ورؤية ما هو مخفي عن نوايا المنافسين وأسس التنافس، وبما يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظم إدارة المعرفة في المنظمة، كما يجعله قادرا على صياغة استراتيجية جديدة للتنافس، بالارتكاز على المعلومات التي يوفرها هذا النوع من الذكاء عن نشاطات المنافسين ونواياهم".<sup>3</sup> وعرفه **Johnson**: "عملية رصد ومراقبة المنافسين في أسواق محددة وبأي موقع كانوا".<sup>4</sup> وهو: "الأداة الفعالة والمعاصرة التي تضمن للمؤسسات من جمع وتحليل المعلومات بمختلف أنواعها بطرق ذكية، وتعد في ذلك على العامل البشري كوسيلة أساسية في جمع تلك المعلومات، حيث تعتمد على ذكائهم وسرعة تحليلاتهم للوضع التنافسي في البيئة الخارجية للمنظمة؛ وبالتالي تستخدم تلك الاستنتاجات والمعرفة المحصل عليها في مختلف القرارات سواء كانت تخص المنتجات أو الخدمات (تطوير المنتجات أو الخدمات، ابتكار منتجات جديدة أو أساليب تقنية جديدة... الخ) أو تخص العملاء (رضا العميل، ولاء العميل... الخ)، أو القيام بتحالفات إستراتيجية تزيد من قوتها وربحيتها.. الخ"<sup>5</sup>

### 2.2 أهمية الذكاء التنافسي

تبرز أهمية الذكاء التنافسي في التحليل الإستراتيجي لأعمال المنظمة، كونه أداة استراتيجية هامة تبرز الحاجة إليها في حالات كثيرة، كتحسين القدرة على توقع المفاجآت، ومدى ضرورة الاحتفاظ بالأعمال الحالية، والاستحواذ على أعمال جديدة، وإدخال التحسينات على أداء القوى البيعية، وتقاسم وتشارك الأفكار والمعلومات، وتحسين المهارات التحليلية للمدراء، ودمج الأفكار المتنوعة. يسمح الذكاء التنافسي أيضا بتحديد الإنذار المبكر لأي تهديد تنافسي، مصدر رئيسي للمعلومات الإستراتيجية، تعزيز ثقافة التنافسية من

<sup>1</sup> Tyson B, **Using Sales & Marketing Intelligence to Improve Performance**, The Competitive Intelligence Center: Get Smarter Faster, 2002, P 2. Available on: <http://www.competitvreviews.com>

<sup>2</sup> Thomas Wheelen & David Hunger, **Strategic Management & Business Policy: Concepts**. 9<sup>th</sup> edition, N.J: Pearson-Prentice-Hall, 2004, P 70.

<sup>3</sup> صالح وآخرون، المرجع السابق، 2010، ص 331.

<sup>4</sup> Arik Johnson, **Op.Cit**, P 2.

<sup>5</sup> سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 98.

- خلال التركيز على التهديدات والتأثيرات الخارجية، توفير روابط أمنية مستمرة (مكافحة التجسس)، زيادة على تحديد فرص الأعمال الجديدة.<sup>1</sup> وتكمن أهميته أيضا في التالي:<sup>2</sup>
- يساهم الذكاء التنافسي على الصعيد الاستراتيجي في وضع الخطط الاستراتيجية واختيار الاستراتيجيات التنافسية؛ أي هو أداة فعالة للإدارة الاستراتيجية؛
  - الذكاء التنافسي يعمل على تدعيم صناع القرار بالمعلومات الدقيقة والمناسبة بأقل جهد ووقت، حول كل الاتجاهات للبيئة الخارجية بمختلف أنواعها، لتتمكن المنظمة من تدارك أي تحديد واجتنبه واستغلال الفرص وتنميتها؛
  - الذكاء التنافسي يساهم في الكشف عن خطط المنافسين وإخفاقها عن طريق اكتشاف الإشارات الصحيحة والمبكرة عما يجري في السوق وعن نوايا المنافسين الحالية والمستقبلية اتجاه المنظمة والسوق؛
  - على صعيد البيئة الخارجية فالذكاء التنافسي هو أداة جيدة ودقيقة لتحليل البيئة الخارجية وذلك باستخدام مختلف الوسائل المتطورة تكنولوجياً خاصة في الوقت الحاضر الذي يتميز بانتشار وسائل الاعلام المتطورة مثل شبكة الانترنت، الهواتف الذكية، أجهزة الكمبيوتر السريعة... الخ؛
  - تحسين جودة المعلومات المتاحة للمسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛<sup>3</sup>
  - توقع ردود أفعال المنافسين والتصدي لها.<sup>4</sup>

### 3. أبعاد الذكاء التنافسي

تساعد أبعاد الذكاء التنافسي في تحديد التغيرات الناجمة في البيئة الخارجية لدى المنظمة دون أن تتأثر سلبا، وان تأثرت فإن النسبة تكون ضئيلة جدا، ويمكن ذكر هذه الأبعاد في التالي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Douglas Bernhardt, Op.Cit.

<sup>2</sup> سميرة فرحات، المرجع السابق، ص. ص 97-98.

<sup>3</sup> لمجد بوزيدي ونور الدين نجيب، دور الترابط الوظيفي بين الذكاء التنافسي وإدارة المخاطر في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، ديسمبر 2015، الصفحات: 183-199.

<sup>4</sup> سهام موسي وسميرة فرحات، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مؤسسة بيغا صوالتوبي للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 05، مارس 2018، ص 5.

<sup>5</sup> سهام موسي وسميرة فرحات، نفس المرجع، ص 6.

- **الذكاء التكنولوجي:** هو العملية التي يتم تقديمها لتحسين الأداء وتطوير التكنولوجيات، فهو يركز بشكل دقيق على العلم والتكنولوجيا وأثرها على أنشطة البحث والتطوير، وتقييم التكنولوجيات الحالية والجديدة وتوقع التطورات التكنولوجية في المستقبل، إنه يتعامل مع الأبحاث الأساسية والتطبيقية وبراءات الاختراع وغيرها من الجوانب المتعلقة بالتكنولوجيات.

من بين أهداف الذكاء التكنولوجي ما يلي:<sup>1</sup>

- توقع التغيرات التكنولوجية، وتقييم للتكنولوجيا الجديدة؛

- تحديد المنتجات والعمليات الجديدة والاتجاهات ذات الصلة بالتنافسية التكنولوجية؛

- يركز على عمليات البحث والتطوير في المنظمات وآخر الاختراعات.

- **ذكاء المنافس:** هو ذكاء يركز على المنافسين وقدراتهم والخطط والنوايا، وغالبا ما يستخدم ذكاء المنافس في تحديد وتطوير الأعمال وعمليات الدمج والاستحواذ، ويحتاج ذكاء المنافس إلى تقييم تطور استراتيجية التنافس على مر الزمن بسبب الاختلافات التي تحصل في هيكل المنافسين وكذلك بسبب ظهور منتجات بديلة بالإضافة إلى ترقب دخول أي منافس جديد في الصناعة.<sup>2</sup> وغالبا ما يتم استخدام ذكاء المنافس أو المنافسين عن طريق عمليات التخطيط الإستراتيجي أو من قبل مدراء التشغيل داخل المنظمة ووحدات العمل الإستراتيجي، كما قد تمس مديري المنتجات والعمليات والذين يشاركون في تطوير المنتجات وتطوير الأعمال والدمج والاستحواذ... إلخ.<sup>3</sup> ويتمثل المنافسين في المنظمات التي لها نفس المنتج/ الخدمة في الوقت الحالي والمستقبلي، كذلك المنظمات التي تنتج منتجات بديلة لمنتجات المنظمة، فمراقبة المنظمات المنافسة أمر ضروري لأجل تزويد المنظمة بالمعارف الضرورية التي تسمح لها بتوقع

<sup>1</sup> سميرة فرحات، المرجع السابق، 2016، ص 170.

<sup>2</sup> إلهام منصوري وشيما منصور، دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، وكالة ورقلة - من وجهة نظر موظفيها، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 199.

<sup>3</sup> سميرة فرحات، المرجع السابق، 2016، ص 165.

التحركات المقبلة واكتشاف الثغرات؛ لأجل اقتناص فرص نقاط ضعفها.<sup>1</sup> وتقوم مراقبة المنافسين على أربع مراحل حسب Albescu كالتالي:<sup>2</sup>

- **مرحلة جمع المعلومات عن المنافسين:** الهدف من هذه المرحلة هو تحديد أهم مناطق الاهتمام من أجل صناع القرار والمعلومة المطلوبة، لهذا فإن بدل جمع البيانات بطريقة عشوائية فإن عملية الذكاء تكون مركزة ودقيقة ومخطط لها وتسهم في الإجابة على مختلف متطلبات الذكاء.
- **مرحلة تحويل المعلومات إلى ذكاء:** حيث يقوم المحلل (الخبير) بفرز المعلومات ذات الفائدة التي يمكن الاستفادة منها والتي يراها مناسبة لوضعية المنظمة.
- **مرحلة إيصال المعلومة الذكية:** يحتاج الخبير المحلل إلى التقييم والتواصل مع متخذي القرار؛ حيث يعمل على إيصال المعلومة الذكية عن الزبائن، والموردين، وأي تحركات للمنظمات المنافسة.
- **مرحلة مواجهة أي نشاط تنافسي:** إن لب وأساس الذكاء هو التحليل؛ لذا لا بد من توفر المهارة العالية لدى المتخصصين في الذكاء التنافسي من أجل استخدام مختلف النماذج التحليلية مثل تحليل SWOT، القوى الخمس لـ Porter، PESTEL، تجزئة السوق... إلخ. حيث يستخدم الخبراء المحللين مختلف المناهج التحليلية من أجل تحويل المعلومات المتحصل عليها إلى ذكاء عملي يُعتمد عليه في مواجهة أي نشاط تنافسي.

ويتم التركيز على ذكاء المنافس لأجل الإجابة على التساؤلات التالية:<sup>3</sup>

- من هم المنافسين الحاليين للمنظمة؟
- من هم المنافسين المحتملين للمنظمة؟
- كيف يرى المنافسين أنفسهم؟
- كيف يرى المنافسين المنظمة؟
- **ذكاء السوق:** يركز على الأنشطة الحالية في السوق؛ أي على المبيعات، التسعير، المنتج، التوزيع... إلخ، والمستخدمين الرئيسيين للذكاء السوقي عادة مُسيرو إدارة التسويق؛ حيث يساعد ذكاء السوق المديرين في صياغة خطط التسويق، لتمكين المسوق من السرعة وسبق غيره في خطاه، ومناورة منافسيه، باعتماد

<sup>1</sup> Felicia Albescu & Pugna, & Paraschiv, **Business competitive Intelligence the ultimate use of information technologies in strategic management**, the Bucharest Academy of Economic studies, 2008, P 2.

<sup>2</sup> Felicia Albescu & Others, **IBID**, 2008, P 3.

<sup>3</sup> سميرة فرحات، المرجع السابق، 2016، ص 165.

طرائق تسويقية يقيمها الزبون، مع انضباطه في الممارسات التسويقية التقليدية (الإستراتيجية، البحث، تحديد الموقع، العلامة التجارية، تجزئة السوق إلى قطاعات، ومن ثم التوزيع والتنفيذ) وإحاطته بالمداخل التسويقية الجديدة للحفاظ على الميزة التنافسية، فضلا عن تشخيص أي متغير في حركة السوق، والانتقال من سوق إلى آخر، الأمر الذي يجعل من ذكاء السوق مهمة إستراتيجية حاسمة لأي مسوق ذكي؛<sup>1</sup> فهو يرسم الخطوط العريضة والاتجاهات الحالية والمستقبلية واحتياجات العملاء والأفضليات والأسواق الجديدة وتجزئة السوق والتحركات الرئيسية والتغيرات في مجال التسويق والتوزيع.<sup>2</sup> وتكمن أهداف ذكاء السوق في:<sup>3</sup>

- تطوير إستراتيجيات التسويق؛
- التنبؤ بتغيرات السوق من خلال المراقبة والترصد؛
- تحديد المصادر الجديدة للميزة التنافسية؛
- تطوير برامج السوق وتحديد أولويات الاتفاق على نشاطات البحث والتطوير فيها؛
- تحدد مواطن القوة والضعف لدى المنافسين وردود أفعالهم؛
- التفكير بنماذج جديدة من المنتجات التي تسعى المنظمة إلى تطويرها ضمن أصناف المنتجات التي تقدمها حاليا إلى السوق، أو التي تعتمزم الدخول بها إلى الأسواق.
- **ذكاء العميل:** يعتبر العميل أو الزبون نقطة الانطلاق في المفهوم الحديث للتسويق، إذ يعتبر جوهر العملية التسويقية، وعلى المنظمة تحديد حاجاته ورغباته قبل أن تقوم بإشباعها بطريقة أحسن من المنافسين، لكسب ولائه والمحافظة عليه.<sup>4</sup> ويعتبر عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات (النوعية والكمية) حول بيئة العملاء (بما في ذلك العملاء الحاليين، والعملاء المحتملين)، وهذا الذي يعكس فهم المنظمة لأهدافها وعلاقتها ببيئة العملاء، من خلال التركيز على طلباتهم ورغباتهم المختلفة التي تعتبر من ضمن الأهداف الموضوعية المخطط لها. ويكمن مفهوم ذكاء العميل في البحث عن

<sup>1</sup> سميرة أحلام حدو ومحمد فلاق، المرجع السابق، 2017، ص 78.

<sup>2</sup> Fatmel Hadi, **Investigating The Relationship Between Technology Intelligence & Business Performance**, Journal of Business Economics & management studies singaporean, Volume 02, Issue 11, 2014, P 208.

<sup>3</sup> سميرة فرحات، المرجع السابق، 2018، ص 171.

<sup>4</sup> دلال فيصل، دور نظام الذكاء التسويقي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة عينة من مؤسسات الجزائر، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، 2017، ص 287.

- المعلومات وتحليلها لكسب رضا العملاء وتقديم منتجات جديدة تستند على احتياجاتهم، مع إعادة عرض المنتجات الحالية لجعلها أكثر قدرة على المنافسة.<sup>1</sup>
- **ذكاء التحالف الإستراتيجي:** يركز مثل هذا النوع من الذكاء على عمليات الاندماج والاستحواذ بين المنظمات على مستوى البيئة الخارجة لحصول التكامل بينها؛ حيث يقصد بذكاء التحالف الإستراتيجي على أنه عملية تشمل التحري عن كل عمليات الدمج والاستحواذ القائمة في الصناعة. ويقوم ذكاء التحالف الإستراتيجي على نقطتين مهمتين هي:<sup>2</sup>
- رصد المنظمات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة ومحاولة الاستحواذ عليها من قبل المنظمة ذاتها أو المنافسين؛
- العمل على جمع المعلومات حول أقوى وأشرس المنافسين والتحالف معهم حسب المصلحة المشتركة. كتقليل تكاليف البحث والتطوير في المقابل الاستفادة من خبرات المنظمة.
- وهناك من يضيف بعدي ذكاء التسويق وذكاء المنتج، إلا أن في الغالب الأعم فإن أهم أبعاد الذكاء التنافسي هي ما ذكرت سلفاً.
- **ذكاء التسويق:** يتمثل في كل البيانات الخارجية والداخلية والتي تم جمعها وتحليلها من قبل منظمات الأعمال حول الأسواق والتي تستخدم في اتخاذ القرارات، ويمكن أن يستخدم الذكاء التسويقي لتقييم فرص دخول السوق ورصد التهديدات الحالية والمحتملة إضافة إلى كشف نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذا الموارد المتاحة والوسائل المستعملة.<sup>3</sup>
- **ذكاء المنتج:** ذكاء المنتج له دورا مهما في صنع قرارات مزيج المنتج من خلال تقديم معلومات عن احتمال مواجهة المنظمة لتقدم المنتجات أو عن طبيعة المنافسة والتطورات والابتكارات الحديثة وغيرها من المعلومات المتعلقة بمزيج المنتج، ومن هنا ينبغي تطوير ذكاء المنتج لتقديم أفضل المنتجات التي تلبي متطلبات الزبون.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سميرة فرحات، المرجع السابق، 2018، ص 171.

<sup>2</sup> سميرة فرحات، نفس المرجع، 2018، ص 172.

<sup>3</sup> لطيفة مهدي، دور الذكاء التسويقي في إدارة التعليم الإلكتروني. مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 07، سبتمبر 2018، ص 153.

<sup>4</sup> سامية زواغي وخالد قاشي، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة المعارف، المجلد 12، العدد 22، جوان 2017، ص 193.

### المطلب الثالث: الذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي في المنظمة يعني الجانب الانساني الذي يجب أن يُمارس داخل التنظيم من قبل الرئيس على مرؤوسيه، وحتى المرؤوسين فيما بينهم، وقد أدمج في عالم المنظمات مناشدة لمدرسة الحركة الانسانية التي تدعو إلى ضرورة التركيز على هذا الجانب لما فيه من حوافز ودوافع محرّكة للطاقة البشرية الكامنة كأهم رأسمال يمكن للمؤسسة امتلاكه والتميز والتفرد به، ومحاولة الحفاظ عليه وقيادته وتوجيهه نحو تحقيق الأداءات الفعالة والكفؤة والكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.

أما في هذا العنصر سيتم التطرق للفواصل التاريخية التي ساعدت على ظهور الذكاء العاطفي وكيف تم إبرامه في الجانب المنظماتي، بعدها نعرض إلى إبراز أهم تعريفات الباحثين الرائدین في هذا المجال ومدى أهميته، وما هي الأبعاد المشكلة له.

#### 1. الفواصل التاريخية للذكاء العاطفي

ترجع أصول وجذور الذكاء العاطفي لقدماء الإغريق بقولهم: "أنّه مُوجّه حقيقي للاستبصار والحكمة"، ثم يأتي بعد ذلك **Charles Darwin** الذي عمل على أهمية التعبير العاطفي من أجل البقاء وثانيا تطبيقاته التي كانت في عام 1900<sup>1</sup> واستمد الذكاء العاطفي جذوره من مفهوم الذكاء الاجتماعي " **Social Intelligence**"، الذي كان رائده العالم النفسي **Thorndaik** عام 1920، حيث عرّفه على أنه: "قابلية الرجال والنساء، البنات والأولاد، على فهم وإدراك العلاقات الإنسانية والتصرّف بحكمة"<sup>2</sup>.

ثم ظهر مصطلح الذكاء العاطفي بشكل واضح في تسعينيات القرن الماضي، وأصبح يردد على ألسنة الكثير من الناس من مختلف أرجاء العالم، جاذبا انتباههم، مصطلح مليء بالإثارة والاهتمام، وفي نفس الوقت يكتنفه نوعٌ من الغموض ممّا جعله مثيرا للكثيرين<sup>3</sup>، وخلال عام 1983 صدر كتاب الذكاء المتعدد للعالم **Haward Gardner** الذي أثار اهتماما كبيرا في مجال علم النفس، وعلم النفس التربوي، وكان لمؤلفه الفضل الكبير في انبعاث نظرية الذكاء العاطفي. وفي عام 1993 كانت هناك نقطة تحوّل مهمة في مجال علم النفس تمثلت في التمييز بين الذكاء العقلي والذكاء غير العقلي (العاطفي) المعتمد على الحس، حيث عبّر فيه **Wechsler** قبلًا عن أهمية هذا الجانب بقوله: "إنّه بالإضافة إلى العوامل

<sup>1</sup> سليمان بكر کران، سيكولوجية الدماغ البشري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 72.

<sup>2</sup> Brust B, *Emtional Intelligence Leader's Guide*, 2001, P 2. Available on: [www.CRMlearning.com](http://www.CRMlearning.com)

<sup>3</sup> أحمد صالح وآخرون، المرجع السابق، ص 234.

العقلية، فإنّ هناك عوامل دقيقة غير عقلية تُسهم أيضاً في تحديد السلوك الذكائي للفرد، وإذا ما تمّ اعتماد مثل هذه الملاحظات، فلا يمكننا توقّع قياس الذكاء الكلي للفرد، ما لم يتم تضمين الاختبارات التقليدية ببعض المقاييس الخاصة بالعوامل غير العقلية<sup>1</sup>. وارتبط تاريخ نشوئه بمساهمات عدّة علماء خاصة منهم Bar-On, Mayer & Salovey, Golmen ويعد Bar-On أول من طوّر المحاولة الأولى لتقييم الذكاء العاطفي (قبل أن يُعرف بهذا الاسم)؛ حيث استخدم أطروحة الدكتوراه خاصته مصطلح المعامل العاطفي "EQ: Emotional Quotient" وكان ذلك قبل عامين من اكتساب الذكاء العاطفي اسمه وصورته الحالية ونيله شعبيته واسعة الانتشار على يد كل من Mayer & Salovey، وبذلك أصبح يمارس في الإدارة وأصبح مفهومه مرتبطاً جداً بالقيادة الإدارية خاصة، التي تعتبر عاطفة الإدارة بالذكاء للمنظمات<sup>2</sup>.

### 2. مفهوم وأهمية الذكاء العاطفي

حظي مفهوم الذكاء العاطفي لاهتمام الكثير من الباحثين، إلا أنه لاقى جدال كأي مفهوم مثير وجديد في الوسط الأكاديمي العلمي على مستوى علم النفس خاصة ثم فيما بعد في علم الإدارة، في هذا الجزء سيتم معرفة ماذا يقصد بالذكاء العاطفي حسب أهم رواد هذا المصطلح، وماهي أهميته في المجال الإداري.

### 1.2 مفهوم الذكاء العاطفي

عرّف كل من المفكرين Mayer & Salovey الذكاء العاطفي بأنه: "قدرة الفرد على مراقبة مشاعره ومشاعر الآخرين وتوجيهها وأنه مجموعة من المهارات التكيفية وأن الشخص الذكي عاطفياً لديه وعي عميق بانفعالاته، كما أن لديه القدرة على وصف هذه العواطف واستخدامها بوصفها مصدراً لتوجيه السلوك"<sup>3</sup> وعرّفه Bar-On على أنه: "تنظيم من المهارات، والكفاءات الشخصية والوجدانية، والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد للتعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغوط"<sup>4</sup> في حين عرفه Golman بأنه: "مجموعة من المقدرات التي تتضمن الرقابة الذاتية، الحماسة، المثابرة والإصرار، والقدرة على تحفيز الذات،

<sup>1</sup> David Weschler, *The Range of Human Capacities*, New York, Heffner, 1952, P 7.

<sup>4</sup> أحمد صالح وآخرون، المرجع السابق، ص 236.

<sup>3</sup> عبد المالك بن جلول، علاقة الذكاء الانفعالي باستراتيجيات مواجهة الضغوط المهنية: دراسة ميدانية على عينة من الإطارات الوسطى بشركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 05، العدد 12، ديسمبر 2017، ص 294.

<sup>4</sup> Reuven Bar-On, *The emotional Quotient Inventory (EQ-i), Technical Manual*, Multi-Health System, Toronto, Canada, 1997, P 46.

ووصفه بأنه قدرة التعرف على عواطفنا الشخصية وعواطف الآخرين وأن يستخدم العلاقات بفعالية.<sup>1</sup> وفي تعريف آخر: "هو قدرة الفرد على التعرف على مشاعره ومشاعر الآخرين وعلى تحفيز الذات وإدارة العواطف والانفعالات والعلاقات الاجتماعية بشكل إيجابي فعال، يتضمن ضبط النفس، الحماس، المثابرة."<sup>2</sup> عُرّف أيضاً أنه: "القدرة على إدراك وتقييم وتوليد العاطفة." وحسب<sup>3</sup> Dusseldorp فإن الذكاء العاطفي يعبر عن مجموعة من الكفاءات والقدرات والمهارات المعرفية والعاطفية التي تؤثر على قدرة الفرد في التعامل مع المتطلبات البيئية وضغوطاتها بنجاح، ويقوم هذا النوع من الذكاء على أربع عناصر، هي:

- إدراك العواطف؛

- استخدام العواطف لتسهيل التفكير؛

- فهم العواطف؛

- إدارة العواطف بطريقة تعزز النمو الشخصي والعلاقات الاجتماعية.

في حين يرى<sup>4</sup> Bhaskar أن الذكاء العاطفي يعبر عن القدرة على رصد وتنظيم الفرد لمشاعره ومشاعر الآخرين واستخدام هذه المشاعر لتوجيه تفكير المرء والعمل. ولهذا النوع من الذكاء خمسة عناصر هي:

- معرفة العواطف؛

- إدارة العواطف؛

- تحفيز الفرد لنفسه؛

- الاعتراف بعواطف الآخرين؛

- إدارة العلاقات مع الآخرين.

<sup>1</sup> آمنة توال، دور الذكاء الانفعالي للقائد في تحقيق تميز المؤسسة. مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جوان 2017، الصفحات: 214-232، ص. 217.

<sup>2</sup> سمير بن موسى، الذكاء العاطفي وعلاقته بالاتصال التنظيمي بين المسؤول وموظفيه: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة فرندة، ولاية تيارت، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 09، 2018، ص 484.

<sup>3</sup> Dusseldorp L &Meijel B &Derksen J, **Emotional Intelligence of mental health nurses**, Journal of Clinical Nursing, Volume 20, Pages: 555-562, P 556.

<sup>4</sup> Bhasker R &Haritha K &Neeraja K, **A Study on Emotional Intelligence with Reference to Bharat Heavy Electricals Limited, Ranipet**, Advances in Management, Volume 05, Issue 06, Pages: 27-35.

وفي تعريف آخر شامل لـ<sup>1</sup> Al Qamash ومجموعة باحثين آخرين فإن هذا النوع من الذكاء له أثر على سلوك الفرد، والذي يرتبط بالاستجابة لمزاجه، مشاعره وحواسه؛ فمسؤولية السلوك الإنساني تقع على عاتق كل من الكفاءات الفكرية والعاطفية، فإن عملت هاتان الكفاءتان على وفاق فإن الأداء البشري يكون جيداً. ويعبر الذكاء العاطفي عن الطريقة التي يتفاعل بها الفرد مع حالاته الشخصية وكذلك مع محيطه الوجداني، ويمكن وصفه بأنه قدرة الفرد على رصد مشاعره ومشاعر الآخرين مع القدرة على التمييز بينهما لتوجيه سلوكه وأفكاره، كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه قدرة التوصل لرد فعل، وخلق التفكير الصحيح عند ظهور المشاعر والمعرفة العاطفية في فهم ردود الفعل والتحكم في أبعاد التطوير العاطفي والعقلي.

## 2.2 أهمية الذكاء العاطفي

ترجع أهمية الذكاء العاطفي إلى العواطف في حياتنا عامة وفي بيئة العمل بشكل خاص، فالعاطفة تؤثر على كل شيء يفعله الأفراد، فيمكن للعواطف أن تزيد من الروح المعنوية بين العاملين، ولكن من ناحية أخرى يمكن أن يكون لها آثاراً سلبية كالخوف والقلق والغضب والحيرة والتردد، والتي ربما قد تستهلك الكثير من طاقة الفرد العامل وتقلل من الروح المعنوية لديه، والتي يمكن أن تؤدي إلى الغياب واللامبالاة.<sup>2</sup> ويرى Zeinder أن العاطفة تعتبر من المحددات الأساسية للسلوك والانجاز في العمل التي تؤثر على إنتاجية العامل، والمناخ الاجتماعي، كما تؤثر على عمليات التحفيز والإدراك المرتبطة بالعمل والتي بدورها تؤثر على المهام والسلوك الاجتماعي ونتائج الأداء.<sup>3</sup> وتؤكد دراسة كلا من Jones & Stephen أن دور الذكاء العاطفي داخل المنظمات له أهمية وقيمة أكثر من الذكاءات المعرفية؛ لأن المشاعر في مكان العمل لا تقل أهمية عن أهداف العمل التنظيمي، حيث كشفت دراسة قام بها كل من Mayer & Salovey حول تطبيق مقياس الذكاء العاطفي عن وجود علاقة بين أداء الموظفين والذكاء العاطفي، وأنه من شأن هذا النوع من الذكاء أن يكشف المناطق التي تحتاج إلى تحسين وقوة أداء. والذكاء العاطفي كما تشير إليه الكثير من الأبحاث والدراسات يخلق علاقات عمل جيدة، ويساهم في الحفاظ عليها، كما أن الموظفين الذين

<sup>1</sup> Al Qamash M & Altal S & Jawaldeh F, **Dimensional Common Emotional Intelligence for the Student of Higher Education in Princess Alia College at the University of Al Balqa Applied University in Jordan from the Point of View of the Students**, European Journal of Social Sciences, 2011, Volume 25, Issue 03, Pages: 87- 97.

<sup>2</sup> Rajah & All, **Emotionality and Leadership Making stock of the decade of research**, Leadership quarterly, Volume 22. 2011, P 1110.

<sup>3</sup> Zeinder & All, **what we know about Emotional Intelligence?** Cambridge MA: Mit press books, 2009, P 257.

يملكون قدرات ومهارات الذكاء العاطفي يتسمون بالمرونة الكافية لأن يضعوا الصعاب والمشاكل جانبا ويواجهوا انتباههم لحلها والتخفيف من وطأة ضغوط العمل، وهم يملكون إحساسا يقينا بقدرتهم على النجاح بالرغم من كل العقبات والإحباطات، كما أن الذكاء العاطفي يمنع الفرد العامل من إلقاء مسؤولية كل إحباط أو ضغط قد يُواجهه في وظيفته على عاتق المنظمة. وما يؤكد Golman أن أفضل معايير الحكم على العاملين في المنظمة يعتمد على الطريقة التي يديرون بها عواطفهم الذاتية وعواطف الآخرين، ويضيف إلى ذلك أن خسارة تلك المنظمات المادية فيما تنفقه على التكوين دون جدوى مرده إلى تجاهل المهارات الشخصية (الاجتماعية) أثناء التكوين.<sup>1</sup>

### 3. أبعاد الذكاء العاطفي

في كتاب ألفه الباحث والمفكر Gardner، بعنوان "أطر العقل" الذي أصدره في عام 1983 والذي قدّم فيه نموذج للذكاءات المتعددة، والذي تضمن نمطين مهمين من الذكاء يمثلان الذكاء العاطفي، والذاتان بدورهما يحملان نمطين في كل منهما، وسيتم توضيحهم كالتالي:<sup>2</sup>

أ. الذكاء الضمن شخصي (داخل الشخص): معرفة الذات والقدرة على التصرف والوعي بالحالات المزاجية والدوافع والرغبات، والقدرة على الضبط الذاتي، والذي بدوره ينقسم إلى نمطين:<sup>3</sup>

- فهم الذات: القدرة على التعرف وفهم المزاج الذاتي، العواطف، الدوافع، وكذلك أثرها على الآخرين، ممّا يساعده على التبصّر في أفكارهم وشعورهم.<sup>4</sup>
- إدارة الذات: القدرة على التحكم والسيطرة على تهدئة اضطرابات الدوافع والمزاج.. مع ضرورة ربط الأفعال والتصرفات بالتفكير قبل إصدار الأحكام.

<sup>1</sup> زينب العقون، الذكاء العاطفي وعلاقته بضغط العمل: دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، ماي 2018، الصفحات: 295-318، ص 303.

<sup>2</sup> خالد لعلوي، دور الذكاء الانفعالي في الاتصال الشخصي داخل المنظمات: دراسة حالة مجمع سونلغاز، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015، ص. ص 477-478.

<sup>3</sup> فوزية مقاش، المرجع السابق، ص 52.

<sup>4</sup> دلال سلامي، الذكاء العاطفي مدخل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، العدد 15، 2016، الصفحات: 164-179، ص 169.

- ب. الذكاء الشخصي (في العلاقة مع الآخرين): القدرة على إدراك الحالات المزاجية للآخرين والتمييز بينها وإدراك نواياهم، ودوافعهم، ومشاعرهم، ويتضمن الحساسية لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات، والقدرة على التمييز بينا لمؤشرات المختلفة. وهو الآخر ينقسم إلى نمطين مهمين هما:<sup>1</sup>
- فهم الآخرين: القدرة على فهم التركيبة العاطفية للأشخاص الآخرين، مع وجود المهارة في معاملة الناس حسب ردود أفعالهم العاطفية.
  - إدارة الآخرين: المهارة الاجتماعية أو الكفاءة في التعامل، ببناء شبكات اتصال متينة مع الآخرين، والقدرة في العثور على أرضية مشتركة لبناء جسور الاتصال.
- وسيتم توضيح جميع أبعاد الذكاء العاطفي في الشكل التالي:
- الشكل رقم (06): أبعاد الذكاء العاطفي

الذات	الآخرون	
فهم الذات	فهم الآخرين/ الفهم الاجتماعي	فهم
إدارة الذات	المهارات الاجتماعية/ التفاعل مع الآخرين	فعل

المصدر: أحمد صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2010، ص 23.

<sup>1</sup> فوزية مقراش، المرجع السابق، ص 52.

## خلاصة

إنّ التقدم الذي شهده مفهوم الذكاء وتوضيحه، خاصة بعد ظهور نظرية الذكاء المتعدد وإثبات أنّ لكل مجال نمط ذكاءٍ خاصٍ به (فمثلاً في مجال الموسيقى يوجد الذكاء الموسيقي، وفي مجال اللغة والكلام يوجد الذكاء اللغوي... وهكذا)، أمّا في عالم الأعمال فقد أُطلق عليه مصطلح الإدارة بالذكاء وقد تبنته المنظمات اليوم لدوره الفعّال في تحديد المنهج الاستراتيجي المتميّز لها. ويعتبر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي والذكاء العاطفي الركائز الثلاث التي تقوم عليها الإدارة بالذكاء والتي تمّ التعرف عليها في هذا الفصل من خلال معرفة أن الذكاء العاطفي يتم اعتماده داخل التنظيم من خلال فهم وإدارة العواطف الذاتية وفهم وإدارة عواطف الموظفين بذكاء أو بتعبير آخر استخدام العقل في إدارة العواطف الذاتية وعواطف الآخرين، أمّا الذكاء التنافسي تمثلت مهمته في رصد كل التحركات والاتيان بجميع المعلومات والتنافسية منها خاصة خارج بيئة المنظمة، في حين يمثل الذكاء الاستراتيجي كل ما يخص محيط المنظمة من الداخل والخارج واستغلال المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وما يساعد دور الإدارة بالذكاء في تحقيق أهداف المنظمة، هو الاستناد على المنظمة الذكية التي تقوم على مبدأ فهم البيئة والتكيف معها والتعلم من الأخطاء والانحرافات والتجارب وأخذ المعارف والمعلومات واستخدامها في تحديد السلوكيات المستقبلية والاستعدادات الاستراتيجية للمنظمة بشكل أكثر ذكاءً وأكثر انضباطاً في تحقيق ما تؤول إليه.

## الفصل الثاني: الاستجابة التنافسية في بيئات الأعمال

تمهيد

المبحث الأول: البيئة التنافسية على مستوى منظمات الأعمال

المطلب الأول: التنافسية لدى منظمات الأعمال

المطلب الثاني: البيئة التنافسية المتواحدة

المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية (بيئة الصناعة)

المبحث الثاني: الاستجابة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الاستجابة التنافسية وأبعادها

المطلب الثاني: متطلبات وعواقب الاستجابة التنافسية

المطلب الثالث: فلسفة الاستجابة التنافسية

خلاصة

### تمهيد

"إرادتنا هي في أن نتحرك بسرعة وأن نستوعب أكثر، ونعطي أفضل الخدمات" هكذا قال الملياردير الأمريكي ورجل الأعمال الشهير Charles G. Koch صاحب منظمة كوك للصناعات النفطية حينما سُئِل عن إرادة المنظمة؛ إذ يُدرك جيدا أن البيئة التي تنشط فيه منظمته تحتاج لسرعة التحرك وسرعة رد الفعل إلى جانب ضرورة استيعاب ما حدث وما سيحدث، وعليه أن يبقى دائما في إعطاء أفضل الخدمات لشريحة الزبائن التي يتعامل معها وإلا ستُهلك منظمته أمام المنافسة الشديدة من قبل منظمة Cargill على وجه الخصوص.

كان لبروز وتطور الإدارة الإستراتيجية الاسهام البالغ في تشكيل الإدارات الحديثة التي نراها اليوم؛ حيث ظهر أثرها في جوانب البيئة المحيطة بالمنظمات سواء الداخلية أو الخارجية، فإن كان الحديث عن البيئة الخارجية منها فقد انتقلت الإدارة الإستراتيجية بالمنظمات من منظور ومفهوم التكيف إلى وجوب التعايش والصد والتجاوب مع كل ما يمكن أن يشكل عائقا لها، بالإضافة إلى الدراسات المسحية المستمرة للبيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية،...الخ) والبيئة الصناعية التنافسية على وجه الخصوص، هذه الأخيرة التي باتت بؤرة الديناميكية الفائقة في تشكيل الأسواق وحتى المنافسين، وأصبحت تشكل خطرا على حياة أي منظمة، فإن لم تستجب لتداعياتها ألزمها ذلك خروجها من السوق وخسارتها لمكانتها فقبل أن تتهور في أي خطوة لا بد لها من دراسة دقيقة لسلوكها وسلوك منافسيها ثم التحرك بموجب ذلك.

في هذا الفصل سيتم التعرف على ماهية البيئة التنافسية وماهية الاستجابة التنافسية للمنظمات حتى تضمن البقاء في السوق، ولما لا تحقيق الميزة التنافسية التي باتت مؤقتة أمام شدة التنافس. وقد تم هيكلة ذلك في مبحثين منفصلين:

- البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال؛
- الاستجابة التنافسية.

### المبحث الأول: البيئة التنافسية على مستوى منظمات الأعمال

سابقاً كانت المنظمة عبارة عن نظام مغلق لا تؤثر ولا تتأثر بما وبمن حولها لكن، مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي والاستراتيجي وزيادة حدود علاقات المنظمة مع غيرها من المنظمات والزبائن والموردين والشركاء وغيرهم خلق ذلك بيئة خاصة تؤثر وتتأثر بها، ومع زيادة عدد الداخلين الجدد من المنظمات التي تنشط في نفس البيئة أو نفس حدود القطاع، زادت علاقات التأثير والتأثر وأصبحت هناك منافسة بينهم خاصة فيما يتعلق بمحاولة كسب أكبر عدد من الزبائن أو بلغة أصح كسب أكبر حصة سوقية مقارنة بالمنافسين، ومع تطور الأساليب الإدارية والتنظيمية وحتى الاستراتيجية زادت حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، بل أصبحت في الوقت الحالي منافسة شرسة فبدل أن تحاول كسب أكبر حصة سوقية والتفوق على المنافسين، أصبح كل شأنها هو المحافظة على المكانة التي قد كسبتها والتكيف بكل ما تفرضه عليها بيئة الألفية الثالثة التي تغير حتى اسمها وأصبح لديها اسم خاص عُرف بالبيئة التنافسية، أو بيئة الصناعة.

### المطلب الأول: التنافسية لدى منظمات الأعمال

للتنافسية ثلاث مستويات؛ على المستوى الدولي خارج حدود الدول، على مستوى القطاعات، وعلى مستوى المنظمات، في هذه الدراسة سيتم التركيز فقط هذا الأخير؛ لأنّ موضوع الدراسة يُلزم ذلك.

#### 1. تطور مصطلح التنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية مفهوماً حديثاً، وهو لا يخضع لنظرية اقتصادية عامة. ظهر أول مرة خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية. وانصب الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتيجة للنظام الاقتصادي العالمي الجديد إلى جانب بروز وتفشي ظاهرة العولمة، بالإضافة للتوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

يتداخل مفهوم التنافسية مع مفاهيم أخرى كالنمو والتنمية الاقتصادية، أدى هذا التداخل إلى صعوبة فرز وتحديد مفهوم دقيق ومضبوط لها، إضافة إلى عامل آخر مهم وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية؛ ففي بداية الثمانينات ارتبطت بمفهوم التجارة الخارجية، ثم السياسة الصناعية، أما سنوات

التسعينات فقد ارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليا تنافسية الدول التي تعني مدى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

وقد وقع تحول في المفاهيم أيضا فمن مفهوم **الميزة النسبية** التي كانت تتمثل في قدرات الدول من موارد طبيعية واليد العاملة الرخيصة، المناخ والموقع الجغرافي التي تسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي إلى مفهوم **الميزة التنافسية** التي تتمثل في مدى اعتماد الدول على التكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج، بالإضافة إلى نوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك، مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية.<sup>1</sup>

وعموما فقد تجاذبت الآراء والتفسيرات والتحليلات حول أين ومتى ظهر مصطلح التنافسية. ومن بين هذه التفسيرات المساعدة في تطور التنافسية ما يلي:<sup>2</sup>

- **التفسير الأول:** يرجع نشوء فكرة التنافسية للسياسة الليبرالية المتشددة التي عظمت من قدرات القطاع الخاص في الارتفاع بالمؤشرات الاقتصادية الكلية، وحدثت من مقدرة السياسات الاقتصادية العامة في القيام بهذا الدور.
- **التفسير الثاني:** يرجع نشأة التنافسية كردة فعل على ما شهده عقد السبعينات من استمرار معدلات النمو الاقتصادي في الارتفاع. الأمر الذي أدى للارتياح من أن يؤثر استمرار النمو الاقتصادي العالمي، وبخاصة في الدول النامية على مستوى الرفاهية الإنسانية وأن تؤدي لكارثة بيئية عالمية ناتجة عن استنزاف الموارد والتوازنات البيئية العالمية، ترتب عن ذلك الدعوة للنزول بمعدل النمو الاقتصادي بالدول الغنية ليكون مساويا للصفر؛ ما يعني وقف الناتج المحلي.
- **التفسير الثالث:** يرجع نشأة التنافسية للثمانينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية؛ نتيجة للضعف الاقتصادي فيها.

### 2. تعريف التنافسية على منظمات الأعمال

<sup>1</sup> سهام بوفلفل، الذكاء الاقتصادي كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة أم البواقي، الجزائر، 2018، ص 73.

<sup>2</sup> مصطفى رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 12.

يحتل مفهوم التنافسية حيزا هاما في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال؛ فهي تعبر عن النقطة الحرجة والحساسة لأي منظمة وبها يمكن كسب النجاح الإستراتيجي والتفوق التنافسي على المنافسين متى ما أحسنت تصرفها وسلوكها التنافسي.

عُرِّفت التنافسية على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتجديد".<sup>1</sup> كما تُعبّر عن: "القدرة التي تمتلكها المنظمة في وقت معين على مقاومة منافسيها"<sup>2</sup> وهي تشكّل أيضا: "قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب؛ قصد تلبية حاجة المستهلك بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".<sup>3</sup> ويرى Frnziska Blunck بأنّ التنافسية هي: "قدرة المنظمة على تزويد الأسواق بسلع وخدمات بنفس كفاءة وفعالية المنافسين الموجودين في السوق أو أكثر".<sup>4</sup> ويُعرِّز ذلك بوزعرور ورزيق بتعريفهما للتنافسية بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين"<sup>5</sup>

كما: "تتعلق تنافسية المنظمة بمنتجاتها، أسعارها، وموقعها في السوق؛ بالتالي بالثلاثية (سعر، نوعية، تكلفة)"<sup>6</sup> وتمثل: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمة من أجل كسب والحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تنشط بها".<sup>7</sup> وتركّز التنافسية على مستوى المنظمات على أربع ركائز مهمة هي:

- محاولة التفوق على المنافسين؛

<sup>1</sup> إلياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021، الصفحات: 230-248، ص 232.

<sup>2</sup> نور الهدى بن الدين وهواري بن ديدة، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال عمليات إدارة المعرفة -دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الإسمنت بني صاف-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، ديسمبر 2019، الصفحات: 71-90، ص 74.

<sup>3</sup> Christine Oughton, **Competitiveness Policy in the 1990s**, Economic Journal, Volume 107, Issue 444, 1997, Pages: 1486-1503, PP 1484-1485.

<sup>4</sup> Frnziska Blunck, **What is Competitiveness?** 2006. Available on : <https://fr.scribd.com/document/51537839/what-is-competitive#>

<sup>5</sup> عمار بوزعرور وكمال رزيق، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، 2003، ص 3.

<sup>6</sup> Jean-Louis Muchielli, **La Compétitivité : Définitions, Indicateurs et Déterminants**, Université Paris, 2002, P 9. <http://www.team.univ-paris.fr/teaperso/doctel.htm,20/04/2007>

<sup>7</sup> إلياس سالم، نفس المرجع، ص 233.

- تعتمد على تقديم منتجات تُحقق بها رضا الزبائن وكسب ولأئهم؛
- مقومات التنافسية: الجودة، الابتكار، السعر، التوقيت المناسب؛
- مؤشرات التنافسية: الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية.

ويشار في تعريف التنافسية أن الرغبة في استهلاك سلعة إنتاجية/خدمية من بين مجموعة من السلع المتشابهة يُشترط فيها توافر حرية المبادلات التجارية وحرية المنتجين؛ أي حرية السوق وقوى العرض والطلب، لكن هذا الأخير وحسب هذه الحالة يكون سيد السوق الحقيقي، ويكون العرض تابعا له إلى درجة معينة. هنا تظهر التنافسية حيث كلما كان الطلب أقل من العرض اشتدت حدة المنافسة التي يمكن أن تتحول إلى مزاحمة؛ أي محاولة كل منظمة أو كل منتج كسب أكبر حصة سوقية خاصة من ناحية استقطاب أكبر للزبائن، وهذه المنافسة قد تنتهي بالاحتكار، فالتنافسية إذاً ليست مفهوماً مطلقاً بل هو نسبي تحدده آلية السوق القائمة على اللقاء بين قوى العرض والطلب والتي بموجبها تتحدد الأسعار.<sup>1</sup> وتختلف نوع التنافسية باختلاف المعيار المحدد لها من:<sup>2</sup>

- **المعيار الموضوعي:** تنقسم التنافسية بحسب هذا المعيار إلى تنافسية المنتج وتنافسية المنظمة. فتنافسية المنتج تعتبر شرطاً أساسياً للتنافسية المنظمة لكنه غير كاف، فغالبا ما يتم اعتماد سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية المنتج وهذا أمر لا يقاس عليه وليس صحيحاً طبعاً؛ لأن هناك مؤشرات مساعدة على تنافسية المنتج كالجودة وخدمات ما بعد البيع. أما تنافسية المنظمة يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلاً يتم تقويم المنتج بالاستناد على الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المنظمة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.
- **المعيار الزمني:** تنقسم التنافسية بحسب هذا المعيار إلى شكلين أيضاً؛ التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية. فعن التنافسية اللحظية تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب التفاؤل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المنظمة في وضعة احتكارية. وعن القدرة التنافسية فإنها تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

<sup>1</sup> عبد الكريم كاكى، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسين العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2013، ص 112.

<sup>2</sup> Humbert Lesca, **Structure et système d'information**, Eacteurs de Compétitivité de l'Entreprise, Masson, Paris, 1986, P 11.

ودائماً في إطار تعريف التنافسية ومن المنظور الجزئي، فإنها تعني: "المزاحمة السوقية التي تتعرض لها المنظمة، هذه الأخيرة تستعين بالإجراءات الإدارية، التنظيمية، المالية، التكنولوجية... الخ لما يُساعدها على الارتقاء في تصميم منتجاتها وتحسين جودتها وخفض تكاليفها"<sup>1</sup> وحسب Cock Burn هي: "القدرة على تعظيم الأرباح؛ أي أن التركيز جاء على عامل الربح كمؤشر للتنافسية، كما أنها تعبر عن القدرة الحالية والمستقبلية على تصميم وإنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية وتكلفة قليلة نسبياً لتعظيم الأرباح على المدى الطويل." وعرفها بعض الاقتصاديين بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية عن المنتجات والخدمات الموجودة في السوق في ظل المنافسة القوية والشرسة لضمان استمرارية وبقاء المنظمة."<sup>2</sup> كما تعبر: "القدرة التي تمتلكها المنظمة في لحظة معينة لمقاومة منافسيها."<sup>3</sup> وتعني أيضاً بحسب الباحث زغدار: "استعمال الموارد المتاحة للمنظمة أحسن استعمال واستغلال، بالنظر لما يجب أن يكون، وبالنظر لقوة المنافسين وطريقة استغلالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق، يضمن نمواً مستمرا خلال المدى الطويل."<sup>4</sup> وقوله أيضاً أنها: "تتمثل التنافسية بالنسبة للمنظمة في قدرتها المستمرة على بيع منتجاتها بربحية في السوق."<sup>5</sup>

من التعريفات السابقة يمكن القول أنّ التنافسية تعني؛ قدرة المنظمة على إنتاج منتجات تنافسية ذات كفاءة وجودة مقارنة بالمنافسين في القطاع، تشمل خصائص الابتكار والابداع والابتكار والجودة والتكلفة المنخفضة؛ لأجل ضمان حصة سوقية وكسب ولاء الزبون، وبذلك تضمن تحقيق البقاء والاستمرار في السوق دون التوقف عن إنتاج منتجات تنافسية مستحدثة وغير قابلة للتقليد؛ قصد التميز والتفرد في التصنيع ومحاولة كسب ميزة تنافسية مستدامة نسبياً. هذا وتقوم تنافسية المنظمة على أربع المؤشرات مهمة هي:

<sup>1</sup> سهام بوفلفل، المرجع السابق، ص 74.

<sup>2</sup> سهام بوفلفل، نفس المرجع، ص 75.

<sup>3</sup> Allouani Aoumeur Akki, *Le system d'information comptable et la compétitive des entreprises*, Séminaire international sur: La Compétitive des entreprises économique et mutations et l'environnement, Biskra, 2002, P 229.

<sup>4</sup> أحمد زغدار، المنافسة، التنافسية، والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 24.

<sup>5</sup> أحمد زغدار، نفس المرجع، ص 27.

- **الربحية:** تعد الربحية مؤشرا هاما بالنسبة لأي منظمة؛ فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء، لا بد لها أن تمتد لفترة طويلة نسبيا من الزمن؛ لأن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها. كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على: إنتاجيتها، جاذبة المنتجات لها، الانفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع<sup>1</sup>، بالإضافة للعديد من العناصر كالنوعية خاصة التي تعتبر عنصرا هاما في اكتساب الجاذبية من ثم اكتساح الأسواق ومحاولة الحفاظ على حصص المنظمة فيها وتوسيعها، لكن لا بد من أن تكون بشكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل بقاء المنظمة في السوق، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدها لا تكفي، بل لا بد من تطبيق معايير الجودة.
- **تكلفة الصنع:** تكون المنظمة غير تنافسية حسب نموذج أوستن للمنافسة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، وهذا راجع لسببين<sup>2</sup>:
- **الأول:** انخفاض إنتاجيتها ويرجع هذا ربما للإدارة غير الفعالة للمنظمة، باعتبار المنظمة تنتمي لقطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.
- **الثاني:** أن تكون عوامل الإنتاج مكلفة جدا، نتيجة لارتفاع معدلات التضخم، أو ارتفاع تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج.

لذا فإن تكلفة الصنع تمثل مؤشرا على تنافسية المنظمة بالمقارنة مع تكلفة المنافسين في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة. كما يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية. أيضا لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك نجد أن الكثير من المنظمات التي تستهدف تحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق تسعى لأن تكون رائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها<sup>3</sup>.

- **الإنتاجية:** يعبر هذا المؤشر عن آلية قياس الفاعلية التي تحول المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان، أو الأعداد من الوحدات (أجهزة التلفاز مثلا)، فإن الإنتاجية

<sup>1</sup> إلياس سالم، المرجع السابق، ص 234.

<sup>2</sup> سهام بوفلفل، المرجع السابق، ص 88.

<sup>3</sup> سهام بوفلفل، نفس المرجع، ص 89.

الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواءً إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل لفروق الأسعار المستتدة إلى التكلفة الحدية. يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.<sup>1</sup>

- **الحصة السوقية:** تعرّف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات فهي تعبر عن النسبة بين سوق المنظمة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الرائد أو الأحسن أداءً. تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المنظمة؛ فإذا كانت المنظمة تمتلك أكبر حصة من السوق فإن تنافسيته رائدة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فتنافسيته ضعيفة (يتوقف ذلك على الظروف التي تنشط فيها المنظمة). من الممكن لمنظمة ما أن تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي؛ بسبب الإجراءات الحمائية للسوق المحلية تجاه التجارة الدولية، ويمكن أيضاً للمنظمة الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة؛ لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين. أما إذا كانت هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس؛ فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة ضعيفة بالمقارنة بتكاليف المنافسين، كلما كانت حصته من السوق أكبر وكانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى<sup>2</sup> ما يساعدها أيضاً على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية<sup>3</sup>، فالحصة من السوق إذاً تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.<sup>4</sup>

كما بيّنت بعض الدراسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المنظمة من بينها:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سهام بوفلفل، المرجع السابق، ص 89.

<sup>2</sup> إلياس سالم، المرجع السابق، ص 235.

<sup>3</sup> سهام بوفلفل، نفس المرجع، ص 89.

<sup>4</sup> إلياس سالم، نفس المرجع، ص 235.

<sup>5</sup> يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08\_09 مارس، 2005، ص 129.

- العوامل المرتبطة بالأسعار التي تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (وفورات الحجم، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل)؛
- يمكن أن تحسّن المنظمات أدائها من خلال التقليد والابتكار (اليابان أنموذج)؛
- المنظمة التي تعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية تكون في وضع هش اتجاه مزاحمة منظمات ذات مدخل عوامل إنتاج أقل تكلفة؛
- اعتماد رقابة مستمرة على النوعية والتكاليف؛
- إعطاء أهمية أكبر للتكوين وإعادة التأهيل للكوادر البشرية كشركاء وليس كعمال إنتاج؛
- يمكن للدولة أن تساعد في إيجاد مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير الاستقرار الاقتصادي وخلق مناخ تنافسي وإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، وتحسين ثلاث أنماط من عوامل الإنتاج وهي رأس المال البشري باعتبار الدولة كعمود أساسي له، التمويل، والخدمات العمومية.

### 3. أسباب الاهتمام بالتنافسية

نتيجة للعوامل التي سيتم ذكرها يتمتع المستهلك سواء كان فرداً أو منظمة بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة بين المنتجات والخدمات المتنافسة، ما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل جهد أكبر لإرضاء العملاء ومحاولة كسبهم والاستحواذ عليهم واقتناصهم من المنافسين.<sup>1</sup>

وتعود أسباب الاهتمام بالتنافسية إلى:<sup>2</sup>

- متابعة وملاحقة التغيرات البيئية، خاصة بعد تطور تقنيات أنظمة المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
- تدفق وتسارع عمليات الإبداع والابتكار، بسبب الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى؛
- ارتفاع مستوى الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد للأسواق؛ مما أدى إلى تحول السوق لسوق مشتريين؛ تتركز القوة الحقيقية فيه على العملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة

<sup>1</sup> سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016، ص 83.

<sup>2</sup> إلياس سالم، المرجع السابق، ص. ص 233-234.

## الفصل الثاني: الاستجابة التنافسية في بيئات الأعمال

بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأسير الشروط، ومن ثم تصيح التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع هذه الأسواق.

من بين الأسباب المؤدية للاهتمام بالتنافسية أيضا، هناك:<sup>1</sup>

- ضخامة وتعدد الفرص بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة اتفاقيات الجات GATT ومنظمة التجارة العالمية WTO؛
- أيضا عدد المنظمات التي تتحكم في المعروض من منتج منافس، فكلما زاد عدد المنظمات كلما زادت حدة المنافسة والعكس؛
- سهولة أو صعوبة دخول بعض المنظمات إلى الحيز السوقي، فكلما كانت هناك سهولة في دخول المنظمات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج منافس كلما زادت حدة المنافسة والعكس؛
- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق والكمية من هذه المنتجات التي تستطيع المنظمات إنتاجها وتقديمها وعرضها؛ حيث إذا زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها، زادت معه حدة المنافسة والعكس.

### 4. المنافسة والتنافسية

تعبّر المنافسة عادة عن حالة السوق؛ ذلك بتوصيف هياكل السوق وسلوك الأفراد والأعمال، بهذا فهي تهتم بحالة أو وضعية محددة للسوق. في حين أن التنافسية تهتم بتقييم أداء المنظمة ومقارنته بأداءات المنافسين في السوق التي تتميز بديناميكية وتغير في بيئتها. إذا فالمنافسة تشير إلى حالة السوق أي وصفٌ لساكن، أما التنافسية هي ممارسة المنافسة في ظروف بيئة تتميز بالديناميكية والحركة<sup>2</sup>، بالإضافة إلى كون التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على المواجهة والصمود في وجه المنافسين، فيما تعبر المنافسة عن حالة التزاحم بين المنظمات في السوق لكسب وجذب العملاء والتفوق على المنافسين<sup>3</sup>؛ ومنه يمكن القول أنّ المنافسة تعبير عن حالة والتنافسية تعبير عن فعل.

اشتقت كلمة المنافسة من المصطلح اللاتيني *Cum Ludere* والذي يعني بالفرنسية " Jouer Ensemble" أي اللعب جماعةً، هنا نشأت المنافسة في وجود مجموعة من الأشخاص في مكان معين

<sup>1</sup> سهام بوفلفل، المرجع السابق، ص 72.

<sup>2</sup> سهام بوفلفل، نفس المرجع، ص 86.

<sup>3</sup> إلياس سالم، المرجع السابق، ص 233.

ومجال محدد؛ بتعبير آخر أن المنافسة تفرض وجود علاقات ترابط بين الأعضاء أو الأفراد. وقد عرّفت اقتصاديا على أنها: "حالة التسابق التنافسي المتواصل من أجل البقاء والنمو؛ هذا التسابق يسعى إليه كل منافس لإزاحة منافسه خارج مجالات النمو من جهة، والافراد بخبرات تنافسية تمنحه المركز التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار في النشاط من جهة أخرى"<sup>1</sup> وتعبّر على أنها: "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد الذي يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة بين المتعاملين الاقتصاديين داخله، بشكل يؤثر في تحديد السعر."<sup>2</sup> كما تعني: "تعدد المسوقين وتنافسهم لأجل كسب الزبون باعتماد أساليب المنافسة المختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب البيع، الخدمة ما بعد البيع، كسب الولاء السلعي... الخ"<sup>3</sup>

وللمنافسة أربع أشكال هي: المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية، احتكار القلة، والاحتكار التام. تعبّر هذه الأنواع عادة عن التنافس داخل قطاع الصناعة، فبحسب السوق يتحدد نوع المنافسة، يمكن إيجازها كالتالي:<sup>4</sup>

- **المنافسة التامة:** ما يميّز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءاً ضئيلاً من حجم الإنتاج الكلي المعروف في السوق، كما تتميز بتجانس السلع التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد الدعاية والاعلان لهذه السلع. بالإضافة إلى وجود سعر واحد في السوق؛ أي أن المنتجين هنا لا يستطيعون التأثير على السعر السائد، وإنما يتحدد عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب. هذا النوع من المنافسة يسهل حرية الدخول والخروج من السوق لعدم وجود عراقيل تمنع ذلك. وعادة تعتبر المنافسة التامة نظرية ولا أساس لها على أرض الواقع.

- **المنافسة الاحتكارية:** تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءاً بسيطاً من مجموعة الإنتاج، والسلع المنتجة هي سلع متشابهة، ولكن ليست متجانسة؛ أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر ولكنه، بديل غير تام لهذا، فهي تتميز بوجود

<sup>1</sup> سناء كاظم، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة مقارنة بن أداء مديري فرع دار السلام، جامعة الديوانية، العراق، 2005، ص 6.

<sup>2</sup> أحمد زغدار، المرجع السابق، ص 12.

<sup>3</sup> العيد فراحتية، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيّف، 2015، ص 153.

<sup>4</sup> سمية سردي، أهمية ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية لتحقيق التنمية المحلية: دراسة مجمع عمر بن عمر، أطروحة الدكتوراه ل م د في العلوم التجارية، جامعة قالمّة، 2016، ص 13.

درجة محدودة من التحكم في الأسعار، كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منه ممكن لكنه صعب، ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير سعرية أهمها إبراز الصفات والخصائص الثانوية التي يتميز بها المنتج ذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان.

- **احتكار القلة:** تظهر في حالة وجود عدد محدود من المنظمات تقدم نفس المنتج، إذ يوجد ترابط قوي بين المنظمات المتنافسة، ومحدودية عددها يولد معرفة هذه المنظمات لبعضها البعض معرفة جيدة تجعل كل حركة من منظمة ما يتبعها رد فعل من طرف المنظمات الأخرى، هذا ما يفرض على المنظمات عند قيامها بأي تحرك أو نشاط اكتبلي فعل المحتملة للمنافسين، لذلك فإن التصرفات في هذه السوق تتسم بالحساسية والحذر الشديد.

- **الاحتكار التام:** يمكن اعتباره أحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المنظمة وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها، وهو نوع محدود باستثناء بعض المنظمات المتواجدة في البلدان النامية التي ما زالت تنتهج النهج الاشتراكي، ويكون هذا نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة اختراع أو لاقتصاديات الحجم، فقد تصل منظمة إلى اختراع آلة جديدة لا يستطيع المنافسون الوصول إليها إلا بعد فترة زمنية، ويترتب هذا الحق للمنظمة عن طريق براءة الاختراع التي تمنحها حق احتكار انتاج هذه السلعة، كما قد ينتج هذا الاحتكار على ما يعرف بالفورات الاقتصادية أو وفورات الحجم والتي لا يمكن الوصول إليها إلا إذا كان حجم المنظمة أكبر لأن حجم السوق لا يسمح بوجود أكثر من منتج واحد كبير كما هو الحال في المنافع العامة.

في حين أن التنافسية هي كما تم ذكرها بالتفصيل في عنصر التعريف بالتنافسية في المنظمة. وهي كما تم الإشارة إليها أنها تعني تقييم الأداءات المنظمة مقارنة بالمنافسين.

### 5. فلسفة التنافسية الفائقة

إن أكثر ما يميز التنافسية الفائقة أنها تجعل المنافسين في تصارع وحرب لأجل النيل والسيطرة على أكبر حصة سوقية أو على الأقل الحفاظ على الحصة سوقية المملوكة في القطاع فالدخول في هكذا منافسات شرسة أصبح ضرورة حتمية من أجل البقاء والاستمرارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ميلود برني وفريد مشري، دور أدوات التحليل وفق مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 04، ديسمبر 2019، ص 65.

ومع تطور أساليب المنافسة والذكاء الحربي في ميدان الأعمال تم استعمال عوائق دخول السوق كسد منيع وضعته المنظمات المتواجدة في الصناعة أمام أي محاولة اختراق من منظمات جديدة تفقدها مكانتها السوقية المكتسبة - مقارنة الاقتصاد الصناعي-؛ بالتالي كانت هذه إستراتيجية قطاعية صلبة للتربع على عرش السوق وتملُّكها. إلى أن ظهرت مقارنة جديدة في بداية الثمانينات قدمها "وارنر فالت Warner Valet" كان جوهرها عدم الانسياق وراء المقاربة السابقة؛ أي تتبع البيئة الخارجية وتكييف البيئة الداخلية حسبها، بل دعت إلى تغيير الطرح وطريقة التفكير الإستراتيجي، فبدل البدء من البيئة الخارجية والتسليم بمعطياتها يجب الانطلاق من قدرات المنظمة وإمكانياتها الداخلية، وخلق الفرصة في البيئة الخارجية بدل البحث عنها لاقتناسها؛ بالتالي أحدث ذلك صدوع وتشقق في حصن الصناعة الذي خلقته المنظمات التي وضعت قيود للدخول إلى السوق. هذه المقاربة -مقاربة الموارد- كانت ثورة جديدة في الفكر الإستراتيجي، ظهرت في إطارها آلاف الابداعات الاستراتيجية التي جعلت المنظمات تقفز قفزات مذهلة في عالم الأعمال دون الالتزام بلعبة السوق المعروفة، إلا أن المقاربة في حد ذاتها لم تقدم أدوات منهجية كفيلة لكيفية استثمار القدرات الداخلية لخلق الفرص، بل تركت المجال مفتوحا للاجتهاد الشخصي لكل منظمة وخوض التجربة التي توصلها إلى النجاح، ما أحدث جيلا جديدا من المنظمات الرائدة المختلفة دون مرجعية فكرية صلبة يمكن بناء نموذج أعمال منهجي عليها.<sup>1</sup>

فمع تغيّر شروط التنافس ظهرت معطيات جديدة سرّعت من وتيرة الابداع وحتّمت على المنظمات تبني ذهنية جديدة في ظل تنافسية شديدة تعترف فقط بالسرعة في التجاوب مع التغيرات المختلفة وتجعل التفوق أمرا صعبا. وفي ظل شروط التنافسية الفائقة لا يكفٍ للمنظمة أن تتفوق في مرحلة واحدة في فترة معينة، بل الفوز ضد المنافسين في كل سلسلة التنافس وليس حلقة واحدة من حلقاتها. فليس الأمر بخلق مجموعة من عوائق الدخول وخاصة التقليدية منها مثل التميز بالتكلفة أو تنوع المنتجات؛ لأنها ستزول بسرعة؛ لكن التفكير في تلك التي ستضمن التفوق في كل مراحل التنافس.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: البيئة التنافسية المتزاحمة

<sup>1</sup> ميلود برني وفريد مشري، المرجع السابق، ص 65.

<sup>2</sup> رياض عيشوش، دور المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريج-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر ببيسكرة، الجزائر، 2016، ص 3.

في هذا العنصر سيتم التعرف على ماهية البيئة وماهية البيئة التنافسية كلٌّ على حدة وفي حدود في موضوع الدراسة.

### 1. تعريف البيئة، أسباب، ومستويات دراستها

تشكّل بيئة المنظمة ذاك الحيز الذي يجمع المنظمة مع الأطراف الفاعلة المختلفة التي تربط بينهما علاقات مختلفة تؤثر وتتأثر بهم.

#### 1.1 تعريف البيئة

بحسب Peter Drucker فإن بيئة المنظمة تعني: "كل ما يقع خارج المنظمة كالتكنولوجيا، طبيعة المنتجات، الزبائن، المنافسين، المنظمات الأخرى، المناخ السياسي والاقتصادي"<sup>1</sup> كما تعبّر عن: "مجموعة العناصر التي تتعامل مع المنظمة وتشكّل علاقات سببية معها." أو: "الإطار الكلي لمجموعة العوامل المحيطة بالمنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرار." وبحسب Jauch & Gluck هي: "العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمنظمة." أما الباحثين برني وغضبان فقد عرفاها بأنها: "كل العناصر التي تقع داخل حدود المنظمة (البيئة الداخلية) وخارج حدود المنظمة (البيئة الخارجية). تتأثر بها وتؤثر فيها المنظمة لكونها نظاما مفتوحا، تعتمد على مدخلاتها لتتحصل على مخرجات تساعد في استمرار نشاطها وتحقيق أهدافها."<sup>2</sup> كما أنها عبارة عن: "مجموعة العوامل المادية والاجتماعية التي تقع خارج حدود المنظمة."<sup>3</sup>

#### 2.1 أسباب دراسة البيئة

يعود سبب دراسة البيئة لمعرفة المسار الذي يجب أن تخطوه المنظمة، بالإضافة إلى هذه الأسباب التي يمكن تمثيلها في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- ارتباط المنظمة بالأطراف المشاركة الذين تتأثر بهم وتؤثر فيهم وعليهم؛
- استخدام المنظمة لموارد البيئة من مدخلات وما تقدم لها من مخرجات، ما يفرض عليها متابعة دائمة لتطور العرض والطلب؛

<sup>1</sup> حسام غضبان وميلود برني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، أدوات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 3.

<sup>2</sup> حسام غضبان وميلود برني، نفس المرجع، ص 14.

<sup>3</sup> Robert Duncan, **Characteristics of Organization Environment and perceived Environmental Uncertainty**, Administration Science Quarrel, Volume 17, Issue 315, 1972, P 314.

<sup>4</sup> حسام غضبان وميلود برني، نفس المرجع، ص. ص 15-16.

- ضرورة مواكبة التقدم الهائل في التطورات التكنولوجية والانتقال السريع لاقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية؛
- أهمية تحديد المنظمة لسلوكها من خلال معرفة الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف؛
- تنامي عدد المنظمات ما يرفع من حدة المنافسة واتساع رقعتها؛
- زيادة جاذبية القطاعات وسهولة الدخول إلى الصناعة دون أي عوائق؛
- إلزامية التقييم المستمر لوضع المنظمة في السوق والمجتمع؛
- التغيرات والتحولات السريعة في الكثير من النظم الاقتصادية، السياسية وغيرهما؛ الأمر الذي أدى إلى ظهور التكتلات الاقتصادية، المنتجات الجديدة سريعة الانتشار، التسويق المتطور، زيادة التنافسية (التنافس بالجودة، بالتكلفة، بالوقت، بالمعرفة) وهذا كله في إطار حرية آليات السوق وحرية التجارة الخارجية؛
- اتساع دائرة انتشار عمليات الإنتاج وتشابكها؛
- صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجيهاتها؛
- ضغوطات المنظمة العالمية.

### 3.1 مستويات دراسة البيئة

بعد دراسة ومراجعة الأبحاث التي قدّمها المؤلفين والباحثين في تخصص علم المناجمنت؛ فإن هناك من الباحثين من قسّم مستويات البيئة في عالم الأعمال إلى مستويين اثنين فقط هما البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، ومنهم من أضاف بيئة وسيطة لكنها تنتمي للبيئة الخارجية وهي البيئة الصناعية وسماها البعض بالبيئة التنافسية. وذهب آخرون في تقسيمهم للبيئة إلى أربع مستويات هي: البيئة الكلية، البيئة الجزئية (الخاصة)، البيئة الصناعية، البيئة الداخلية. لكن هذه الدراسة ستتبع التوجه الأول وهي أنها تتحدد في مستويين اثنين، مع إدماج البيئة الصناعية (التنافسية) ضمنيا في البيئة الخارجية. وعليه تتحدد مستويات البيئة في:

**1.3.1 البيئة الداخلية:** تشمل كل القوى التي تعمل داخل المنظمة والتي تؤثر في أدائها وعملياتها.<sup>1</sup> ويقصد بها مجموع الوظائف والموارد (العناصر) الموجودة داخل حدود المنظمة، من موارد بشرية، مادية،

<sup>1</sup> Thomas Wheelen & David Hunger, **Strategic Management and Business Policy Concept and Cases**, 10<sup>th</sup> Edition, Upper Saddle River, New Jersey, 2006, P 12 + Richard Daft, **IBID**, 2001.

مالية، طبيعية، تكنولوجية... الخ. بالإضافة إلى الكفاءات والمهارات والقدرات الإدارية التي يمكن للمنظمة التحكم فيها.<sup>1</sup>

**2.3.1 البيئة الخارجية (الكلية/ العامة):** تشمل هذه البيئة المتغيرات الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، القانونية التي تتحكم بتوزيع المواد.<sup>2</sup> أو تلك التي تتشكل من الأطر والنظم القانونية، القاعدة الاقتصادية، الظروف الاجتماعية، التطورات التكنولوجية، حيث يؤثر هذا النوع من البيئات بشكل كبير في تحديد المسار العام للمنظمة، بالإضافة إلى تأثيرها على غيرها من المنظمات بمختلف أنشطتها وأنواعها، كما يصعب على المنظمة عادة التحكم فيها.<sup>3</sup> كما تقع ضمنها:

- **البيئة التنافسية (الجزئية/ الخاصة/ الصناعية):** تتشكل هذه البيئة من الأطراف الموجودة خارج حدود المنظمة والتي لها علاقة مباشرة مع المنظمة. مثل: الزبائن، الموردين، المنافسين، في القطاع... الخ. ويمكن لهذه الأطراف أن تؤثر وتتأثر باستراتيجية المنظمات، ولا يمكن للمنظمة التحكم فيها. وتُعرّف بأنها: "أحد مكونات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة."<sup>4</sup> كما يقصد بها البيئة التي تشكلها المنظمات التي تمارس نفس الصناعة ونفس مجال النشاط، وعلى أساسها تتشكل خصائص اللعبة التنافسية في القطاع.

سيتم التطرق إليها في هذه الدراسة لاحقاً بنوع من التفصيل.

## 2. البيئة التنافسية وخصائصها

تضم بيئة المنظمة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المنظمة وتؤثر في سلوكها الإستراتيجي، سواء كانت عوامل تدخل ضمن البيئة الداخلية أو ضمن بيئتها الخارجية. فالبيئة الداخلية تضم مختلف الموارد الداخلية المادية وغير المادية إضافة لمختلف الأنظمة والأنشطة والوظائف والعمليات التي تتحكم فيها المنظمة، وبيئة خارجية تتسم بالتنافسية الشديدة لا يمكن للمنظمة التحكم

<sup>1</sup> حسام غضبان وميلود برني، المرجع السابق، ص 15.

<sup>2</sup> Richard Daft, **Organization theory & Design**, 4<sup>th</sup> Edition, South Africa, 2001, Pages :128-140.

<sup>3</sup> حسام غضبان وميلود برني، نفس المرجع، ص 14.

<sup>4</sup> Richard Daft, **IBID**.

فيها.<sup>1</sup> وهناك البيئة التنافسية التي تعتبر جزء من البيئة الخارجية، وهي البيئة التي تشهد شدة المنافسة والديناميكية، فماذا تعني البيئة التنافسية؟

### 1.2 تعريف البيئة التنافسية

عرّف **Robbins** البيئة التنافسية بأنها: "الجزء من البيئة الذي يرتبط على نحو مباشر بتحقيق أهداف المنظمة."<sup>2</sup> وتعبّر: "متغيرات البيئة ذات الصلة المباشرة في تحديد أهداف المنظمة وتحقيقها، وتعد البيئة الأكثر أهمية بالنسبة للمديرين في المنظمة."<sup>3</sup> كما تُعرّف: "تلك العوامل التي لها علاقة عمل مباشر مع المنظمات وحدها بالزبائن والمجهزون والمنافسون وسوق العمل."<sup>4</sup> وهي: "جزء من البيئة الخارجية التي تؤثر في المنظمة بشكل مباشر ويرتبط مباشرة بتحقيق أهدافها، ويمكن تحديد أهم عواملها بالمنافسين والمستفيدين والمجهزين والتشريعات الحكومية والتكنولوجيات ذات العلاقة." وتستند البيئة التنافسية على الركائز التالية:<sup>5</sup>

- استمرارية إجراء عمليات التحليل الإستراتيجي لكون المنظمة تنشط في بيئة شديدة التغير والديناميكية؛
- تتميز البيئة التنافسية للمنظمة بالتعقيد بسبب تفاعل المتغيرات المختلفة؛
- صعوبة السيطرة والتحكم في متغيرات البيئة التنافسية؛ لأنها تقع خارج سلطة ورقابة المنظمة.

وقد سُميت كذلك البيئة التنافسية شديدة التغير والمزاحمة ببيئة الأعمال الحمراء؛ حيث جاءت تسمية المحيط الأحمر أو البيئة الحمراء للإشارة إلى حالة السوق التي تعرف بالمنافسة والتنافسية، والخسائر التي تلحق بالمنظمات والصراع على الزبائن وحصص السوق وحروب الأسعار... الخ، وكلها تدل على شدة الضغط والصراع بين المنظمات، ولا شك أن هذه السوق محدودة؛ لذا تحاول كل منظمة فيها أن تأخذ من حصة المنظمات الأخرى، وهذا ما يزيد من التنافسية والمنافسة.<sup>6</sup> تقوم هذه البيئة على مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من البيئات، هي:<sup>7</sup>

<sup>1</sup> حسام غضبان وميلود برني، المرجع السابق، ص 14.

<sup>2</sup> Stephen Robbins, **Op.Cit**, Pages:206-207.

<sup>3</sup> حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 48.

<sup>4</sup> Richard Daft, **Op.Cit**, 2003, P 80.

<sup>5</sup> حسام غضبان وميلود برني، نفس المرجع، ص 16.

<sup>6</sup> عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 327.

<sup>7</sup> عيسى حيرش، نفس المرجع، ص 332.

- ظروف القطاع معطاءة؛ أي لا يمكن تغيير ظروف القطاع كما في بيئة الأعمال الزرقاء؛
- إنشاء ميزة تنافسية للتفوق على المنافسين؛
- التبعية للطلب الموجود؛
- تطوير وتحسين القيمة في حدود ما يسمح به مستوى تطور القطاع.

### 2.2 خصائص البيئة التنافسية

تتصف البيئات التنافسية بما يلي:<sup>1</sup>

- تزايد ديناميكية تغير السوق: حيث تؤدي بعض القوى الدافعة إلى تعزيز هذا التطور مثل العولمة والتغيرات التكنولوجية، رفع القيود، التغيرات المستمرة في سلوكيات الزبائن. هذه القوى تتأثر بزيادة التعقيد في الظروف الداخلية والخارجية التي تؤدي في النهاية إلى صغر دورات حياة وتصميم المنتجات، تكنولوجيات جديدة، داخلين جدد غير متوقعين، وإعادة تحديد جذري لحدود السوق كصناعات جديدة متنوعة؛
- افتراض أن سلوكيات المنافسين تتجه لتخلق شروط التوازن والاستمرارية خاطيء: فالبيئات تزداد تعقيدا وديناميكية أكثر، وعدم تجانس اللاعبين والعدوانية في السلوك التنافسي؛ حيث أن المنافسة تتكون من سلسلة من التقطعات والفجوات، والأوقات المستقرة تعد من الاستثناءات النادرة؛
- المزايا التنافسية تتجه للزوال بسرعة: مزايا الاحتكار واحتكارات القلة من الصعب أن تستمر، المنافسة تتميز بالتوسع، السرعة، تحركات إستراتيجية غير متوقعة للمنظمات المنافسة؛
- ضمان عدم التراجع وعدم القيام بتدهور تنظيمي يعني النجاح، وإن حدث العكس فهذا يعني ببساطة الخروج من السوق.

كما تم بناء ذهنيات تتأقلم إلى حد ما مع تحديات الوضع الراهن للمنظمات في ظل التنافسية الشرسة، تتمثل هذه الذهنيات في:<sup>2</sup>

- **الذهنية الشمولية Global Mindset**: تتعلق أساس هذه الذهنية بقدرة أصحاب الإدارة العليا برؤية التغيرات العالمية من خلال بعد نظر واسع؛ لفهم التوجهات والفرص غير المتوقعة؛ أي التفكير فيما وراء الحدود الجغرافية واعتبار أن المنظمة تحمل هوية عالمية لفهم بيئة الأعمال الأكبر وارتباطات

<sup>1</sup> رياض عيشوش، المرجع السابق، ص 4.

<sup>2</sup> رياض عيشوش، نفس المرجع، ص 5.

المنظمة المتعلقة بها. مثال عن منظمة (شركة) صناعة السيارات Nissan كيف استشعرت تباطؤ سوق السيارات في الولايات المتحدة وغيرها من الدول المتقدمة؛ حيث قرر مديروها توجيه التركيز إلى الأسواق النامية في البرازيل، روسيا، الهند، والصين بالتعاون مع شركة Renault SA الفرنسية و Mahindra & Mahindra الهندية، هذا ما استباح لتلك الشركات بفرص توسعية كبيرة وتقليلا لاحتمالات التدهور والتراجع.

- **الذهنية الابتكارية:** تعني خلق فرص ابتكارية من التطور التكنولوجي السريع ومراعاة الأخطار المرتبطة به. ودون التفكير الابتكاري والتجديد سيغرق مديرو المنظمة في فهم روتيني لسلسلة القيمة والإدارة التقليدية لدورة الإنتاج؛ بالتالي مقاومة لأي تغيير، مثل تلك التصورات الضيقة نتيجة للاستمرار في تصميم السلع والخدمات وفق مستوى توليد المعرفة (أو حتى أدنى)، ووفق نفس مستوى ولاء الزبائن (أو حتى أدنى)، والفقدان التدريجي للكفاءات. علاوة على كل ذلك فإن المديرين تتقصمهم ميزات القيادة الابتكارية؛ لأن الذهنية الابتكارية تعزز من مستويات التوقع من خلال الاستشراف والترصد للتغيرات التكنولوجية في بيئة الأعمال وتعزز انسجام استراتيجية الأعمال معها، فهي في معظم الحالات تجعل المنظمة من رواد التغيير التكنولوجي. مثال على ذلك: شركة DELL التي جربت انخفاضا كبيرا في مبيعاتها ومنافسة شرسة مع منافسيها (Lenovo Group, Acer Inc, & Hewlett-Packard)؛ حيث قامت سنة 2007 بإصدار نسختها الأولى من الكمبيوتر الشخصي قليل التكلفة (أقل من 69% من أي نسخة أخرى في الصين) خاص بالمستخدمين لأول مرة بالصين سمتها EC280، لكن الصين الآن تعد من أنشط الأسواق في التكنولوجيا، وتقدم لشركة DELL فرصا تطويرية هامة.

- **الذهنية الافتراضية:** لتقليل تأثير تحديات الأعمال الناجمة عن التنافسية الفائقة. هذه الذهنية تسمح للمديرين بتحول تهديدات المزاحمة التنافسية الواسعة إلى منافسة صحية، كما تسمح لمسؤولي الإدارة العليا بتسلم جزء من نشاط المنظمة إلى جهات خارجية أكثر كفاء وخبرة في مجال ما، يبقى تركيزهم على الكفاءات الجوهرية للمنظمة؛ حيث يمكن اعتبار المنظمة كسلسلة من الوحدات المترابطة، ترتكز على الكفاءات الجوهرية أو المحورية، يمكنها تحقيق المنافسة غير المتوقعة من خلال تعزيز التكامل والاندماج بين القدرات الديناميكية المميزة.

- **الذهنية التعاونية:** والتي تعبر عن مدى إرادة أعضاء الإدارة العليا في الاندماج في الأعمال التعاونية اعتمادا على الأهمية المتوقعة للتكامل والتلم التنظيمي، مثل هذا التفكير يسمح بتعزيز شراكة مستقرة مبنية على المشاركة المعرفية بين الشركاء والوحدات والأقسام.

المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية/ بيئة الصناعة

1. تعريف التحليل البيئي

التحليل يعني تفتيت أو تجزئة الشيء إلى أجزائه وإعادة تركيبه على وفق الحاجة.<sup>1</sup> وعن معنى التحليل البيئي فهو ذلك التحليل الذي يقوم بمقارنة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحتويها البيئة؛<sup>2</sup> أي مراقبة بيئات المنظمة لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة في قدرة المنظمة للوصول إلى غاياتها.<sup>3</sup> وهو عنصر من عناصر عملية الإدارة الاستراتيجية ينصرف إلى تحليل البيئة الخارجية ويعتمد نجاحها ويعتمد نجاحها على دقة النظرة الفاحصة في تقييم البيئة، وضمان سلام صياغة الإستراتيجي.<sup>4</sup>

بمفهوم آخر فإن التحليل البيئي ينحصر في كونه يقوم باستعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية، كما ينحصر هدفه في التعرف على العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة، تعبر هذه العوامل عن نقاط القوة والضعف داخل محيط المنظمة، والفرص والتهديدات خارجها؛ ويضيف **Wheelen & Hunger** إلى أن من عوامل تحديد البيئة الخارجية هي القيام بعملية مسح للبيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والقانونية.<sup>5</sup>

ولأجل تحليل البيئة، لا بد من:<sup>6</sup>

- معرفة وفهم التأثيرات البيئية وتحديد مصدرها؛
- تقييم طبيعة البيئة والحكم عليها إما بسيطة أو معقدة؛
- تحديد قوى البيئة المستخدمة، باعتماد نموذج Porter،

<sup>1</sup> أومر شيروان، المرجع السابق، ص 118

<sup>2</sup> Peter Wright & Mark Kroll & Bevalee Pray & Augustine Lado, **Strategic Orientation Competitive Advantage and Business Performance**, Journal of Business Research, Volume 33, Issue 02, June 1995, Pages: 143-151, P 77. Available on: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00064-L](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00064-L)

<sup>3</sup> Samuel Certo & Paul Peter & Edward Ottensmeyer, **Strategic Management: Concepts & Application**, Richard d Irwin, Chicago, 1995, P 31.

<sup>4</sup> Thomas Bateman & Scott Snell, **Management: Building Competitive Advantage**, Volume 119, Issue 20, 1996.

<sup>5</sup> مؤيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2005، ص 25.

<sup>6</sup> نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص 123.

- تحديد الموقع التنافسي باعتماد نموذج تحليل دورة الحياة

### 2. عمليات التحليل البيئي

كما تم الإشارة في تعريف التحليل البيئي فإنه يخص تحليل بيئة المنظمة بشقيها الداخلي والخارجي، ويمكن اعطاء توضيح بسيط لكلا النوعين من التحليل، ثم التركيز على تحليل البيئة التنافسية الذي يعتبر محور الدراسة في العنصر الذي يليه.

#### 1.2 تحليل البيئة الداخلية

من الدعائم الرئيسية لتحقيق النجاح الإستراتيجي أن تستند إستراتيجية المنظمة على مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمنظمة؛ أي تحليل البيئة الداخلية بإلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف، حيث تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية؛ وتمنح هذه البيئة للمنظمة قدرات وميزات تنافسية تجعلها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها؛ بالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، وتعبّر أيضا عن مجموعة العوامل والإمكانات التشغيلية للمنظمة.<sup>1</sup> وهي: "مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية"<sup>2</sup>

تتكون البيئة الداخلية للمنظمة من: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، موارد المنظمة... الخ، كل عامل من هذه العوامل يعبر إما عن قوة أو ضعف المنظمة، وهو ما يكسب المنظمة لميزة تنافسية من عدمها. من بين أدوات تحليل البيئة الداخلية هناك نموذج سلسلة القيمة أيضا نموذج أو أداة SWOT في تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف داخل المنظمة... الخ.

#### 2.2 تحليل البيئة الخارجية

يقصد بعملية تحليل البيئة الخارجية تلك التي تتضمن تحديد عناصر ومكونات البيئة الخارجية التي تتعامل معها المنظمة والتعرف على التغيرات المحتملة في هذه العناصر ودراسة مدى تأثيرها ومستقبل

<sup>1</sup> أمين مخفي وبطاهر بختة، أثر التحليل الإستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 06، سبتمبر 2016، ص 94.

<sup>2</sup> طاهر الغالبي ووائل إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، 2009، ص 283.

المنظمة وتتضمن هذه العملية أربع نشاطات أساسية، هي: المسح البيئي، المراقبة، التنبؤ، التنظيم.<sup>1</sup> وهناك نماذج عدة مناسبة لتحليل وتحديد عوامل البيئة الخارجية أهمها: أداة التحليل الاستراتيجي SWOT الذي يخص دراسة البيئة الداخلية والخارجية معا من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، نموذج Porter للقوى الخمس ويختص بدراسة البيئة التنافسية أكثر وسيتم إبرازه بنوع من التفصيل في العنصر الموالي، نموذج PESTEL الذي يهتم بدراسة عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية الكلية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية).

### 3. تعريف التحليل البيئي التنافسي، وأدوات قياسه

#### 1.3 تعريف التحليل البيئي التنافسي

يقصد بالتحليل البيئي التنافسي ذلك التحليل الذي يساعد المنظمة في معرفة وتحديد تنافسياتها أمام المنافسين أو القوى التنافسية بصفة عامة ضمن قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، ما يسمح بتحديد مركزها أو وضعها التنافسي أمام المنافسين. من ناحية أخرى هو تحليل المنافسين الرئيسيين وأهدافهم الماضية والحاضرة واستراتيجياتهم ومواردهم على مستوى نشاطات أعمالهم من خلال تحديد النواحي التي يتميزون فيها على المنظمة والنواحي التي تميز المنظمة عنهم، من أجل القيام بتقويم معقول عن أهدافهم واستراتيجياتهم المستقبلية.<sup>2</sup> كما يعرف على أنه عملية استكشاف المنظمات داخل القطاع الصناعي والتعرف بعمق على المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر. ويتضمن التحليل التنافسي الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>3</sup>

- ما الذي يجعل المنظمة تتنافس؟ أي تحديد معايير التنافس، الحجم، الموقع، الحصة السوقية.
- من هم المنافسون؟
- من هم الزبائن الحاليين والمرتقبين؟

<sup>1</sup> Michael Hitt & Duane Ireland & Robert Hoskisson, *Strategic Management Concepts and Cases*, 1<sup>st</sup> Edition, Thompson, South-Western, 2007, P 37.

<sup>2</sup> شفاء حمد، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2020، الصفحات: 11-29، ص 15. بتصرف

<sup>3</sup> إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي ليورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016، ص 293.

دراسة ردود فعل المنافسين؛ من خلال التساؤلات التالية:<sup>1</sup>

- ما هو الاحتمال الواجب على المنافسين اتباعه، استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية؟
- ما هو الاحتمال الواجب على المنافسين اتباعه لمواجهة تحركات تنافسية معينة؟
- ما هي المجالات التي يمكن المنافسة فيها؟ وكيف ذلك؟

وللتحليل التنافسي دور ومنافع تكمن في:

- مساعدة الإدارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها؛
- توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي والاستراتيجيات المستقبلية؛
- توفير قاعدة واسعة لتطوير الاستراتيجيات لإنجاز الميزة التنافسية في المستقبل؛
- وضع الخطط اللازمة لاحتمالات ردود فعل المنافسين على منتج جديد، إستراتيجية تسعيرية، تقنية جديدة؛
- توفير معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من: أهداف، استراتيجيات وبرامج؛
- تحليل البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.

### 2.3 أدوات تحليل القطاع في البيئة التنافسية

تختلف الصناعات بدرجة كبيرة في هيكلها وطبيعتها وتكوينها، لذلك يبدأ تحليل الصناعة عادة بإلقاء نظرة عامة عن الأحوال الاقتصادية (أحوال السوق والمنافسين... وغيرهم) الرئيسية السائدة؛ علماً أن المقصود بالصناعة هنا هو مجموعة المنظمات التي توفر منتجات تتشابه سماتها إلى الدرجة التي تجعلها تتنافس على جذب نفس المشترين، وكبداية يمكن تحليل القطاع أو الصناعة في المحيط التنافسي القائم من ناحية الجاذبية.<sup>2</sup>

ويقوم تحليل القطاع في البيئة التنافسية على مجموعة من الأدوات والنماذج، ولعلّ من بين أهم النماذج والأدوات التي ساعدت المنظمات على القيام بالتحليل التنافسي ما قدّمه Porter والمتمثلة في نموذجين اثنين لتحليل ودراسة قطاع المنظمة، أمّا عن النموذج الأول فهو يُمكن من تحليل درجة المنافسة بالنسبة لقطاع المنظمة أو ما يعرف بالمجموعات الإستراتيجية، أما النموذج الثاني يُمكن من تحليل تركيبة

<sup>1</sup> أحمد زغدار، المرجع السابق، ص. ص 40-41.

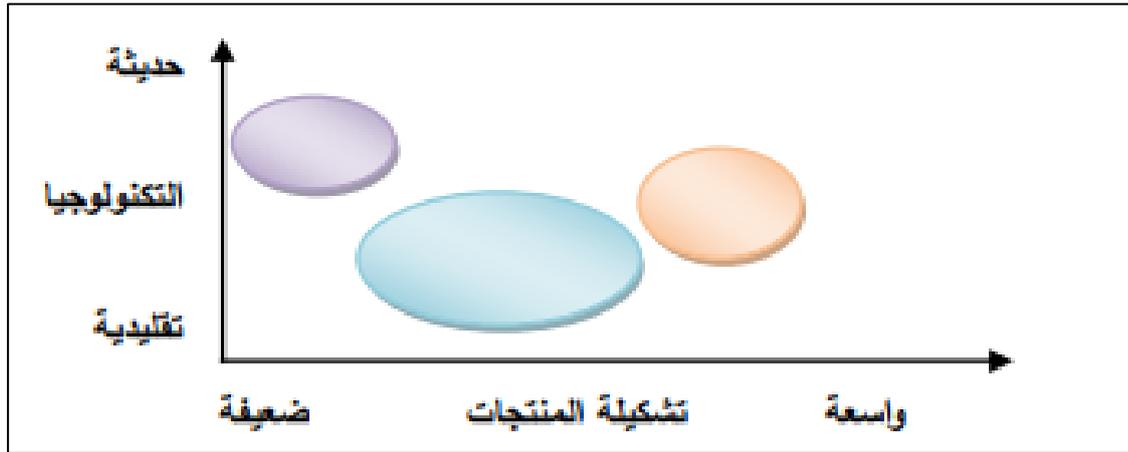
<sup>2</sup> ميلود برني وفريد مشري، المرجع السابق، ص. ص 68\_69

المنافسة في القطاع والمعروف بنموذج Porter للقوى الخمس الذي يعبر عن مستوى قوة المنافسة في السوق، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل والقوى التنافسية حددها في خمسة عوامل، فعلى المنظمات عند قيامها بإجراءات المسح البيئي التنافسي (حول الصناعة) أن تقوم بمراجعة وتقييم أهمية النسبة لكل عنصر وعامل من العوامل الخمسة ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة. ورغم أن Porter حدد خمسة قوى، إلا أنه تم إضافة القوة السادسة التي تعبر عن أصحاب المصالح والآخرين، لتعكس قوة تأثير الحكومة والاتحادات وأي جماعات أخرى في بيئة العمل على أنشطة الصناعة. حيث كلما زادت قوة هذه العوامل ضعفت بطبيعة الحال قدرة المنظمة على رفع أسعار منتجاتها أو خدماتها وضعفت مقدرتها في الحصول على الأرباح.<sup>1</sup> يمكن شرح هذه الأدوات كالتالي:<sup>2</sup>

### 1.2.3 المجموعات الإستراتيجية

هي تلك المنظمات التي تنتمي إلى نفس القطاع؛ حيث تتطابق أو تتشابه في إستراتيجياتها المتبعة، فقد يكون لها مثلاً اتساع خط إنتاج متشابه أو تباع بنفس الأسعار ونفس الجودة، أو تستخدم نفس قنوات التوزيع، أو يمكن أن تعتمد على تقنيات متطابقة... الخ، كما قد تحتوي الصناعة على مجموعة إستراتيجية واحدة، وقد تحتوي على عدة مجموعات؛ لذا على المنظمة أن تحدد إستراتيجية للقطاع أي مجموعة المنظمات النشطة ف نفس الصناعة، والتي لها نفس خصائصها.

الشكل رقم (07): المجموعات الاستراتيجية



<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، محاضرات على الخط في مادة الإدارة الإستراتيجية، المحاضرة العاشرة، 20 أبريل 2013، متوفر

على موقع الويب: <https://www.youtube.com/watch?v=1izoti-pN6c>

<sup>2</sup> ميلود برني وفريد مشري، المرجع نفسه، ص. 69-70

## الفصل الثاني: الاستجابة التنافسية في بيئات الأعمال

المصدر: ميلود برني، فريد مشري، دور أدوات التحليل وفق مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر 2019، ص 70.

يسمح تصنيف المجموعات الإستراتيجية للمنظمة بأن تحدد المجموعة التي تنتمي إليها والتي ستستهدفها؛ لأن Porter يرى أنه قد يوجد إستراتيجيتين للمنظمة، إستراتيجية داخل المجموعة، وإستراتيجية أخرى ما بين المجموعات.

### 2.2.3 نموذج Porter في تحليل القوى التنافسية الخمس

يقدم Porter نموذج القوى الخمس في فكرة عن عوامل تنافسية لها تأثير على هامش ربح المنظمة وحصتها السوقية، لإضافة للمنافسين في القطاع. وهذا النموذج يعبر عن ذلك:

الشكل رقم (08): نموذج Porter للقوى الخمس



المصدر: ميلود برني وفريد مشري، دور أدوات التحليل وفق مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر 2019، ص 69.

من الشكل أعلاه تعبر كل قوة من هذه القوى عن:

- **الكثافة التنافسية:** يقصد بها حدة ومستوى المنافسة التي تواجهها المنظمة في قطاعها؛
- **خطر الداخلين المحتملين:** هم المنافسون الجدد الذين قد يدخلون القطاع، بسبب ارتفاع جاذبية هذا الأخير، ولا شك أن كل منافس إضافي يمثل ضغوطات إضافية؛
- **المنتجات البديلة:** يقصد بها المنتجات التي قد تحل محل منتجات المنظمة، وهذا التهديد يمثل هو الآخر ضغطا كبيرا على المنظمات؛

- القدرات التفاوضية للموردين: تأتي قدرة الموردين على التفاوض من قلة عددهم، أو من سمعتهم الكبيرة، أو من كثرة عدد المنظمات التي يوردونها، أو من صعوبة التخلي عنهم من طرف المنظمات التي يمولونها أو من عدم وجود مواد بديلة؛
- القدرات التفاوضية للزبائن: تكون قدرة الزبائن على التفاوض كبيرة عندما يكون عددهم قليلاً أو عندما يكون عدد المنظمات المنافسة كبيراً جداً، أو بسبب كبر حجم الكميات التي يشترونها، كما تزيد قدرتهم على التفاوض مع وجود مواد بديلة.
- تدخل السلطات العمومية/ الدولة: هناك من يضيف أيضاً دور السلطات العمومية؛ لأنها قد تتدخل لضبط القطاع أو منافسته أو كزبون له... بالتالي؛ تكتسب هي أيضاً قوة ضغط على المنظمة والصناعة ككل.

بالإضافة إلى ما قدمه Porter من أدوات التحليل البيئي والاستراتيجي للمنظمة هناك أيضاً مجموعة من الأدوات التحليلية يمكن إيجازها في التالي:<sup>1</sup>

- نموذج DEAN في تحليل دورة حياة المنتج؛
- ومنحنى الخبرة لـ Wright؛
- SWOT؛
- نموذج الفجوة الاستراتيجية؛
- مصفوفات تحليل محفظة الأنشطة (مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG، مصفوفة ADL، مصفوفة Mc Kenzy، ومصفوفة النمو لـ Igor Ansoff).

### المبحث الثاني: الاستجابة التنافسية

عندما تقرر المنظمة أن تنشط في بيئات شديدة التنافس عليها أن تكون مؤهلة في خوض هكذا معارك شرسة وعليها أن تدرك أنه يجب عليها تقديم منتجات/ خدمات ابتكارية أكثر تميّزاً وابتداعاً عن باقي المنافسين. أما إن كانت المنظمة عريقة النشاط في القطاع وكان هناك داخلون جدد بروح ابتكارية عليها أن تستعد بالرد على أي سلوك تنافسي غرضه إخراجها من السوق، فهي مضطرة لأن تستجيب للمواقف التنافسية المختلفة وعليها أن تُعاصر منتجات وخدماتها وفقاً لما حتمه عليها قرن الألفية الثالثة. في هذا

<sup>1</sup> منى قاسم وفتيحة بوحرو، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG: دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، 2020، ص 189. بتصرف

المبحث سيتم التعرف على نوع من السلوكيات التنافسية التي يمكن أن تستعين به المنظمات من أجل الحفاظ أو ربما زيادة والاستيلاء على المكانة السوقية في القطاع الذي تنشط فيه ألا وهو الاستجابة التنافسية. فماذا تعني الاستجابة التنافسية وفيما تكمن حيثياتها؟

### المطلب الأول: مفهوم الاستجابة التنافسية وأبعادها

تُعد الاستجابة التنافسية من العمليات التي تسعى المنظمات من خلالها إلى كسب السوق محاولة بذلك تصدي هجمات المنافسين والدفاع عن حصصها. فما هو التعريف العلمي الإداري والاستراتيجي للاستجابة التنافسية حسب المنظرين والباحثين، وفيما تكمن أبعادها كما أشاروا إليها؟

#### 1. تعريف الاستجابة والاستجابة التنافسية

في هذا العنصر يتم التطرق أولاً إلى تعريف الاستجابة، ثم إلى تعريف الاستجابة التنافسية بالنسبة لمنظمات الأعمال.

#### 1.1 تعريف الاستجابة في المنظمة

في معجم المعاني العربي تعني كلمة استجابة: مقياس للوقت المستغرق قبل الرد على شيء ما، أو في معنى آخر الرد على منبه ما والقيام بالدفاع، فالمثير والاستجابة هما المنبه ورد الفعل، وعن زمن الاستجابة فهو الفاصل الزمني بين حدوث المحفز والاستجابة له. وتكون على أنواع لفظية، انفعالية وحركية.<sup>1</sup>

أما معجم كامبريدج للأعمال Cambridge Business English Dictionary يعرف الاستجابة بأنها: جودة ردة الفعل تجاه شيء ما أو شخص ما، ويكون الرد سريعاً، أكثر مرونة، وأكثر إيجابية تجاه العالم الخارجي. كما تعبر عن ردة فعل المنظمة استجابة لزيائنها، وعالمها الخارجي.<sup>2</sup> كما يُشير مصطلح الاستجابة في عالم منظمات الأعمال إلى: "قدرة الاعتراف بالتغييرات والتفكير السريع، والاستفادة منها."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> معجم المعاني الجامع، نقلاً عن: معجم اللغة العربية المعاصر. متوفر على الرابط: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/استجابة/>

<sup>2</sup> Cambridge Business English Dictionary. Available on: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/responsiveness>

<sup>3</sup> Omar Mahmoudi, *The Impact of E-Government on Organizational Agility: Case Study of Governmental Banks in Iran*, International Journal of Management, Accounting and Economics, Volume 02, Issue 10, October 2015, P 1144.

كما يمكنها أن: "تكشف عن القدرة على تحديد، أو الرد على، والحصول على أفضل من التغييرات بدقة".<sup>1</sup> أو هي: "القدرة على تحديد التغييرات للاستجابة السريعة".<sup>2</sup> وتعبّر الاستجابة أيضاً عن: "درجة تجاوب المنظمة مع التغييرات البيئية المختلفة، تعظم أهميتها مع تزايد المنافسة والاحتياجات الزبونية".<sup>3</sup>

إنَّ استجابة المنظمة بشكل كُفءٍ وفعال للتغيرات البيئية تعد العامل الرئيس في بقاء المنظمة في السوق وقدرتها على التكيف مع التغييرات في بيئة الأعمال.<sup>4</sup>

إذاً يمكن القول أنَّ الاستجابة تعني؛ ردة فعل أو تصرف أو تجاوب المنظمة تجاه سلوك أو تغيير معين في محيطها، ومحاولة منها إما الدفاع أو التكيف معه.

### 2.1 تعريف الاستجابة التنافسية

يتحدد تعريف الاستجابة التنافسية للمنظمة، انطلاقاً من: "تحديد سرعتها، وجاهزيتها واستعدادها".<sup>5</sup> ويمكن التعبير عنها بحسب Tom Davies & al بأنها: "مقياس قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، والهدف من ذلك تحسين عمل المنظمة بمحاولة خلق ميزة على منافسيها والحفاظ عليها".<sup>6</sup> كما يعرف هذا المصطلح أيضاً على أنه: "القدرة الشاملة للمنظمة على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية وخاصة الفرص التهديدات." أو ما سماها بـ **العدسة الجديدة** في تحسين وتطوير أداء الأعمال، وكانت نتيجة هذه التسمية هي عمله في العديد من منظمات التكنولوجيا العالمية الرائدة. كما حددها على أنها من ضروريات العمل التي من خلالها يمكن القيام بإدارة هذه الاستجابة وفقاً للتغيرات المضطربة في بيئتها الخارجية، تحركات المنافسين، التغييرات في الظروف الاقتصادية والسياسية

<sup>1</sup> Kuleelung Thareerat, **Organizational Agility and Firm Performance: Evidence From Information and Communication Technology (ICT) Businesses in Thailand**, The Business and Management Review, Volume 07, Issue 01, November 2015, P 207.

<sup>2</sup> Amirnejad Ghanbar &Gholamreza Memarzadeh &Fatemeh Amirnejad, **The Influential Factors in Organizational Agility of Employees of South Oil Company**, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Volume 05, Issue 01, 2015, P 566.

<sup>3</sup> رياض عيشوش، المرجع السابق، ص 16.

<sup>4</sup> فراس أبو قاعود، أثر المسؤولية الاجتماعية على الاستجابة التنظيمية نحو البيئة، حوليات آداب عين شمس، المجلد 42، سبتمبر 2014، ص 74.

<sup>5</sup> فراس أبو قاعود، نفس المرجع.

<sup>6</sup> Tom Davies & Gilbert Barry & Swartz Jeff, **Competitive response: a new lens for evaluating company performance**, P 58. Available on: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-27367-0\\_5](https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-27367-0_5)

والتكنولوجية، والتغيرات التنظيمية المفاجئة وغير المتوقعة. كما أوجب تحسين الاستجابة التنافسية ودراستها بعناية عند التغذية الراجعة لها.<sup>1</sup>

وعن Smith & al فقد عرفوها سنة 1992 على أنها: "نهج تتخذه المنظمات،<sup>2</sup> يعبر عنه بديناميكيات المنافسة التي تحدث في بيئة الصناعة التي وضعت المنظمة نفسها فيه.<sup>3</sup> في حين وفي سنة 1997 عرفها Smith & Grimm بأنها تُعد: "من استراتيجيات المنظمة تعتمد على ردود الفعل تجاه البيئة التنافسية."<sup>4</sup> كما يمكن التعبير عنها بأنها: "النهج الديناميكي القائم على تحليل المناورات التنافسية، لأجل تحديد ردود الفعل المناسبة وفقا للإجراءات التنافسية."<sup>5</sup> وتعني أيضا: "مجموعة الردود التنافسية ذات الفعالية التي تستخدمها المنظمات في التعامل مع المواقف المعاكسة."<sup>6</sup> في تعريف آخر للاستجابة التنافسية حددها الباحث Abdelilah Yassine بأنها: "مجموعة الإجراءات التي تقوم على سلسلة من ردود الفعل تجاه المنافسين."<sup>7</sup> وعن الباحث Cui Borui فقد عرّفها على أنها: مجموعة من العمليات التي تمكن المنظمة من اكتساب القابلية أو القدرة على مواجهة الضغوط الخارجية التي تتعرض لها.<sup>8</sup> وتظهر أهمية زيادة الاهتمام بالاستجابة التنافسية نظرا لزيادة التعقيدات والاضطرابات البيئية وحدة المنافسة، التي وضعت المنظمات في الكثير من الضغوطات، مما جعل المنظمات بحاجة إلى قدر مناسب من المرونة لأجل القدرة على الرد بشكل سريع محاولة التغيير والتخلص من الضغوط.<sup>9</sup> كما أدركت المنظمات أهمية الاستجابة التنافسية لأسباب منها:<sup>10</sup>

<sup>1</sup> Tom Davies & al, **IBID**, P 58.

<sup>2</sup> Curtis Grimm & Ken Smith & Gannon M J, **Dynamics of Competitive Strategy**, SAGE Publications, Newbury Park, California, US, 1992.

<sup>3</sup> Michael Porter, **Choix Stratégiques et Concurrence, Technique d'Analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'industrie**, Economica.

<sup>4</sup> Curtis Grimm & Ken Smith, **Strategy As Action: industry rivalry and coordination**, Cincinnati, South-Western Publishing Co, 1997.

<sup>5</sup> Mathé J, **Dynamique Concurrentiel et Valeur de l'Entreprise**, Editions EMS, 2004.

<sup>6</sup> Tjemkes B & Furrer O & Adolfs K & Aydinlik A, **Response Strategies in an International Strategic Alliance Experimental Context: Cross-Country Differences**, Journal of International Management, Volume 18, Issue 01, 2012, Pages: 66-84, P 1.

<sup>7</sup> Abdelilah Yassine, **Actions stratégique et délai de réaction des firmes rivales Cas de la presse «people»**, La revue des science de gestion, La France, Volume 02, Issue 266, 2014, Pages: 53-60, P 54.

<sup>8</sup> Cui Borui, **Effects and performance of a demand response strategy for active and passive building cold storage**, The 6<sup>th</sup> International Conference on Applied Energy- ICAE, 2015, P 4.

<sup>9</sup> علاء طالب وأكرم الياسري ونغم عبد العلي، تأثير التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية: دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصارف الأهلية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 66، 2022، ص 6.

<sup>10</sup> علاء طالب وآخرون، نفس المرجع، ص 6.

- تحتاج المنظمات للاستجابة التنافسية للتصدي للضغوط والتغيرات البيئية التي تطرأ عليها؛
- تعزيز إمكانية المنظمات وقدرتها للاستجابة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن المختلفة، وخلق عملية التفاعل بينها وبين زبائنهم؛
- الاسهام في تعزيز قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق مختلفة ومتعددة وتطوير إمكانياتها في توليد القيمة.

كما عرّفها Muchiri & al، بأنها: "عبارة عن حركات في التعامل مع التحديات البيئية والاستجابة لها، وهي تغييرات تؤثر على أداء المنظمة وسلوكها الاستراتيجي، وقد تتخذ هذه الاستجابات عدة أشكال اعتماداً على قدرة المنظمة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها."<sup>1</sup>

إذاً بحسب التعريفات السابقة، يمكن تعريف الاستجابة التنافسية بأنها: ردة فعل المنظمة أو يمكن أن تكون أيضاً مجموعة الردود التي تتميز بخصائص (السرعة، الاتساق، والفعالية) تجاه المواقف المعاكسة نتيجة التغييرات البيئية الخارجية وحركات وسلوكات المنافسين الخضم على وجه الخصوص، والتكيف والتفاعل معها هجوماً أو دفاعاً أو احترازاً حسب الموقف التنافسي. كما تعتبر اجراء استراتيجي وتكتيكي تتخذه المنظمة لمواجهة تأثير عمل المنافسين.

### 2. أبعاد الاستجابة التنافسية

في هذا البحث تم اعتماد ثلاثة أبعاد للاستجابة التنافسية تمثلت في: سرعة الاستجابة التنافسية، اتساق وثبات الاستجابة التنافسية، وفعالية الاستجابة التنافسية، وذلك استناداً للدراسات السابقة الخاصة بالباحثين (Tom Davies & al 2005، Smith Ken & al 2006، رياض عيشوش 2016، علاء طالب وآخرون 2022) ويمكن توضيحها أكثر فيما يلي:

#### 1.2 سرعة الاستجابة التنافسية

تعتبر سرعة الاستجابة مقياس بقاء المنظمات فبالنسبة للعديد من المنظمات فإن أنشطتها التمكينية وبنيتها التحتية (المادية، المالية، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات) هي حواجز تحول دون احداث التغيير وردة الفعل بسرعة، وغالباً ما تحتاج إلى إعادة بناء ضخمة لدعم ما قد يُظهر التحولات

<sup>1</sup> Muchiri L, **Impact of Strategic to Competition in the Insurance Brokerage Sector by Aon Kenya Insurance Brokers Limited**, Thesis of Business Administration (MBA), School of Business, Nairobi University, 2017, P 665.

الاستراتيجية والتنافسية خارج بيئتها.<sup>1</sup> كما يعتبر أهم بُعد من بين الأبعاد الثلاثة لكونه يتعلق بقدرة المنظمة على التجاوب السريع مع الفرص الخارجية والتهديدات، حيث تتنافس المنظمات حول كيفية زيادة سرعتها في الاستجابة للأحداث والتطورات وقت تواجدها في السوق، سواءً كانت تغييرات مفاجئة أو أي تغييرات في الظروف الاقتصادية والديمغرافية أو أي تغييرات تمس قطاع النشاط أو المنافسة أو غيره.<sup>2</sup>

وإن أكثر ما يقيس وتيرة التنافس هي سرعة استجابة المنظمات لتحركات وأفعال منظمات أخرى، فلما زادت السرعة المتوسطة للتجاوب التنافسي أثر ذلك على اضمحلال الميزات التنافسية الخاصة بهذه المنظمات. وقد لاحظ **Curtis Grimm & al** أنه كلما زادت سرعة التجاوب التنافسي، فإن توقيت التجاوب الحالي بالأيام أو الأشهر يتناقص.<sup>3</sup>

### 2.2 اتساق وثبات الاستجابة التنافسية

يشير مفهوم الاتساق إلى قيام المنظمة بتنفيذ وتطبيق نفس القواعد والاجراءات من مدة إلى أخرى، فدون الاتساق لا يمكن للمنظمة أن تفسر نتائج سلوكياتها وعملياتها وتصرفاتها عبر الفترات المختلفة. ويؤكد بُعد الاتساق على مقدار الاستمرار في استجابة المنظمات لمختلف التغيرات التي تحدث في البيئة، ويعد عنصراً حاسماً في تحديد مستوى النجاح أو الفشل الذي تتعرض له المنظمة خاصة عندما تتحد جميع الوحدات ولأقسام والمصالح لتعمل في آن واحد وباتجاه واحد نحو التغييرات المختلفة للبيئة، والهدف من ذلك هو التجاوب في عمل موحد بدلاً من وجود تقسيمات مختلفة تعمل بشكل منفرد في المنظمة.<sup>4</sup>

كما قد أشار الباحث عيشوش أن بُعد الاتساق والثبات يتعلق بقدر من الاستمرارية الذي تملكه المنظمة في الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية، وعليه يُعد هذا عاملاً حاسماً في النجاح أو الفشل، خاصة إذا كانت المنظمة عالمية؛ أي يجب أن تتحد كل أجزائها ووحداتها وفروعها لتعمل في وقت واحد وباتجاه واحد وباتساق واحد متصدية التغييرات المختلفة التي تواجهها، والهدف من هذا هو التجاوب وفق شعور ومظهر موحد، وأن تعمل المنظمة جاهدة لتحافظ على سياق مستمر لعملياتها وأجزائها المختلفة وجعلها في توافق مستمر. ويتعلق هذا بامتلاك المنظمة قدرًا من الاستمرارية في الاستجابة للتغيرات البيئية، فبُعد سرعة الاستجابة لا يقيس بدرجة كبيرة هذا الجانب، فالمنظمات قد تستجيب بسرعة لتحرك

<sup>1</sup> MenKus & Associates, **Strategic Response Speed- the essential survival metric**, February 16, 2018. Available on: <http://www.menkus.com/blog/2018/2/16/strategic-response-speed-the-essential-survival-metric>

<sup>2</sup> Tom Davies & al, **Op.Cit**, 2005, PP 57-58.

<sup>3</sup> رياض عيشوش، المرجع السابق، ص 19.

<sup>4</sup> علاء طالب وآخرون، المرجع السابق، ص 7.

تنافسي معين مرة واحدة فقد، بينما بُعد اتساق وثبات الاستجابة يضمن سلسلة من ردود الفعل والتجاوبات التنافسية اللازمة والمناسبة، وهذا يتطلب حرصاً في توفر الموارد المطلوبة وقدرًا عاليًا من التنسيق والتكامل بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.<sup>1</sup>

### 3.2 فعالية الاستجابة التنافسية

يُنظر للفعالية على أنها من بين الأمور الهامة جدا في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة لأجل البقاء والاستمرارية في النشاط. والتي يقصد بها مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة عليها من البيئة. ويشير مفهوم الفعالية عادةً إلى مدى تحقيق الأهداف أو (النتائج) المرغوبة من استخدام وإدارتها بشكل جيد، فمن بين الأهداف المنشودة (تحقيق الربح، التوسع في السوق ومحاولة كسب حصة سوقية أكبر، إلى جانب تحقيق رضا الزبائن).

وتشمل فعالية الاستجابة الدرجة الثالثة التي تجعل المنظمة تحقق فيها أهدافها المنشودة، وأن المنظمة التي تستخدم مواردها بكفاءة دون هدر لها تحقق النجاح ولما لا التفوق، في حين المنظمة التي تستخدم مواردها بطريقة غير كفؤة فسوف يكون أداؤها منخفض وربما مصيرها الفشل والخروج من السوق.<sup>2</sup>

وحتى تتم عملية الاستجابة التنافسية بشكل كُفء لا بد من الدمج بين هذه الأبعاد الثلاث أي أن تكون الاستجابة سريعة باتساق وثبات وذات فعالية، فحسب **Peter Drucker** حتى تنجح المنظمة في تصدي القوى المؤثرة من البيئة لا بُد من "أداء الأشياء الصحيحة في الوقت الصحيح"

### المطلب الثاني: متطلبات وعراقيل الاستجابة التنافسية

يتعلق هذا العنصر بالكشف عما تتطلبه عملية الاستجابة التنافسية من متطلبات وخطوات وإجراءات كي يسهل عليها التنفيذ في الوقت اللازم محاولة التصدي للضغوطات البيئية ذات الديناميكية المستمرة والعالية، ثم التعرف على العراقيل التي يمكن أن تواجهها أثناء تطبيق ذلك.

#### 1. متطلبات الاستجابة التنافسية

<sup>1</sup> رياض عيشوش، المرجع السابق، ص. 19-20.

<sup>2</sup> علاء طالب وآخرون، المرجع السابق.

## الفصل الثاني: الاستجابة التنافسية في بيئات الأعمال

حتى تنجح المنظمات في عملية الاستجابة للبيئة التنافسية؛ عليها أن تحدد المتطلبات والإجراءات اللازمة لتتمكن من التجاوب مع التغييرات البيئية والتفاعل معها. وقد أشار Ansoff إلى مجموعة من الإجراءات تتمثل في:<sup>1</sup>

- معرفة الفرصة والتهديد القائمين في البيئة الخارجية وتحديد نوع كل منهما، لأجل التهيؤ والاستعداد اللازم للمواجهة؛
- تشخيص وضعية المنظمة في الوقت الحالي ومدى قدرتها على تنفيذ نوع معين من الاستجابة بحسب ما تقتضيه البيئة الخارجية، مع مراعاة تدابير الاستعداد الداخلي؛
- تقدير الوقت اللازم الذي ستحتاجه المنظمة لتنفيذ عملية الاستجابة، وتعود كفاءة استغلال الوقت إلى مدى استعداد المنظمة فكلما كان الاستعداد موفقا كلما أدى ذلك إلى حُسن استغلال الوقت والإسراع أكثر في عملية الاستجابة للضغوطات البيئية؛
- وكأخر خطوة بحسب Ansoff هي المواجهة وتنفيذ الاستجابة التنافسية.

بالإضافة إلى أن هناك سبعة (7) مفاتيح أيضا تُمكن المنظمات في تسهيل عملية الاستجابة التنافسية، تتمثل في:<sup>2</sup>

- الكشف عن الفرص/ التهديدات التي تتطلب الاستجابة؛
- تقييم المعلومات المتاحة والواردة، واتخاذ قرار الاستجابة من عدمها؛
- تطوير شكل وطريقة الاستجابة؛
- الحصول على الموارد والمعدات اللازمة لتنفيذ الاستجابة من خلال اقتنائها ان لزم الأمر؛
- التمكين في وضع الأنشطة الداعمة والبنية التحتية حيز إجراء التغيير في حال تطلب ذلك؛
- تنفيذ الاستجابة بترتيب كل العمليات في المكان الصحيح؛
- وأخيرا التسليم من خلال الاستجابة للعوامل الخارجية والتفاعل معها.

أما Madjdi & Husig فقد حدداها كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Igor Ansoff H, **Managing strategic surprise by response to weak signals**, California Management, Volume XVIII, Issue 02, 1975, P23. Available on: <https://doi.org/10.2307/41164635>

<sup>2</sup> MenKus & Associates, **Op.Cit.**

<sup>3</sup> يوسف الطائي وأحمد محمد، الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاثر - الوظيفي - دراسة ميدانية في ديوان محافظة النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 2، 2017، ص 168.

- فهم الحاجة التي تدعو إلى الاستجابة: حيث تكون المنظمة بحاجة إلى قراءة دقيقة لوضع البيئة الداخلية والخارجية معاً وفهما فهما معمقا، وما موقف وتصرف المنظمة حيال ذلك. وهنا لا بد من تكليف فريق خاص لفحص البيئة بصورة عامة لأهم الأحداث السائرة فيه، وأثر ذلك على جميع المنظمات المنافسة في القطاع. وفي هذه المرحلة على المنظمة تغيير توجهها الاستراتيجي واختيار البديل الاستراتيجي الأنسب الذي يحول إلى فك الضغط البيئي، لتسهيل عملية الاستجابة.
  - الاستكشاف ووضع التصورات: وعن هذه الخطوة تقوم المنظمة بإجراء العديد من التحليلات الاستراتيجية؛ لأجل زيادة المعرفة الاستراتيجية والالمام بجميع التغييرات والأحداث.
  - التنفيذ: هنا على المنظمة توحيد كافة جهود التنظيم وعبر جميع المستويات وانتظار لحظة التنفيذ في الوقت اللازم وبالفعالية المطلوبة.
  - التعديل: تأتي هذه الخطوة بعد أن تقوم المنظمة مجددا بالرصد البيئي لمعرفة نتائج التنفيذ.
- ما يمكن قوله وبحسب رأي الباحثة، ومن خلال ما تم عرضه؛ فإن المنظمة كي تقوم بتنفيذ وتسهيل أمر الاستجابة التنافسية لها، عليها أن تحدد ما يلي:

- اليقظة البيئية والرصد الشديد وتتبع جميع السيناريوهات وتغييرات التي تحدث في مجريات البيئة؛
- الاستعلام الفوري لمتخذي القرار بإرسال الإشارات والمعلومات الضرورية؛
- تفقد البنية التحتية، والقدرات الداخلية ومدى كفاءتها للاستعداد في تنفيذ الاستجابة؛
- استغلال الوقت بجرأة وعدم المماطلة في التنفيذ؛
- تنفيذ عملية الاستجابة التنافسية في الوقت اللازم والمناسب لذلك.

كما قد تحدث استثناءات وتتم الاستجابة التنافسية دون الحاجة أو المرور بهذه المراحل.

### 2. عراقيل الاستجابة التنافسية

حتى تتم عملية الاستجابة التنافسية لا بد من مراعاة العراقيل التي يمكن أن تصادفها المنظمة أثناء تصرفها مع البيئة وأخذها في الحسبان وعدم لفت النظر عنها، فإهمالها قد يعني خروجها من السوق. وتتمثل هذه العراقيل في أربع نقاط مهمة حددها **Jean-Pirre Helfer & al** كالتالي:

- إدراك سيء للإشارات المتأتية من البيئة؛
- تفسير خاطئ للإشارات المتأتية من البيئة؛
- اتخاذ قرارات ردود أفعال بطيئة جدا؛
- تنفيذ سيء للقرارات/الردود.

والشكل التالي يوضح ذلك أكثر:

الشكل رقم (09): عراقيل القدرة على الاستجابة لدى المنظمة



المصدر: أحمد طيباوي، الإطار الفردي والتنظيمي للقرار كمحدد لاستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، جوان 2018، ص 21. نقلا عن: Jean-Pierre Helfer & Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Management: Stratégie et Organisation**, 7<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2008, P 399.

يُظهر الشكل أعلاه أهم العراقيل التي تحول بين المنظمة والاستجابة لمؤثرات البيئة الخارجية، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل السلوكية التي تؤثر في المسير أثناء عملية صنع واتخاذ القرار، يمكن توضيحها في الآتي:<sup>1</sup>

#### - قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته

حيث تعتبر اتجاهات ومدركات هذا المسير مرجعا يوجهه عندما تصادفه مشكلة معينة تتطلب إيجاد حل لها، ما يؤثر في عملية صنع واتخاذ القرار (سواء في تحديد الأهداف، إعداد الحلول والحلول البديلة، وسائل التنفيذ، الرقابة، التقويم...الخ).

#### - الشخصية

<sup>1</sup> أحمد طيباوي، الإطار الفردي والتنظيمي للقرار كمحدد لاستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، جوان 2018، ص 21.

تتأثر عملية صنع القرار بشخصية متخذ وصانع القرار حسب خصائصه الفيزيولوجية والنفسية والقدرات والميول، وذلك كما يلي:

- من غير المحتمل أن يتمتع الناس بنفس الكفاءة في جوانب عملية صنع القرار جميعها؛ فالبعض يمكن أن يجيدوا في جانب معين من العملية بينما يجيده الآخرون في جانب آخر؛
- ارتباط بعض السمات كالذكاء بمراحل مختلفة من عملية صنع القرار؛
- نوع الشخصية في عملية صنع القرارات تتفاوت بحسب بعض العوامل كالجنس والمركز والاجتماعي وغيرها؛
- المسؤولون الذين يواجهون قرارات مهمة وغامضة يمكن أن يتأثروا بآراء نظرائهم، فمن الجوانب المهمة في الشخصية هو ارتباط عملية صنع القرار بالمخاطرة، فالمسؤول الذي لديه نزوع وميل نحو مواجهة المخاطرة يتصف عادةً بالجرأة والابداع، حيث يختلف عن الباقيين في مرحلة وضع الأهداف أو تطوير البدائل وتقييمها أو اختيار الحل المناسب...إلخ.
- عوامل دافعية

تختلف عوامل الدافعية باختلاف الأنماط السلوكية للمسؤولين المسؤولين؛ حيث يُلاحظ أن المسؤول الذي يسعى لتحقيق ذاته ليشعرها بالرضا والسعادة أثناء الإنجاز عادةً ما يتخذ قراراً حاسماً وحيوياً ويكون أكثر استمتاعاً بالعمل والبحث والتقص والتفاضل والاختيار ومتابعة التنفيذ، نفس الأمر مع المسؤول الذي يسعى التقدير والاحترام. بينما المسؤول الذي يسعى إلى توفير الأمان والاستقرار؛ فإنه يحاول قدر المستطاع تجنب المخاطر وعدم اتخاذ حلول غير مألوفة، أو ليس متأكداً تماماً من نتائجها.

### المطلب الثالث: فلسفة الاستجابة التنافسية

يقوم هذا المطلب على معرفة كيف تقوم الاستجابة التنافسية وأي التوجهات الاستراتيجية للمنظمة المساعدة في تحقيق عملية الاستجابة في ظل ظروف البيئية الغامضة شديدة التنافس.

#### 1. استراتيجيات المنظمة المحققة للاستجابة التنافسية

حسب **Michael Porter** فإن صور الاستجابة التنافسية تتوقف على استجابة المنظمة للاستراتيجية الممكن تنفيذها، وذلك يتطلب إلى أي مدى تؤثر هذه الاستراتيجية على المنظمة، وإلى أي حد يمكن لها أن تستفز المنظمة وتدفعها للانتقام أو التجاوب مع البيئة. كأن تقوم منظمة معينة بتنشيط مبيعاتها من

خلال خفض الأسعار لكسب أكبر عدد من الزبائن، بينما تكون منظمات أخرى عاجزة عن هذا السلوك، الذي قد يلحق الضرر بمركزها المالي.<sup>1</sup>

- **استراتيجية التكيف:** وتعني القدرة على الرد السريع والايجابي مع المتغيرات البيئة المختلفة.<sup>2</sup> من خلال قبول حالة التغيير تلك ومواجهة التحدي البيئي وتقديم وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة<sup>3</sup>، وفق عملية توافق استراتيجي بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تصميم مقاييس استراتيجيات تحليلية تتوافق مع مؤثرات القوى الخارجية<sup>4</sup>، وبعبارة أخرى هي عملية استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الخارجية بما يتناسب ووضعها الداخلي، وضرورة تكيف حالتها وتصوراتها ونشاطاتها وفقاً لهذا التغيير.<sup>5</sup> وحسب<sup>6</sup> Louis Fry & Deborah Smith فإن استراتيجية التكيف تعتمد على ثلاثة خصائص هي:

- **التفاعل:** ويعبر عن درجة التأثير والتأثير بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- **التغير:** وهو قيام المنظمة بتحويلات إما (طفيفة، جذرية، أو شاملة) بحسب ما تفرضه عليها البيئة الخارجية وما يُمليه عليها الوضع الداخلي لها.
- **التداؤب:** ويقصد به إحلال التعاون محل التنافس والتصارع، للسيطرة على المخاطر والتهديدات المتأتية من البيئة الخارجية.<sup>7</sup>

وعليه يمكن القول أنّ استراتيجية التكيف تعني: تفاعل المنظمة مع متطلبات البيئة الخارجية من خلال عمليتي التأثير والتأثر.

<sup>1</sup> Michael Porter, **Competitive Strategy**, Free Press, US, 1998, P 99.

<sup>2</sup> Karen O'Brien & Siri Eriksen & Linda Sygna & Lars Otto Naess, **Questioning Complacency: Climate Change Impacts, Vulnerability, and Adaptation in Norway**, Ambio, Springer, 2006, Pages: 50-56. Available on: <https://www.jstor.org/stable/4315686>

<sup>3</sup> Gulzhanat Tayauova, **The impact of international entrepreneurial orientation o strategic adaptation**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, ELSEVIER, Volume 24, 2011, Pages: 571-578, P 573. Availale on: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811016065>

<sup>4</sup> Alba Sánchez & Alejandro Lago & Xavier Ferrs & Jaume Ribera, **Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results : Evidence from the Electronics Industry**, Journal of Technology Management & Innovation, Volume 06, Issue 02, 2011, Available on: <https://doi.org/10.4067/S0718-27242011000200002>

<sup>5</sup> طاهر الغالبي ووائل إدريس، **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

<sup>6</sup> Louis Fry & Deborah Smith, **Congruence, Contingency, and Theory Building**, Academy of Management Review, Volume 12, Issue 01, Jan 1987, Pages : 117-132. Available on: <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306496>

<sup>7</sup> Chen S & Lee Hong-Tau & Wu Yi-Fen, **Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance**, Business Management decision, Volume 46, Issue 03, 2008, Pages: 449-465. Available on: <https://doi.org/10.1108/00251740810863889>

- استراتيجية المحيط الأحمر (التوغل في السوق): في المحيطات الحمراء يتم تحديد حدود الصناعة. فقواعد التنافسية للعبة معروفة التي من خصائصها الشراسة الدموية واقتناص الفرص، والمنظمات تعتمد على هذه الاستراتيجية محاولة التفوق على منافسيها من خلال الاستيلاء على أكبر حصة في السوق رغم ازدحام مساحته<sup>1</sup> إذا ففي استراتيجية المحيط الأحمر المنافسة قائمة بحد ذاتها وهي تحتاج إلى الفهم الجيد للبيئة حتى تتمكن من التنافس بمهارة في المياه الحمراء، ويقوم ذلك على تحليل الهيكل التنافسي الصناعي، واختيار الموقع الاستراتيجي مع اعتماد مجموعة من الاستراتيجيات الأعمال كاستراتيجية تخفيض التكلفة، أو التمايز أو التركيز.<sup>2</sup> وتقوم استراتيجية المحيط الأحمر على مجموعة من الخصائص منها:<sup>3</sup>

- التنافس يكون في الأسواق الحالية ومن نفس القطاع طبعا؛
- التركيز على المنافسة؛
- استغلال احتياجات الزبائن الحالية وطلباتهم؛
- تبني تخفيض التكلفة أو التمايز من قبل المنظمة.

وما يمكن قوله أنّ استراتيجية المحيط الأحمر هي تلك الخيار والتوجه الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمات بقصد المنافسة في ظل أسواق قائمة بحد ذاتها والتي تتميز باحتدام المنافسة شدتها، بالإضافة إلى ازدحام المساحة السوقية لكثرة المنافسين، والمنظمات في هذه الحالة تحاول اعتماد الابداع والابتكار أكثر حتى تتمكن من كسب السوق وتحاول كسب ميزة تنافسية ولو مؤقتة، كما تحاول الحفاظ على مركزها التنافسي استجابة منها لتحديات التغييرات البيئية الخارجية وضغوطاتها.

- الاستراتيجية الهجومية (المواجهة): المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية عادةً، تميل إلى متابعة التغييرات البيئية بشغف لأجل الحصول على منظمات (شركات) أخرى لأجل توسعة المساحة السوقية أكثر.<sup>4</sup> كما تركز على تحقيق ميزة تنافسية.<sup>5</sup> ويعتمد أسلوب الهجوم على ثلاثة مبادئ أساسية:<sup>6</sup>
- الحاجة إلى تصويب الهدف وتركيز الهجوم؛
  - عنصر المفاجأة بالوقت المناسب والمثالي؛

<sup>1</sup> Kim Chan &Mauborgne Renée, **Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, 2005, P 4.

<sup>2</sup> Kim Chan &Mauborgne Renée, **IBID**, P 5.

<sup>3</sup> Kim Chan &Mauborgne Renée, **IBID**, P 18.

<sup>4</sup> Mark Khei, **Offensive and deffensive strategies: comparing east west**, thesis submitted to the departement of psychology, Queen's University, Kingston, Ontario, Canada, september 2015, P 2.

<sup>5</sup> Aflonso Vargas Sanchez, **Strategy and competitive situations**, Vniversitas onvbensis (dem), Harlow: FT-Prentice Hall, 2006, P 2.

<sup>6</sup> Aflonso Vargas Sanchez, **IBID**, P 10.

- ضرورة تعزيز الهجوم بما يمكن اعتماد هذه الاستراتيجية.
- استراتيجية الدفاع: المنظمة هنا عكس المنظمة التي تسعى إلى الهجوم، حيث تميل إلى حماية نفسها وتكون في حالة من اليقظة والحرص الشديدين من المنافسين في الصناعة، وهي تسعى إلى تقليل الخسائر بشكلٍ متحفظ. وترتكز هذه الاستراتيجية على الرد على المنافسين من أجل الإطاحة بعملياتهم.<sup>1</sup> تكمن أساليب الدفاع في:<sup>2</sup>
- محاول تقليل وتخفيف تأثير خطر التعرض للهجوم؛
- قيادة المهاجم الخضم باستهداف المنافسين الآخرين،
- جعل الموقف الحالي للمنظمة أقوى؛
- الدفاع بالحفاظ على الميزة التنافسية.

وتتضمن استراتيجية الدفاع مقاربتين هما: الأولى تتمثل في منع هجوم المنافسين قدر المستطاع

### Block Competitors، أما الثانية فتتمثل في الهجمات المضادة Counterattacks

- الاستراتيجية الاحترافية: يعتبر هذا النوع من الاستراتيجيات مزيجاً بين الاستراتيجية الهجومية والدفاعية. وقد شبه الباحث Mark khei وضع المنظمة حسب هذه الاستراتيجية بلاعب كرة القدم؛ فتارةً يقومون بالهجوم، وتارةً يقومون بالدفاع.<sup>3</sup>

### 2. فلسفة الاستجابة التنافسية

تتكون البيئة من مجموعة من الفرص والتهديدات والقيود التي تتأتى من المنافسين، ارتفاع الأسعار، التكنولوجيا وتطوراتها، وغيرها من القوى المؤثرة.<sup>4</sup>

قد لا يتضح كيف تتم عملية الاستجابة التنافسية وتحديد طرقها وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها؛ لأنها غالباً ما تكون معقدة؛ حيث يقوم مسؤولو المنظمة بمساعدة العاملين فيها ببذل جهد منظم لتنفيذها بفعالية ورشاقة من خلال دمج السياسات في الاستراتيجية وعملية التخطيط.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Aflonso Vargas Sanchez, **Op.Cit**, P 2.

<sup>2</sup> Aflonso Vargas Sanchez, **IBID**, P 5.

<sup>3</sup> Mark Khei, **Op cit**, 2015, P 6.

<sup>4</sup> Muchiri & al, **Op.Cit**, 2017, P 661.

<sup>5</sup> Marginson S &Kaur &Sawir E, **Higher education in the asia-pasific: Strategic response to globalzation**, Springer Science &Business Media, Volume 36, 2011, P 187.

كما أن الاستجابات التنافسية تتباين بشكل كبير بين المنظمات، وفقاً لدرجة النجاح الذي تحققه في بيئتها الصناعية، مما يصعب على المنظمات في مواجهتها محاولة بذلك إيجاد استجاباتٍ جديدة.<sup>1</sup>

هذا وتعتمد الاستجابات التنافسية على تغييرات في سلوك المنظمة؛ إذ تأخذ أشكالاً متعددة وفقاً للبيئة الشرسة التي تعمل فيها، وتعتبر أيضاً سلاحاً تنافسياً يمكن استخدامه لكسب ميزة تنافسية تكيفية<sup>2</sup>؛ حيث تكون المنظمة بحاجة إلى استجابات مختلفة للتكيف مع المنافسة الصناعية المختلفة، إذ تتطلب القدرة على التكيف على الابتكار في المنظمة، والاستباقية، والمخاطرة، كما تؤثر هذه الردود على توجه المنظمة في مسح وتحديد فرص السوق الناشئة، مع وجوب تحديد قدراتها اللازمة للقيام بعملية الاستجابة للتغيرات في السوق.<sup>3</sup> والقيام بتحليل دقيق للبيئة التنظيمية بمعرفة نقاط القوة والضعف داخل التنظيم، والفرص والتهديدات خارجه، والاستعداد للاستجابة التنافسية، كما تعتبر المواءمة بين التوجه الاستراتيجي للمنظمة وحالة البيئة السائدة أمر بالغ الأهمية في نجاح الأعمال؛ لأن البيئة الصناعية خاصة لها تأثير حاسم في تحديد عمليات المنظمة.<sup>4</sup>

ولأنّ التفاعلات التنافسية تعد محور الحياة لمنظمات الأعمال، ولأن الخيارات الاستراتيجية المتخذة تتأثر بخيارات المنظمة المنافسة؛ فإن اللعبة التنافسية ستتطور أكثر<sup>5</sup> وسيصعب تحديد الوجهة الاستراتيجية المنافسة. وأن عمل المنظمة المبادرة سيثير استجابة وردود فعل المنظمات المنافسة<sup>6</sup> لكن يجب على المنظمة القيام بالمناورات الاستراتيجية حتى يتسنى لها تعظيم وقت استجابة منافسيها؛ أي محاولة تأخير وقت الاستجابة باعتماد المناورة، ذلك يبرز الجانب الديناميكي للمنافسة ويحقق نظام الذكاء التنافسي.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Rocha A &Kury B &Tomassini R, &Velloso L, **Strategic responses to environmental turbulence: A study of four Brazilian exporting clusters**, Investigaciones regionales, Journal of Regional Research, Volume 39, 2017, Pages:155-174, P 170.

<sup>2</sup> Kilonzi E, **Strategic responses by Nic Bank limited to changes in the banking industry in Kenya**, Thesis of business administration, School of business, Nairobi University, 2012, P 19. بتصرف

<sup>3</sup> Luo Y &Tan J &O'connor, **Strategic response to a volatile environment: The case of cross-cultural cooperative ventures**, Asia pacific journal of management, Volume 18, Issue 01, 2001, P 21.

<sup>4</sup> Anne Akoth, **Strategic Response by Jubilee Insurance to Changing Competitive Environment**, Thesis of Business Administration (MBA), School of Business, Nairobi University, 2011, P 30.

<sup>5</sup> Siegel D, **Réflexion sur la stratégie**, La revue des science de gestion, France, Volume 02, Issue 230, 2008, Pages: 15-23.

<sup>6</sup> Abdelilah Yassine, **Op.Cit**, 2014, P 53.

<sup>7</sup> Macmillan Ian & Mccffery Mary & Wijk Gilles, **Competitors' Responses to Easily Imitated New Products—Exploring Commercial Banking Product Introductions**, Strategic Management Journal, Volume 06, Issue 01, 1985, Pages: 75-86. Available on: <https://www.jstor.org/stable/2486243>

من جانب آخر يؤدي الترابط وتسلسل الحركات التنافسية للمنظمات إلى ظهور ما يعرف بالتفاعل التنافسي<sup>1</sup>، الذي بدوره يحدد نموذج للأفعال وردود الأفعال التنافسية فبناءً على هذا المبدأ تقوم الديناميكيات التنافسية التي من خلالها يتم تحديد المنافسين الحقيقيين وفقاً لتحركاتهم<sup>2</sup> ولأجل الحفاظ على الميزة التنافسية المؤقتة وُجب معرفة كيفية تأخير استجابة المنافسين لأفعال المنظمة.

وكلما كان السلوك التنافسي أكثر وضوحاً، كلما تدافعت الاستجابات التنافسية<sup>3</sup> وخرجت المنظمات التي لا تحسن التصرف التنافسي، أو كانت استجابتها ضعيفة، وهو ما يعرف بمقاربة أو نظرية الملكة الحمراء Red Queen القائمة على مبدأ انقراض بعض المنظمات وترك المنافسة للمنظمات الشرسة.<sup>4</sup> وقد استوحيت هذه النظرية من علم البيولوجيا، بافتراض المنظمات ككائنات حية تتفاعل وتتأثر وتستجيب وفقاً للسلوكيات التنافسية، أو ما يعرف أيضاً بسباق التسلح التطوري بين الأنواع المختلفة من المنافسين، بما يحدده ويشكله النظام البيئي. وأن تأثير الملكة الحمراء يعتبر الفخ الذي لا ينجو منه سوى القليل. وهذا كله يحدث في ظل المنافسة التخريبية أو التمزيقية Disruptive Competition، فعندما تقوم منظمة بتحديد فعل معين أو حركة أو سلوك تنافسي، فإن المنظمة المنافسة تحاول القيام بردة فعل معاكسة محاولة بذلك تمزيق ذاك السلوك محافظة بذلك على مكانتها السوقية. ويمكن التعبير عن هذا القول بالشكل الموالي:

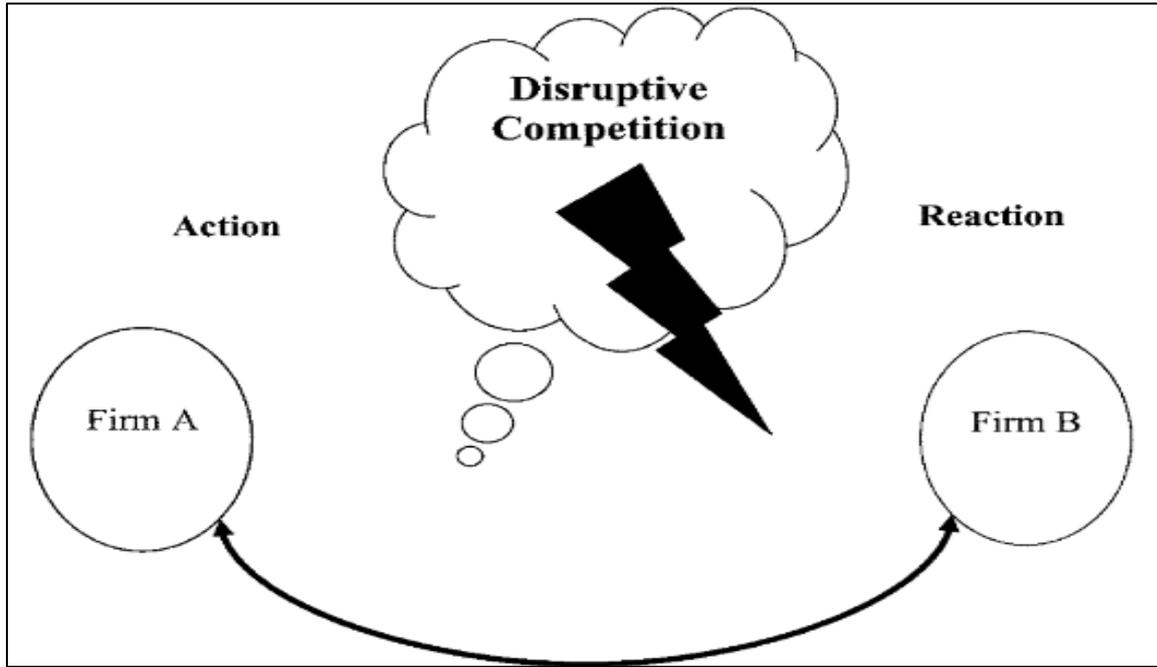
الشكل رقم (10): المنافسة التخريبية/ التمزيقية

<sup>1</sup> Faouzi Bensebaa, **La Dynamique Concurrentielle: défis analytiques et méthodologiques**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 06, Issue 01, 2003, Pages: 5-37.

<sup>2</sup> Mathé J, **OP CIT**, 2004

<sup>3</sup> MacMilan & al, **OP CIT**, 1985.

<sup>4</sup> Derfus P J & Maggitti P G & Curtis Grimm & Ken Smith, **The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance**, Academy of Management Journal, Volume 51, Issue 01, 2008, Pages: 61-80.



**Source:** Curtis Grimm & Hun Lee & Ken Smith, **Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage**, OXFORD University Press, USA, 2006, P 9. Available on:

[https://books.google.dz/books?id=mszfxEtxSIeC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs\\_book\\_similarbooks#v=onepage&q&f=false](https://books.google.dz/books?id=mszfxEtxSIeC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_book_similarbooks#v=onepage&q&f=false)

### خلاصة

تمّ في هذا الفصل التعرف على التنافسية في منظمات الأعمال، وكيف تكون في ظل البيئات التنافسية كثيرة الديناميكية. ثم التعرف على ماهية الاستجابة التنافسية من خلال التطرق إلى تعريف الاستجابة التنافسية بحسب آراء الباحثين والمنظرين، ثم إلى تحديد الأبعاد والمعالم التي تقوم عليها الاستجابة التنافسية، وفيما تكمن متطلبات الاستجابة التنافسية حتى يسهل عليها عملية التنفيذ التي تعتمد على دراسة مسحية للبيئة ثم تفقد البيئة الداخلية للاستعداد في عملية تنفيذ الاستجابة مقاومة بذلك أي طارئ يلحق لها الضرر من طرف المنافسين على وجه الخصوص، لكن يجب مراعاة العراقيل التي من شأنها أن تعرقل أو تثبط، أو تلغي هذه العملية كعدم القدرة على الفهم الجيد والمدرّك للإشارات المتأتية من البيئة الخارجية، عدم توفر البنية الداخلية اللازمة للقيام بالاستجابة، إهمال الاستعداد والتهيؤ لما يمكن أن يحدث وأخيرا السرعة الضعيفة في الأداء والتنفيذ. وكأخر ما تم التطرق إليه أهم الاستراتيجيات التي من الممكن أن تعتمد عليها المنظمات لتعزيزها بها عملية الاستجابة فإمّا الهجوم المضاد والتوغل تجاوبا منها للقوى المؤثرة، وإمّا الدفاع والاحتراز محصنة بذلك مكانتها في السوق، كل هذا تم شرحه في فلسفة الاستجابة التنافسية في المنظمات التي تحاول أن تتكيّف في ظل ما يعرف بسياسة الملكة الحمراء والمنافسات ذات الطابع التمزّقي.

## الفصل الثالث: الأثر النظري للإدرة بالذكاء على الاستجابة التنافسية

### تمهيد

#### المبحث الأول: أثر أبعاد الإدرة بالذكاء على الاستجابة التنافسية

المطلب الأول: أثر الذكاء الاستراتيجي على الاستجابة التنافسية

المطلب الثاني: أثر الذكاء التنافسي على الاستجابة التنافسية

المطلب الثالث: أثر الذكاء العاطفي على الاستجابة التنافسية

#### المبحث الثاني: الرشاقة الاستراتيجية كوسيط في التأثير بين الإدرة بالذكاء والاستجابة التنافسية

المطلب الأول: الرشاقة الاستراتيجية

المطلب الثاني: أثر أبعاد الإدرة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية

المطلب الثالث: أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية

### خلاصة

## تمهيد

عندما تقرر المنظمة تحديد توجهها الاستراتيجي نحو التوغل في السوق والدخول عالم المنافسة والسباحة في المحيط الأحمر، عليها الالتزام بالضوابط فهل القرار الذي تتحرك بشأنه يناسب ويتفاعل مع الإمكانيات والقدرات والأساليب الإدارية والاستراتيجية المستخدمة أم لا؟! وهل يلزم قرارها (الاستراتيجي أو التنافسي) تبني أساليب جديدة لتتمكن من تنفيذه؟ فمثلا قد تفشل المنظمة أثناء عزمها على الاستجابة التنافسية أمام البيئة التي تنشط فيها في حال غياب الأساليب والتقنيات الإدارية المناسبة لها كالإدارة بالذكاء باعتبارها نظام يساعد في سير المعلومات عن البيئة واستخدامها بذكاء والرشاقة الاستراتيجية التي تعتمد على الانسيابية والخفة في حركة التنفيذ والأداء التنافسي.

في هذا الفصل سيتم التعرف على الأثر الذي تحدثه الإدارة بالذكاء بأبعادها (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) على سياسة الاستجابة التنافسية لدى المنظمة، ثم محاولة التعرف أيضاً على الأثر الذي تُعززه الرشاقة الاستراتيجية بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية في مبحثين منفصلين:

- أثر أبعاد الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية؛
- الرشاقة الاستراتيجية كوسيط في التأثير بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية.

المبحث الأول: أثر أبعاد الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية

تُجبر بيئة الأعمال والتي كما سماها **Davies & All**<sup>1</sup> بالجديدة أصحاب المنظمات ومدراءها بإعادة التفكير في الكيفية التي يتنافسون بها، وماهي القدرات اللازمة التي يحتاجونها للقيام بذلك، فمعظمهم يعملون في لعبة اللحاق بالركب. لذا وجب التركيز أولاً على العوامل والأولويات الداخلية، ثم لفت تركيزهم إلى العوامل الخارجية. مع الانتباه والحرص على السرعة، رغم أنها ليست من المهام التنافسية الوحيدة. وتشكل الإدارة بالذكاء مع أبعادها احدى هذه العوامل التي تمكن المنظمة لأجل الاستعداد للمواجهات التنافسية المختلفة وصدّها بالاستجابة دفاعاً أو هجوماً أو تكيّفاً أو كلها معاً.

المطلب الأول: أثر الذكاء الاستراتيجي على الاستجابة التنافسية للمنظمة

في هذا المطلب سيتم التعرف على العلاقة التفاعلية للذكاء الاستراتيجي مع البيئة التنافسية أولاً، ثم تحديد الأثر الذي يحدثه الذكاء الاستراتيجي بمؤشراته على الاستجابة التنافسية.

1. العلاقة التفاعلية بين الذكاء الاستراتيجي والبيئة التنافسية للمنظمة

يَعتبر **Powell & Bradford** أن فهم البيئة أمر حيوي، يسمح بوعي وإدراك أكبر للمؤشرات وإمكانية الحصول على أي بيانات حتى وإن كانت من نقطة معزولة عن هذه البيئة، حيث يقتصر السياق التحليلي للبيئة على مدى حساسية المؤشرات والتحذيرات التي تُنذر بتغيير المنافس سياسته والتي تسمح أيضاً باستحواذ الموارد المحدودة بطريقة فعّالة. وللذكاء الإستراتيجي دور هام في تزويد متخذي القرار بالمعلومات الاستراتيجية، الأمر الذي يساعد على تحسين الفهم الإستراتيجي للبيئة، بالإضافة إلى دور نظرية تخصيص الموارد التي تأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي يوفرها هذا النوع من الذكاء؛ ذلك لأن الذكاء الإستراتيجي يسمح للمنظمة باستخدام مقاييس الكفاءة النسبية بمقارنة ما تملكه من موارد مع ما يملكه منافسوها، أيضاً بمقارنة قدراتها مع قدرات منافسيها لأجل اختيار استراتيجيات نمو ملائمة وعلى أسس سليمة، مع العلم أن بناء الاستراتيجيات تتم في المستويات العليا للمنظمة.<sup>2</sup> إلى جانب ذلك فإن

<sup>1</sup> Dave Ulrich & Norm Smallwood, **Capitalizing on Capabilities**, Harvard Business Review, June 2004, Pages: 119-127. + Davies & al, **Op.Cit**, P 57.

<sup>2</sup> فوزية مقراش، المرجع السابق.

للذكاء الإستراتيجي تأثير مباشر وكبير على عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي (المباشر فيها يسمح بالكشف عن تغييرات سياسات المنافسين والاستجابة لتحركاتهم)، وتأثير غير مباشر على السياسات والبرامج والخطط.

وأهمية الذكاء الإستراتيجي في بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة لازالت وستصير أكثر حاجة له ذلك لدوره الحيوي والفعال في التحسين الاستراتيجي المستمر للمنظمات.<sup>1</sup> ولمحلل الذكاء الإستراتيجي في بيئة الأعمال صفات معينة يجب أن تتجسد فيه، هي:<sup>2</sup>

- **المهارات الفكرية:** لا بد لمحلل الذكاء الإستراتيجي أن يمتلك مجموعة واسعة من المهارات الفكرية؛ إذ يجب تجاوز بساطة وضوح التفكير والتعبير، كما لا بد أن تكون له القدرة على استنباط وفهم الحجج المعقدة، وكذا الحكم على وجهات نظر المنافسة ومزاياها واستخلاص استنتاجات حكيمة استنادا على الأدلة المتاحة.

- **الخبرات الشخصية:** من بين الخبرات الشخصية كأن يمتلك محلل الذكاء الإستراتيجي عدة لغات تساعده على تفسير وتحليل الوثائق مختلفة اللغة، أيضا مهارات التحكم في تكنولوجيا المعلومات وأساليب البحث على شبكة الأنترنت تساعد على تحليل معلومات الذكاء الإستراتيجي والاستفادة من أنواع مختلفة من المعرفة والخبرة العملية في هذا المجال؛ ما يعني وجوب امتلاك محلي الذكاء الإستراتيجي لمهارات بحثية رفيعة المستوى.

- **القدرة على استغلال المعلومات بسرعة:** على المحلل أن يكون لديه القدرة على القراءة وسرعة امتصاص كميات كبيرة من المعلومات، حتى يتمكن من تحديد ما هو مفيد، وفهم ما هو مهم، والرد على ما هو عاجل.

- **القدرة على استيعاب التغيرات البيئية:** ذلك بتحديد الاتجاهات المهمة، وبناء نماذج مفاهيمية للقضايا المدروسة.

<sup>1</sup> فوزية مقراش، المرجع السابق. نقلا عن: Powell J & Bradford J, Op.Cit, 2000, P 194

<sup>2</sup> فوزية مقراش، نفس المرجع، ص. ص 19-20. نقلا عن:

- القدرة على التواصل: ذلك بامتلاك مهارة التواصل الشفهي والكتابي على حد سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، للتمكن من نقل وتوزيع نتائج التحليل التي يقوم بها بالطرق التي تناسب احتياجات مستخدمي هذه المعلومات.
- القدرة على الإبداع واستقصاء الحقائق: فإن أفضل المحللين هم الذين يتمتعون بالمفاهيم والأفكار والبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لفهم القضايا؛ فالمحلل الجيد أيضا هو الذي يشكك في طبيعة المعرفة والآراء الواردة للوصول إلى الحقيقة.

## 2. مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وأثرها على الاستجابة التنافسية للمنظمة

في ظل التغيرات البيئية التي لا يمكن التنبؤ بها والتي لها الأثر البالغ في القدرة التنافسية للمنظمات، فكون عدم التأكد الذي يحمله المستقبل يحتم على المنظمات توقع المستقبل والاستعداد للرد عليه، وكذا الكشف عن أدوات وأساليب إدارية علمية حديثة<sup>1</sup> ملائمة والظروف البيئية مبنية على أسس المعرفة، التعلم، الذكاء والخبرة بمبادئ قائمة على الرؤى والتصورات ذات العلاقة بالمستقبل استنادا لما يتم جمعه وتحليله من معلومات من الماضي والحاضر للاستعداد التنظيمي، الاستراتيجي والتنافسي استجابة لاتجاهات السوق وسيناريوهات وديناميكياتها وتحدياتها، فمن أجل مواجهة هذه الأحداث غير المتوقعة القادمة من السوق والبيئة الخارجية لا بد من القيام بالمسح الشامل، وجمع المعلومات القيمة وإخراجها بمعلومات إستراتيجية. ويعتبر الذكاء الاستراتيجي سلاح تنافسي لدى المنظمة بغية مساعدتها في حماية نفسها من المنافسين في القطاع الذي تنشط فيه، ولا يمكن للمنظمة أن تتخذ قرار الاستجابة التنافسية إلا بعد إمدادها بالأمر من طرف صناع القرار الاستراتيجيين الذين بدورهم يعتمدون على نظام المعلومات الاستراتيجي الذي يوفره الذكاء الاستراتيجي.

وإنه لأمر هام أن يفهم قادة المنظمة ليس فقط الدور الاستراتيجي الذي يستطيع الذكاء الاستراتيجي أن يلعبه لتحقيق النجاح في المستقبل، ولكن أيضا الاستمرار في البحث عن طريقة لتحسين نهج الذكاء الاستراتيجي، وطرح الأسئلة التي يجب البحث عن إجابة لها في الواقع وهي: كيف نجمع ونحلل ونعالج ونستخدم المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟ وهل نستطيع توقع الاتجاهات والفرص والاستجابة لها لضمان النجاح في المستقبل وتجنب المواقف الكارثية؟ وهل نستطيع التكيف بسرعة كافية للمنافسة

<sup>1</sup> Gianita Bleoju & Alexandru Capatina, **Enhancing competitive response to market challenges with a strategic intelligence maturity model**, Journal of Intelligence Studies in Business, Volume 09, Issue 01, 2019, PP 17-18. Available on: <https://ojs.hh.se/index.php/JISIB/article/view/369>

أمام ديناميكية البيئة الرهيبة؟ وهل يوجد لدينا ثقافة تشجيع الموظفين على اقتسام وإدارة المعلومات واستخدامها لاتخاذ قرارات عملية صائبة.<sup>1</sup>

وحسب Al-Ubaidi فإنه يجري أثر الذكاء الاستراتيجي في القدرة على مواجهة المواقف الجديدة أو تعلم مواجهتها لاستجابات جديدة<sup>2</sup> وما تحتاج أن تعرفه المنظمة عن بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، ثم استباق وإدارة التغييرات استعدادا للمستقبل.<sup>3</sup> وتتحدد جوانب الذكاء الإستراتيجي في الاستجابة التنافسية كالتالي:<sup>4</sup>

- قضايا الإنذار المبكر: صُمم لتفادي المفاجآت التي يتأتى بها المنافسين وقراراتهم الإستراتيجية، وقضايا الاندماج والاكْتساب، وتمكين المنظمة من الاستعداد لمواجهة تحركات المنافسين. كما يدعم الإنذار المسبق عن الأخطار المحتملة التي تقود إلى إيجاد استراتيجية ذكية وأكثر قدرة على الاستجابة للتغييرات البيئية؛<sup>5</sup>
- وصف المشتركين/ اللاعبين الأساسيين: يؤمن عرض قدرات المنافسين وتاريخهم، وإعداد تخمينات خاصة بهم، وبنواياهم إزاء الزبائن، وخططهم ومراميهم الإستراتيجية، وتحديد المنافسين الجدد أو المنبثقين في الصناعة؛
- تعزيز الوعي بالتهديدات وتفاديها: من خلال مكافحة التجسس التنافسي واتخاذ التدابير المضادة وتشخيص الأعراض التي توحى بحدوث تغييرات بيئية؛
- ضرورة التحكم في الوقت: يتطلب الذكاء الاستراتيجي ضرورة التحكم بالوقت ما من شأنه أن يساعد في سرعة الاستجابة التنافسية للمنظمة؛

<sup>1</sup> Mark Xu, Op.Cit, p 2.

<sup>2</sup> Al-Ubaidi & Al, **Strategic Intelligence to Enhance Quality of Auditing an Exploratory Study of the Views of a Sample of Financial Supervisors in the Financial Supervision Bureau**, The Eleventh Annual Scientific Conference on Business Intelligence and Knowledge Economy, Al Zaytoonah University, Amman, 2012, P 753.

<sup>3</sup> إسحاق خرشي ومحمد فلاق، مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض -العلامة التجارية كوكا كولا أنموذجاً-، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 01، المجلد 06، جامعة بومرداس، 2016، الصفحات 179-198، ص 183.

<sup>4</sup> إسحاق خرشي ومحمد فلاق، دور الذكاء التنافسي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة دجيزي للاتصالات، الملتقى الوطني الخامس حول التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية - واقع وتحديات الإدارة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، جامعة الأغواط، يومي 19 و 20 مارس 2014، ص 7.

<sup>5</sup> Quarmby N, **Futures Work in Strategic Criminal Intelligence**, RTM Journal, Volume 32, Issue 03, 2003.

- المهارات العالية والعمل الصارم: يتطلب تنفيذ مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي توفر المهارات العالية والعمل الصارم، الذي من شأنه يساعد في تعزيز فعالية الرد على تحركات المنافسين؛
  - روح الجماعة: يتطلب الذكاء الاستراتيجي روح جماعية قوية وامتسكة ما يساهم في اتساق وثبات الرد ومواجهة البيئة التنافسية؛
  - القادة الأذكياء استراتيجياً: ما يساهم في نجاح الاستجابة التنافسية للتحديات البيئية هم القادة الأذكياء استراتيجياً للمنظمة الذين يتمتعون بتوظيف عقولهم بأساليب ذكية وأكثر ابداعاً.
- من الجهة المقابلة يتجلى أثر الذكاء الاستراتيجي على الاستجابة التنافسية في أثر مؤشراتته عليها، كالتالي:

- الاستشراف والرؤية الاستراتيجية (المستقبلية): تساعد الرؤية المستقبلية والاستشراف المنظمة على توقع الأحداث واستطلاع التغييرات البيئية الذي يمكن المنظمة من الاستعداد للمواجهة والاستجابة لأي طارئ، وتقادي المفاجآت الاستراتيجية والتنافسية أو على الأقل فهمها من خلال إدراك التصورات الخاطئة التي تعمل على تهديد المنظمة من قبل المنافسين،<sup>1</sup> ودعماً لذلك وضع فريق الذكاء الاستراتيجي بعض الأسئلة محاولين الإجابة عنها أثناء التعرض لكذا مواقف تنافسية وهي:<sup>2</sup>
- ما هي الإجراءات والاشارات التي يمكن أن يجريها المنافسين كعملية الاستحواذ مثلاً أو التحالف؟
- هل سيتم التحول إلى التركيز الاستراتيجي؟
- هل هناك طفرة تكنولوجية جديده؟... الخ.

لذا وجب على المنظمة العمل على مسح شامل ودقيق للبيئة لأجل اتخاذ القرارات المناسبة للمواجهة من عدمها، وهي التي سميها **Bleaju & Capatina** (المسح المنهجي للمعلومات القيمة)، بالإضافة إلى توقع اتجاهات السوق المستقبلية، وتعزيز التأهب في ضغوط تنافسية استشرافية.<sup>3</sup> أيضاً تعزيز الثقافة التنافسية بزيادة الوعي التنافسي، النظرة الاستشرافية في اتخاذ قرارات اخضاع المنظمة

<sup>1</sup> Douglas Bernhardt, **Op.Cit**, P 13.

<sup>2</sup> الهاشمي ربيعي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير بجامعة أدرار، 2021.

<sup>3</sup> Gianita Bleaju & Alexandru Capatina, **Op.Cit**, P 1.

للاستجابة إما بالمواجهة كالهجوم (الاستباقية التنافسية) أو الدفاع التنافسي بدل الاعتماد على الخبرة وحدها.<sup>1</sup>

كما يسمح الاستشراف بالتفكير في التغييرات الممكنة الحصول في البيئة الاستراتيجية والبيئة التنافسية، مما يؤدي إلى إحداث ردود فعل أو مبادرات داخلية من شأنها تخطي العقبات التي تفرضها البيئة الخارجية.<sup>2</sup>

- **الشراكة (التحالف الاستراتيجي):** الشراكة والتحالفات الاستراتيجية هي إقامة المنظمة علاقات واتفاقيات مع منظمة أخرى أو عدة منظمات تنشط في نفس المجال والقطاع الاستثماري، تُبنى هذه العلاقات على أساس الثقة المتبادلة والفلسفة المشتركة وتقاسم المخاطر والكفاءات. (الهاشمي الربيعي، ص 52 بتصرف). ويظهر تأثير الذكاء الاستراتيجي على الاستجابة التنافسية هنا من خلال التحالف الاستراتيجي الذي يأتي عادة في صورة استجابة للتغيرات البيئية ولأجل ضمان البقاء للمنظمات التي توشك على الخروج من السوق فيكون أحسن حل لها هو الدخول في شراكات وتحالفات مع منظمات أخرى.<sup>3</sup> ويدعم خبراء ذكاء التحالف الإستراتيجي استجابة المنظمة، برصد عمليات التحالف الإستراتيجي، والتي يقوم بها المنافسين، ومعرفة عمليات الدمج الاستحواذ الجارية في البيئة الخارجية. ويعملون كذلك على:<sup>4</sup>

- معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة والاستحواذ عليها من قبل المنافسين؛
- العمل على جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المصلحة المشتركة بينهم،
- لأجل تقليل تكاليف البحث والتطوير وفي المقابل الاستفادة من خبرات المنظمة المتحالفة معها في مجالات عديدة، والاستجابة التنافسية هنا تكون بالتحالف الإستراتيجي مع المنظمة المنافسة حسب المصلحة المشتركة.

#### المطلب الثاني: أثر الذكاء التنافسي على الاستجابة التنافسية

<sup>1</sup> Douglas Bernhardt, **IBID**, P 13.

<sup>2</sup> Bootz J, **Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis**, Technological Forecasting & Social Change, Volume 77, 2010, Pages: 1591-1592.

<sup>3</sup> محمد الأمين بن عزة، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 02، 2005، ص 33.

<sup>4</sup> سهام موسي وسميرة فرحات، المرجع السابق، ص 11.

من ناحية البعد التنظيمي يركز بعض الباحثين في تعريفهما للذكاء التنافسي على أنه: القدرة على تطوير آليات تنظيمية كافية لامتلاك المعلومات ونشرها واستخدامها بشكل فاعل يمكن أن يؤدي إلى بواذر للتميز والتكيف الفاعل مع التحولات الرئيسية في السوق.<sup>1</sup> أكثر من ذلك يرى كل من **Wright** & **Pickton & Callom** أن الذكاء التنافسي يتضمن الأخذ بعين الاعتبار طريقة استجابة المنافس لحاجة الزبون عند صياغة القرارات الإستراتيجية التنافسية على مستوى المنظمة كما يمثل الذكاء التنافسي كعملية لرد الفعل.<sup>2</sup>

في جانب آخر يعمل الذكاء التنافسي في علاقته بالاستجابة التنافسية على:<sup>3</sup>

- تدريب العاملين على عدم إعطاء المعلومات الحساسة؛
- مطالبة المديرين التنفيذيين للتوقيع على اتفاقيات عدم الكشف عن أية معلومة تخص المنظمة ووضعها؛
- الاستعانة بخبير متخصص في مكافحة التجسس الخارجي؛
- الحذر الشديد حين نشر المعلومات على شبكة الانترنت؛
- العمل على تشفير بعض الملفات الخاصة بالمعلومات الحساسة عن منتج ما وغيره؛

### 1. الذكاء التنافسي في بيئة الأعمال

بحسب الباحثة فوزية مقراش فإنّ من أكثر الأدوار حيوية للذكاء التنافسي في بيئة الأعمال هي إمداده بالمعلومات التفصيلية عن أحوال السوق والمنافسين؛ هذا ما يساعد المنظمة على الحركة والتكتيك في السوق، كما أن الذكاء التنافسي أصبح ضرورة حتمية لدى المنظمات أمام ديناميكية المحيط وتغيراته الدائمة والسريعة، فهذه التغيرات تؤدي إلى ظهور منافسين لم يكونوا في الحسبان. وحسب **Powell** & **Bradford** في نظرية الموارد فإنّ الأدوار الاستراتيجية والحيوية للذكاء التنافسي في بيئة الأعمال تتحقق عند:

<sup>1</sup> إسحاق خرشي ومحمد فلاق، المرجع السابق، 2016، ص 183.

<sup>2</sup> إسحاق خرشي ومحمد فلاق، نفس المرجع، 2016، ص 183.

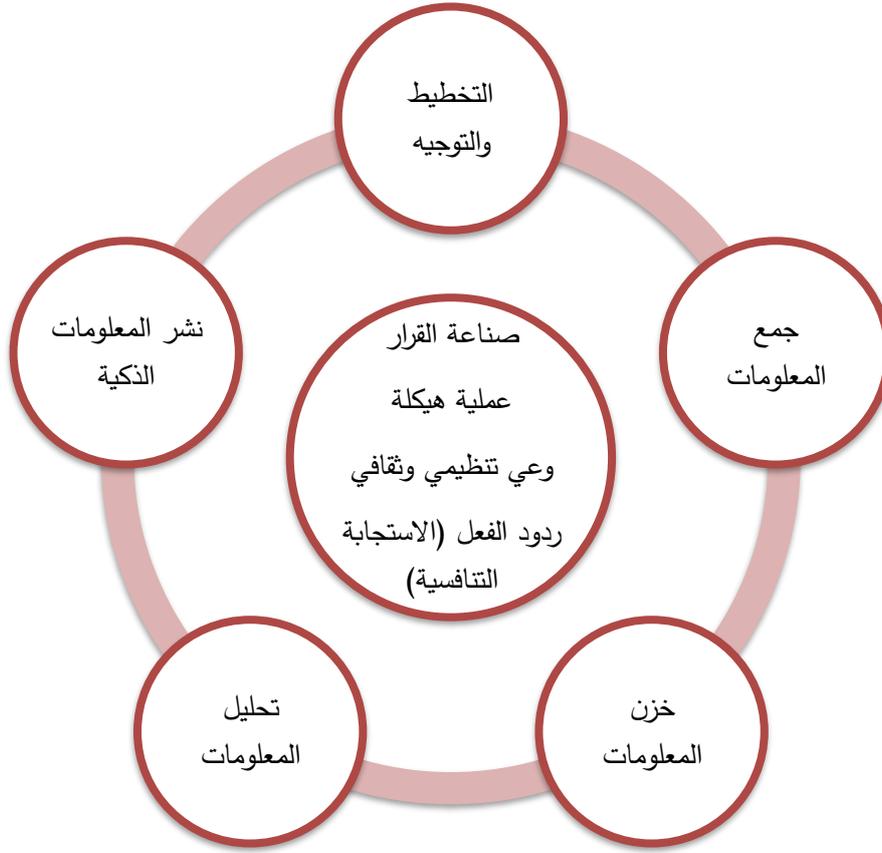
<sup>3</sup> سميرة فرجات، المرجع السابق، ص 152.

- امتلاك المنظمة أصول مهمة متمثلة في الكفاءات والقدرات التنافسية مقارنة مع المنافسين، الأمر الذي يحقق لها التميز التنافسي؛
- محاولة امتلاك قدرات تنافسية يصعب على المنافس امتلاكها أو تقليدها؛
- رغبة المنظمة في معرفة القدرات التنافسية للمنافسين وكيف يمكن تقليدها؛
- محاولة الوصول إلى أسواق جديدة وكيفية تزويد هذه الأسواق باحتياجاتها، ذلك من خلال المعرفة الكاملة والدراية الكافية حول الأسواق، المنافسين، والبيئة ككل.

ويعتبر الذكاء التنافسي في بيئة الأعمال الرادار الذي يقوم برصد واقتناص الفرص الجديدة وتجنب التهديدات إما بمواجهة الكوارث والأزمات أو تغاديبها، لذا فإن الذكاء التنافسي يساعد المنظمات في إدراك وتدارك وفهم البيئة ومجرياتها، ليس هذا فحسب بل ويسمح للمنظمة بمراقبة وتطوير وتنمية ممتلكاتها الخاصة. أمّا عن Barnea فيرى أن الكثير من المنظمات تبنت أسلوب الذكاء التنافسي وقبلته كنظام وبضرورة وجود وحدة له، إذ أن أغلب وحدات الذكاء التنافسي توجهاتها نحو المعوقات الإستراتيجية. فالذكاء التنافسي يساعد المدراء التنفيذيين في تحديد العوائق الإستراتيجية، الفحص الدقيق للمحيط الخارجي للمنظمة، تقديم إرشادات وتوجيهات كفيلة لرفع الوعي بالمنافسة، وكذلك توجهات الأعمال الذي تنشط به المنظمة.<sup>1</sup> من جانب آخر في حالة ما إذا قدم الذكاء التنافسي معلومات موثوق بها بأن المنافسين قد سبقوا المنظمة في طرح منتج منافس لمنهج المنظمة بنفس مواصفاته وخصائصه؛ فهذا يمنح للمنظمة فرص ابتكار منتج جديد بتكلفة أقل؛ إذا عليها تطوير أفكار جديدة وتطوير وابتكار منتجات أحدث. في الوقت الحالي ازداد اعتماد المنظمات على الذكاء التنافسي وفي المقابل إغفال عنصر مهم هو حماية المعلومات المتعلقة بمنتجات المنظمة، وهذا أمر صعب إخفاؤه في السوق؛ لذا على المنظمات حماية المعرفة عن منتجاتها إذا كانت تنشط في بيئة أعمال شرسة، كما يجب على المنظمات بناء سلسلة أنشطة حماية أمام أنشطة الذكاء التنافسي للمنافسين.

<sup>1</sup> Barnea A, **Predictable surprises and risk management a role for competitive intelligence** Competitive Intelligence Magazine, Volume 10, Issue 06, 2007, Pages :19-24, P 19.

الشكل رقم (11): الذكاء التنافسي كفاعل للاستجابة التنافسية



Source : Rene Pellissiert &Tshilidzi , **Nenzhelele towards a universal competitive Intelligence process model**, Journal of Information Management, university of south Africa, Pretoria, Volume 15, Issue 02, Aug 2013, P 6.

## 2. مؤشرات الذكاء التنافسي وأثرها على الاستجابة التنافسية للمنظمة

إن الذكاء التنافسي يعد من بين أهم الأساليب الذي يتيح للمؤسسة الاستجابة التنافسية الفائقة والفعالة لما له من اتصال مباشر بالبيئة الخارجية، حيث يعمل خبراء نظام الذكاء التنافسي على رصد والنقاط كل المعلومات صغيرة وكبيرة عن البيئة الخارجية بجميع تفاصيلها وتحليلها بالسرعة والدقة اللازمة ومعالجتها لصد المنافسين في الأوقات المناسبة. وعليه يمكن ايجاز وتوضيح أثر وفعالية الذكاء التنافسي على الاستجابة التنافسية للمؤسسة من خلال التوغل في دراسة كل بعد من أبعاد الذكاء التنافسي وأثره على الاستجابة التنافسية كالتالي:

- مع الذكاء التكنولوجي: يعمل خبراء الذكاء التكنولوجي على تدعيم المركز التنافسي من خلال تحديد الابتكارات الجديدة وآخر التكنولوجيات في تطوير المنتجات، وتوفير أفضل المعلومات حول التقنية

المستخدمة.<sup>1</sup> فالمعلومات التكنولوجية تسمح للمؤسسة بتحديد واستغلال الفرص المتاحة، والاستجابة والرد على التهديدات المحتملة من البيئة الخارجية من خلال التغييرات الفنية والتكنولوجية الحديثة<sup>2</sup>، ويدعم الذكاء التنافسي المنظمة على الاستجابة التنافسية من خلال:<sup>3</sup>

- معرفة أساليب التصنيع الحالية للمنافسين والعمل على الرد باستخدام أفضل الأساليب وأكثر حداثة؛
- العمل على معرفة آخر التكنولوجيات المستخدمة في السوق والعمل على تطبيقها، والتحسين والإبداع فيها؛
- جمع المعلومات حول براءات الاختراع الأساسية المستخدمة، التي يُعمل على تطويرها من قبل المنافسين، ومحاولة التصدي لها بعدم تفوق المنافس عليها؛
- العمل على اكتشاف أنواع ومستويات البحوث والتطوير التي أُجريت من طرف المنافسين، وكذا تقدير النفقات الحالية والمستقبلية للبحوث والتطوير؛
- العمل على معرفة حجم وقدرات موظفي البحوث الخاصة بالمنافسين؛

وللذكاء التكنولوجي تشابكات وتداخلات عديدة مع كل من (ذكاء المنافس، وذكاء السوق) فيما يخص الاهتمامات بالموردين والعملاء، لكن يبقى تركيز الذكاء التكنولوجي على الاكتشافات العلمية التكنولوجية، والمعلومات الفنية والتقنية، والتي تمتد عادة مدتها من 12 شهرا بالماضي (خلفا) إلى 5 سنوات في المستقبل (الأمام)<sup>4</sup>

- **مع ذكاء المنافس:** يركز الخبراء هنا على معرفة المنافسين وقدراتهم، وأنشطتهم الحالية والخطط والنوايا المستقبلية،<sup>5</sup> حيث يركز الذكاء التنافسي على إيجاد الاجابة للأسئلة التالية:<sup>6</sup>
- من هم منافسي المنظمة؟
- من هم المنافسين المحتملين؟
- كيف يرى المنافسين أنفسهم؟ وكيف يرو المنظمة؟
- ماهي الاتجاهات الجديدة للمنافسين؟

<sup>1</sup> سهام موسي وسميرة فرحات، المرجع السابق، ص 9.

<sup>2</sup> سهام موسي وسميرة فرحات، نفس المرجع، ص 9.

<sup>3</sup> Mc Gonagle, **Priactive Intelligence**, Springer-Verlag London, 2012, P 16

<sup>4</sup> Mc Gonagle, **IBID**, P 17.

<sup>5</sup> موسي سهام، نفس المرجع، ص 10.

<sup>6</sup> Mc Gonagle, **IBID**, P 14.

- ماهي خطط وأهداف المنافسين بالنسبة للمنظمات الأخرى؟

ومن جهة أخرى يقول الباحث <sup>1</sup> Douglas Bernhardt بأن خبراء الذكاء التنافسي يركزون من خلال التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية التنافسية على معرفة القدرات والطموحات ونقاط الضعف الحالية والمستقبلية الخاصة بالمنافسين لدعم استراتيجيات المنظمة طويلة المدى بالرد الفوري والفعال في كسب المنافسة، وتحقيق التفوق التنافسي. والأفق الزمني للذكاء التنافسي هنا يمتد عادة من 6-12 شهرا بالماضي، و1-2 سنوات في المستقبل.

- **مع ذكاء السوق:** يهتم خبراء الذكاء التنافسي في ذكاء السوق على معرفة الأنشطة الحالية للسوق (وهي التقاط وجذب المعلومات التي تخص المبيعات، التسعير، الترويج، المكان، المنتج، والتوزيع)، ذلك بهدف أخذ كل الاحتياطات للاستجابة التنافسية ان لزم الأمر؛ إما بالتفوق أو الرد والتصدي لأي تغيير، وهذا لأجل دعم المركز التنافسي والمحافظة عليه، والتفوق فيه ان استدعى الأمر وسنحت الفرصة.<sup>2</sup> والأفق الزمني لذكاء السوق هنا عادة بين 3-6 أشهر بالماضي، إلى ما يزيد عن 6 أشهر في المستقبل.<sup>3</sup>

- **مع ذكاء العميل/ العملاء:** يعمل خبراء الذكاء هنا على جمع المعلومات التي تخص عملائها وعملاء منافسيها، من خلال:<sup>4</sup>

- معرفة السياسة المتبعة من طرف المنافسين في جذب عملائهم، واستجابة المنظمة بمحاولة جذب أكبر عدد من عملاء منافسيها إليها مع المحافظة على عملائها؛

- استجابة المنظمة لعملائها من حيث تقديم خدمات وعرض منتجات من حيث الشكل وطرق الاستخدام تتلاءم وأذواقهم ورغباتهم وطلباتهم.

<sup>1</sup> Douglas Bernhardt, **Op.Cit**, P 54.

<sup>2</sup> سهام موسي وسميرة فرحات، المرجع السابق، ص 10. نقلا عن:

John Karanja &Hilda Mugo, **Competitive Intelligence Practices and Effect on Profitability of Firms in Kenyan Banking Industry**, International Journal of Business and Social Reserch (IJBSR), Volume 02, Issue 03, June 2012, P 15.

<sup>3</sup> Mc Gonagle, **Op.Cit**, P 15.

<sup>4</sup> سهام موسي وسميرة فرحات، نفس المرجع، ص 10.

وعلى صعيد الاستجابة التنافسية فإن الذكاء التنافسي يعني الحصول على معرفة مسبقة لخطط المنافسين، وصياغة إستراتيجية أعمال لمواجهةها باعتماد أساليب مختلفة في جمع المعلومات التكتيكية وتحليلها وتوزيعها، واعتمادها في انجاز الحسابات المتعلقة بقرارات الأعمال<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أثر الذكاء العاطفي على الاستجابة التنافسية

من الإمكانيات التي قد تمتلكها المنظمة وتُميزها عن غيرها من المنظمات هي الموارد البشرية التي تتمتع بالذكاء العاطفي سواء قادة كانوا أو أفراد عاملين، ذلك لكونه يساعد في فهم البيئة والقوة الداخلية للمنظمة ومدى الانعكاس الإيجابي لها في التصدي للمواقف التنافسية الشرسة المتأتية من البيئة الخارجية. في هذا العنصر ستحاول الباحثة إبراز الأثر الذي يحدثه هذا الأسلوب استجابة لتحديات البيئة التنافسية.

#### 1. إيجابيات الذكاء العاطفي ومخاطر غيابه على سير المنظمة.

يخاطر المدير الذي لديه ضعف في الذكاء العاطفي، بأن لا يرى أن أعضاء الفريق الذين يعملون أكثر مما ينبغي، أنهم على وشك استنفاد طاقتهم، وبالتالي إن لم يعرف كيف يفسر هذه المؤشرات، يقابله العمال بموجة من الغضب، فيهملون مهامهم، ويحققون أداءات ونتائج ضعيفة، بينما المدير القائد الذي يملك قدرات الذكاء العاطفي لديه ما يكفي من الاحساس والحدس ليفهم أنه يجب أن يأخذ العواطف بعين الاعتبار، فله الخبرة اللازمة لمساعدة أعضاء الفريق لإيجاد التوازن بين متطلبات العمل والمشاكل الشخصية المسببة للضغوطات. والذكاء العاطفي لا يعني أن يكون المرء رقيقاً، وإنما أن يكون ذكياً فيما يتعلق بالعواطف والمشاعر والانفعالات، على الرغم من أن الحالة النفسية قد تبدو تافهة للمديرين حيث يكون الاهتمام بالعمل والربح، فإن لها نتائج مباشرة تجعل العمل يُنجز، فمجرد قلق خفيف لدى المدير قد يترك انطباعاً سيئاً، وفي الحقيقة فإن سلوكاً مشجعاً من شأنه أن يحفز العاملين في الحالات الصعبة، فالحالة النفسية السلبية أو الإيجابية للقائد لا تتوقف عنده فقط، بل تنتقل إلى العاملين من حوله لتؤثر في سلوكياتهم وأدائهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Rothberg H & Erickson G, **From Knowledge To Intelligence : Creating Competitive Advantage In The Next Economy**, Book Abstract, 2004. <http://www.elsevier.com>

<sup>2</sup> أمانة نوال، المرجع السابق، ص. ص 217-218.

## 2. الذكاء العاطفي بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

يُعتبر الأفراد العاملين رؤساء المنظمة أياً كانت وأهم مورد فيها، فمتى ما كان اهتمامها أكبر بهذا المورد أدى ذلك إلى تحقيق نتائج مرضية وكسب لها ميزة تنافسية. وأهم ما يجعل العامل يشعر بروح الانتماء لتلك المنظمة هو توفير مناخ عمل مناسب للتعاطف أكثر وتقديم الأفضل منه دائماً، والقائد الذكي من يبرز ويخرج الطاقات الإبداعية والمهارات والمواهب والكفاءات الفعالة وصقلها وإدارتها واستخدامها بالشكل اللائق ووضعها في مكانها المناسب، كما أنه يجيد توجيه سلوكيات أفرادها ودفعها لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بمختلف مستوياتها (تنفيذية، تكتيكية واستراتيجية). ولعلّ من بين الأساليب التي لا بد من توفرها ومعاشتها وتبينها لدى قائد المنظمة ما يعرف بالذكاء العاطفي، فهو من التقنيات السيكلوجية الفعالة التي تساعد في التحكم في ضبط النفس والمشاعر وتوجيهها بما يخدم المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية.

يعبر الذكاء العاطفي عن الفهم الذكي والرصين للمشاعر الذاتية والجودة في إدارة وقيادة هذه العواطف من جهة، ومن جهة أخرى هو اعتماد الذكاء في فهم مشاعر الآخرين وسلوكياتهم وتصرفاتهم وانطباعاتهم، ومحاولة إدارة هذه السلوكيات والعواطف بالشكل اللائق بما يناسب أهداف المنظمة وما يناسب شخصيات الآخرين. كما يمكن القول بأنه: قدرة التوصل لرد فعل وخلق التفكير الصحيح عند ظهور المشاعر، والقدرة على فهم رد الفعل، والمعرفة العاطفية، والقدرة على التحكم في أبعاد التطوير العاطفي والعقلي.<sup>1</sup> كما لاحظ Gardner أن أساس الذكاء في العلاقات بين البشر يشمل القدرة على أن تُميز وتستجيب استجابة ملائمة للحالات النفسية والأمزجة والميول والرغبات الخاصة بالآخرين.<sup>2</sup>

يبرز هذا النوع من الذكاء وينشط في البيئة الداخلية للمنظمات، وتختلف نسبة فعاليته باختلاف القادة (نوع القيادة) والثقافة التنظيمية السائدة فيها خاصة وقد يكون العكس فتبني الذكاء العاطفي ومعاشته يساعد في تحديد نمط القيادة المناسب حسب البعد السلوكي للأفراد ويُعبر كذلك من ثقافة المنظمة نحو الأفضل كما يساعد على مقاومة التغيير وحركات العاملين المضادة لقرارات المنظمة كما يسعى إلى تقويم إدارة الأزمات وغيرها، وهذا هو الهدف من اعتماده. كما يشكّل القوة الداخلية الكامنة

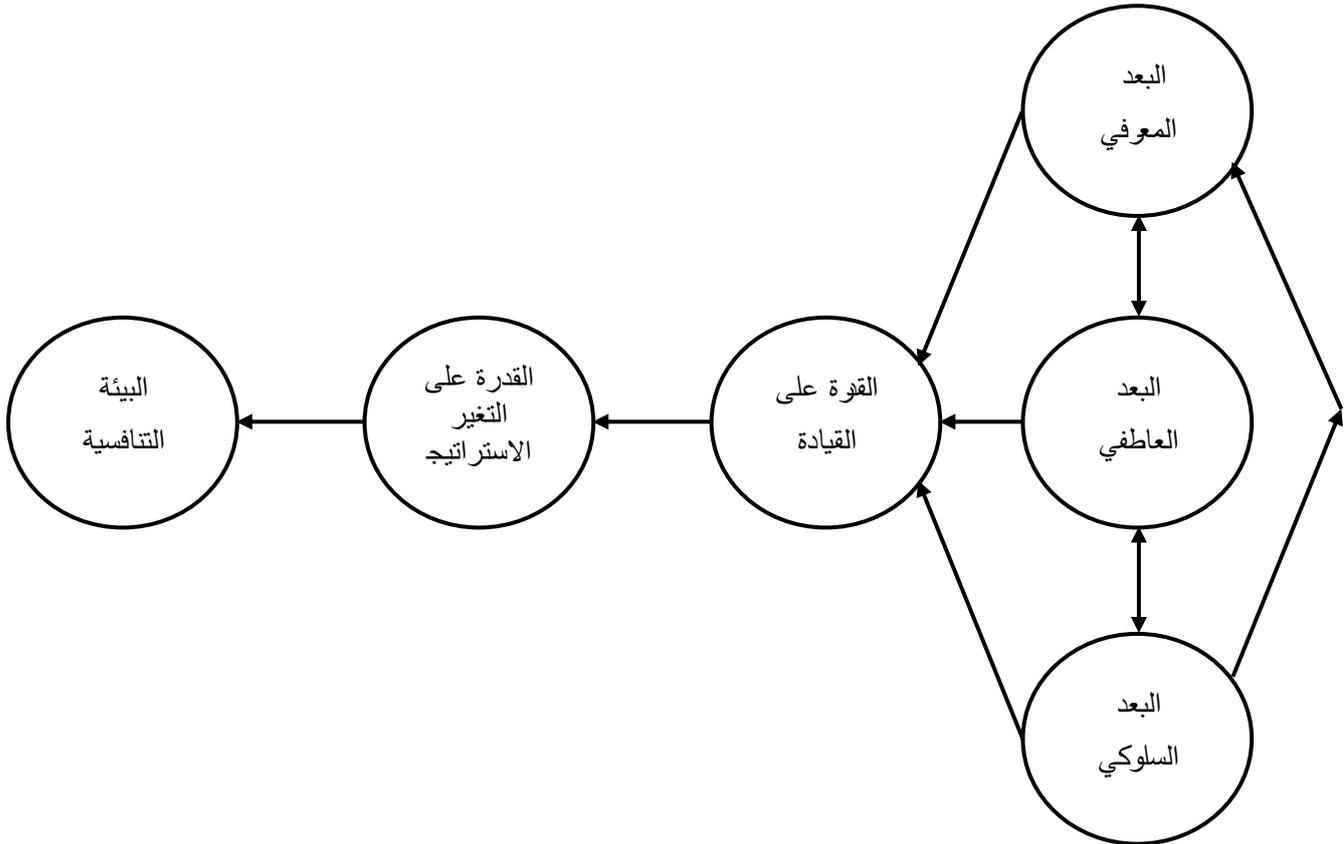
<sup>1</sup> فوزية مقرّاش، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> خالد لعلاوي، مرجع سبق ذكره، ص 478.

### الفصل الثالث: الأثر النظري للإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية

والحصن الواقي للمنظمة الذي قد يصونها من التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية شديدة التنافس والديناميكية. فنجاح المنظمة بالتحكم في مواردها الداخلية يجعلها تتكيف مع البيئة أو يدفع بها للتصدي لأي هجمات وتهديدات خارجية. ويمكن دعم ما قد قيل بالنموذج التالي:

الشكل رقم (12): الذكاء العاطفي وعلاقته بالبيئة التنافسية للمنظمة



**Source:** Ranjit Voola & Jamie Carlson & Andrew West, **Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view**, Strategic Change, 2004, P 85.

يمثل الشكل أعلاه علاقة الذكاء العاطفي بالبيئة الخارجية للمنظمة (البيئة التنافسية)، إذ يظهر التفاعل ما بين البعد المعرفي والسلوكي لدى الأفراد العاملين (قادة ومروسين) مع البعد العاطفي، هذا الأخير يمكن من تحديد نوع القيادة المناسب للمنظمة، ونوع القيادة يساعد في القدرة على التغيير الاستراتيجي للمنظمة استجابة لمجريات وسيناريوهات البيئة الخارجية للمنظمة.

### 3. الذكاء العاطفي وأثره على الاستجابة للتغيرات البيئية

حسب Lyons & Schneider يعتبر الإدراك العاطفي وإدارة العواطف لب الذكاء العاطفي؛ فالإدراك العاطفي يتضمن قدرة الشعور بالعواطف بدقة داخل النفس أو في البيئة؛ وبه يمكن التمييز بين التهديدات والفرص البيئية، وهذا الجانب مهم من أجل التكيف مع ضغوطات البيئة، ذلك بتوجيه الاهتمام نحو الاضطرابات المتعلقة بها، بالإضافة إلى أن استخدام الأفراد العاملين (خاصة القادة) يساهم في توليد عواطف تساعد على تحديد العمليات الاستراتيجية. فالأفراد الماهرين فقط هم من يدركون عواطفهم بشكل جيد والتوليف بينها بطريقة تجعلهم يستفيدون من العواطف الإيجابية في تشجيع الابداع وتسهيل امتلاك المعلومات، بينما العواطف السلبية فيحاولون تغييرها إلى عواطف إيجابية. من ناحية أخرى يرى Lyons & Schneider أن المنطقة الاستراتيجية للذكاء العاطفي تعتمد على الفهم الجيد في إدارة العواطف؛ فالفهم العاطفي يتضمن تحديد العواطف بشكل يوضح الحالة، ما يساعد على تحديد الأسباب والنتائج المترتبة عن تلك العواطف، والقدرة على فهم العواطف تساعد على تحديد وتسمية العواطف. وما يجب على الأفراد العاملين (القادة خاصة) هو التركيز على العواطف التي تسهل عملية التعامل والتكيف مع المواقف وتخفيض العواطف غير المجدية وغير المنتجة، فإدارة العواطف تتضمن صيانة وتغيير المشاعر في النفس والآخرين أي؛ تعزيز العواطف الإيجابية والتقليل من العواطف السلبية عند الحاجة، وقد تكون القدرة على تغيير الاستجابات العاطفية مصدر فوائد عند حدوث توتر أو أي طارئ. وتعتبر العواطف جزء لا يتجزأ من عملية الضغط؛ حيث يمكن الاستفادة من جميع قدرات الذكاء العاطفي في الاستجابة للتوترات الحاصلة داخل المنظمة، ويعتبر المجال الاستراتيجي الأكثر استفادة من هذا النوع من الذكاء، حيث يغطي خلال الضغوطات مصدر التوتر للاستجابة إليه بسرعة؛ إذ يستطيع توجيه الاهتمام نحو المواجهة، والأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة عواطفهم يمكن أن يكونوا قادرين على التغيير أو الحفاظ على عواطفهم عند الحاجة لتسهيل التكيف والاستجابة للتوترات.<sup>1</sup> هذا ويساعد الذكاء العاطفي في الفصل بين فرص وتهديدات بيئة المنظمة كأهم دور استراتيجي يساهم فيه. كما يكمن دور الذكاء العاطفي في تطوير الإدارة من خلال مساعدة المديرين في التخطيط بشكل أفضل وبعده طرق منها تغيير الخطط لتلبي حاجتهم الحالية، بالإضافة إلى التكيف مع المواقف واللجوء إلى الخطط المتعاقبة وتغييرها عند الفشل. والمديرين الأذكياء عاطفياً لديهم القدرة على فهم عواطفهم وعواطف الآخرين كي يساعدهم

<sup>1</sup> فوزية مقاش، مرجع سبق ذكره، ص 55. نقلا عن: Lyons J & Shneider T, **The influence of emotional intelligence on performance**, Personality and Individual Difference, Volume 39, 2005, PP 693-695, Pages: 693-703.

على تحفيز الموظفين وتحفيز أنفسهم، وعلى مساعدة الأفراد على الاستمرار في العمل. كما أن لديهم القدرة على اتخاذ قرارات هامة من خلال استخدام عواطفهم لتسيير تفكيرهم ورؤية الأشياء بوضوح عندما تكون المشاعر قوية.<sup>1</sup>

وبشكل عام فإن من الصعب أن ينجح الذكاء العاطفي كليةً على المستويين المعيشي والعملي؛ فهو جزء بيولوجي، والعواطف تطورها مهم جدا في حياة البشر، إلا أن الدراسات أكدت أن العواطف هي الحاجز الأول الذي يعترض الإنسان عند تلقيه المعلومات ومن الطبيعي عند تلقي شخص لمعلومات بشكل أوتوماتيكي يُقيّمها من خلال وجهة نظر عاطفية. فالتقييم العاطفي شيء ضروري للبقاء والنشاط ضمن جماعات، كما له علاقة بالمبادرة والاستجابة للتغيرات الحاصل داخل وخارج المنظمة.<sup>2</sup>

من ناحية أخرى أشاد العالم الفسيولوجي Daniel Golman في كتابه "الذكاء العاطفي" إلى أن اعتماد أسلوب الذكاء العاطفي في العمل يخفف من حدة التوترات والنزاعات والصراعات داخل التنظيم، الأمر الذي يساعد المنظمة على سير العمل وتطبيق القرارات وتنفيذها في جو مريح من الناحية النفسية فالمورد البشري ليس كالموارد المادية (آلة) فهو يشعر ويحس، وهذا الأمر يحقق جودة الأداء والذي بدوره يساعد على سرعة وفعالية الاستجابة للتغيرات البيئية.<sup>3</sup>

ويعتبر الذكاء العاطفي درع المنظمة ومصدر قوتها الداخلية، ونجاح المنظمة في تخطي تحديات البيئة الخارجية مرهون بنجاح اعتماد هذا الأسلوب وتطبيقه في بيئتها الداخلية من خلال مقاومة التغيير<sup>4</sup>، وإدارة الصراعات، إدارة التوترات من جهة وصقل المواهب والكفاءات وإدارتها لتحسين الأداء من الجهة المقابلة. فبذل المجهود في بث روح الانتماء لدى الفرد العامل يعزز من سرعة فعالية الاستجابة للتحديات والديناميكيات البيئية، وسلوك المنظمة التنافسي الناجح تظهر نتيجته من نجاح إدارة موردها البشري.

<sup>1</sup> فوزية مقراش، المرجع السابق، ص 59.

<sup>2</sup> Alon I & Higgins J, **Global leadership success through emotional and cultural intelligences**, Business Horizons, Volume 48, 2005, Pages: 501—512, P 504.

<sup>3</sup> Daniel Golman, **Working with emotional intelligence**, 2009. Available on: [https://books.google.dz/books?id=fOnFvLlf8k0C&printsec=frontcover&dq=daniel+goleman+emotional+intelligence&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=daniel%20goleman%20emotional%20intelligence&f=false](https://books.google.dz/books?id=fOnFvLlf8k0C&printsec=frontcover&dq=daniel+goleman+emotional+intelligence&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=daniel%20goleman%20emotional%20intelligence&f=false)

<sup>4</sup> Ranjit Voola & Jamie Carlson & Andrew West, **Emotional intelligence and competitive advantage: Examining the relationship from a resource-based view**, Strategic change, Volume 13, Issue 02, 2004. Pages 83-93. Available on: doi:10.1002/jsc.667

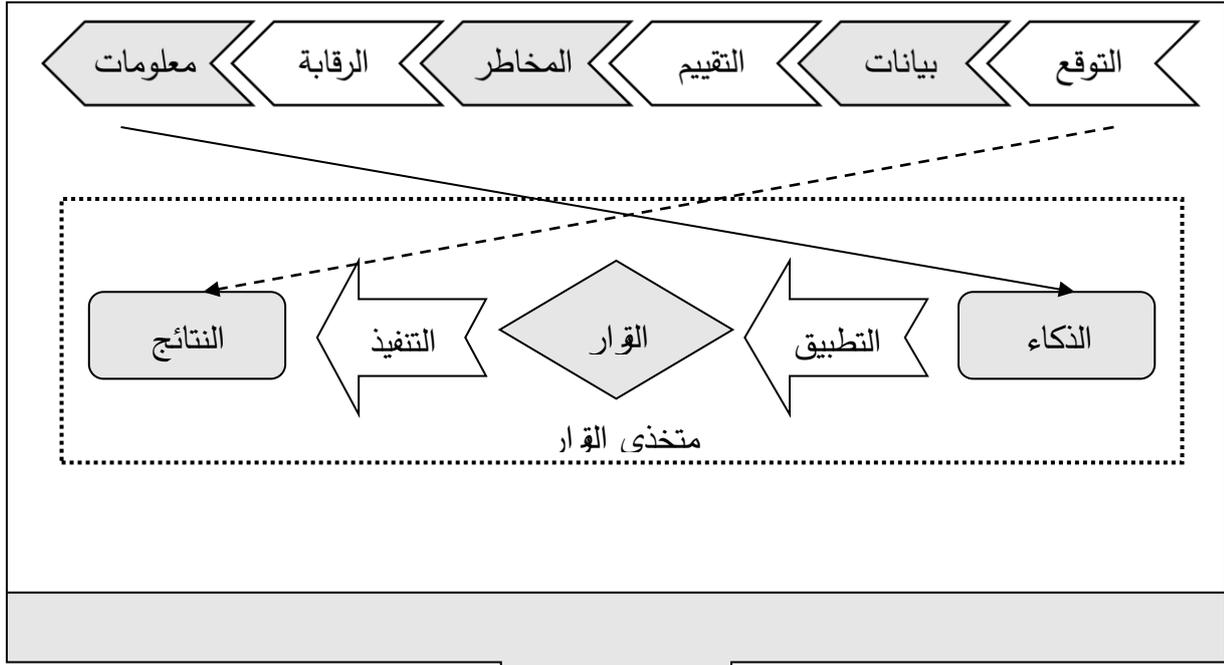
وفي الأخير يقول DeGenaro & Al أنه يؤدي الجمع بين أنواع الإدارة بالذكاء الثلاث (الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) إلى ايجاد إستراتيجية أذكى قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بالمنظمة، وذلك من خلال بروزها في إطار "ذكاء الأعمال الإستراتيجي" الذي يعتمد على فهم توجهات التنبؤ بالتطورات المستقبلية وتحليل مؤشرات الإنذار المبكر، والتهيؤ لتغيرات السوق والبيئة الخارجية عبر مراقبة ما يتعلق بمنتجات معينة، ومراقبة أسعار السلع المنافسة، التغيرات في تفضيلات الزبون،... الخ، كما هو الحال في اليابان عندما غزت سياراتها الصغيرة الأسواق الأمريكية، وذلك بعد اعتمادها على معلومات ذكية في تحليل تلك البيئة (الأسواق خاصة)، وتعقب التغير في أسعار الوقود، وتنامي الطلب على السيارات ذات الكفاءة في الاستهلاك والوقود. بالإضافة إلى التهيؤ كذلك لتغيرات البيئة الداخلية، كالتغيرات الحاصلة في النقابات العمالية وكيفية إدارتها بالاستجابة لطلباتهم ورغباتهم في تحسين المناخ العملي لهم.<sup>1</sup>

ويمثل الشكل الموالي حوصلة لأثر الذكاء على الاستجابة السريعة لبيئة المنظمة:

الشكل رقم (13): حوصلة لأثر الذكاء على الاستجابة السريعة لبيئة المنظمة

<sup>1</sup> سميرة أحلام حدو ومحمد فلاق، المرجع السابق، ص 79.

## الفصل الثالث: الأثر النظري للإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية



### ميزة الاستجابة السريعة

يتيح الرصد الدائم لآلية عمل نظام الذكاء المنظمة من الاستجابة السريعة على عدة أصعدة:

- تتيج للمؤسسة القدرة على تغيير أو تعديل أي تصميم واعتماده بشكل سريع نتيجة تقليصه لوقت صنع القرار؛
- سرعة تجميع ومعالجة وتحليل المعلومات، فضلا عن سرعة نشر الذكاء بما يخدم القرارات بكل أنواعها؛
- الرصد الدائم والمستمر لحاجات ورغبات وتفضيلات العملاء من خلال التقيب عن البيانات، بما يتيح الاستجابة السريعة لأي

### ميزة الجودة

يتيح الرصد الدائم للبيئة الخارجية ولمتغيرات المتعلقة بأنشطة المنافسين وميول العملاء للمؤسسة ما يلي:

- الاعتماد على التحسين والتطوير المستمر بناء على التغيرات الحاصلة في ميول وأذواق العملاء؛
- التصنيع حسب رغبة العميل؛
- التميز من خلال الاستخدام الذكي للمعلومات والمعارف المتاحة؛
- تصميم أمزجة تسويقية متوافقة بشكل تام مع رغبات العملاء؛
- المبادرة في تقديم العروض السلعية والخدمات مقارنة بالمنافسين باعتبار أن أنواع الذكاء بالمنظمة يساعد على التنبؤ بتصرفاتهم المستقبلية.

### ميزة التكلفة الأقل

يتيح الرصد الدائم للبيئة الخارجية وللمتغيرات المتعلقة بالأنشطة المولدة لتكاليف المنظمة ما يلي:

- اختيار أفضل الموردين من حيث الجودة والالتزام بالمواعيد، بالإضافة إلى أقل الأسعار الممكنة؛
- نتيجة اعتمادها على الذاكرة التنظيمية تتيج للمؤسسة تخزين واسترجاع التصاميم وحتى تطويرها بأقل التكاليف؛
- توفير المعلومات وتخزينها بشكل آلي يقلل من تكاليف النظم التقليدية للمعلومات؛
- تصميم وتطوير منتجات بسرعة نتيجة سرعة تحصيل ومعالجة المعلومات لتقليل التكلفة.

المصدر: لمجد بوزيدي ونور الدين نجيب، دور الترابط الوظيفي بين الذكاء التنافسي وإدارة المخاطر في تحقيق المزايا

التنافسية المستدامة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، ديسمبر 2015، الصفحات: 183-

199، ص. ص 196-197.

يوضح الشكل أعلاه بعض الإمكانيات التي يتيحها نظام الإدارة بالذكاء بالمنظمة من أجل تحقيق الميزات التنافسية والمتمثلة بحسب الباحث في ميزة التكلفة الأقل، ميزة الجودة، وميزة الاستجابة السريعة التي تعتبر الميزة الركيزة، بشكل عام نتيجة رصده ومتابعته للتغيرات الحاصلة في البيئة.

### المبحث الثاني: الرشاقة الاستراتيجية كوسيط في التأثير بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة لكونها تساعد في الاستشعار والاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية، كما ترتبط ارتباطاً وثيقاً وامتزاجاً بالنجاح الاستراتيجي في ظل البيئات شديدة التنافس، لذا لم تعد الرشاقة الاستراتيجية مسألة اختيارية للمنظمات بل ضرورة تميّز بين المنظمات الناجحة.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: الرشاقة الاستراتيجية

نشأ مفهوم الرشاقة في خمسينيات القرن الماضي في مجال القتال الجوي حيث تم وصفه بأنه "قدرة الطائرة على تغيير حالة المناورة"<sup>2</sup>، ثم ظهر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية في العقد الأخير من القرن العشرين، ومع بداية هذا القرن أصبح محور اهتمام العديد من الباحثين المتخصصين، فمنذ ظهوره عام 1991 من معهد البحوث إياكوكا Iacocca في جامعة ليهاي Lehigh University، وبالضبط في تقرير بعنوان "استراتيجية منظمة التصنيع في القرن الحادي والعشرين: من وجهة نظر خبراء الصناعة" أصبح المصطلح الطنان في عالم المنافسة إلى اليوم.<sup>3</sup> فسرعان ما توسع المفهوم ليشمل سياق الأعمال.<sup>4</sup> خاصة

<sup>1</sup> Harraf A &Wanasika I &Tate k &Talbot, **Organizational Agility**, The Journal of Applied Business Research, Volume 31, Issue 02, 2015, Pages 675-686.

<sup>2</sup> سارة الدريني، تأثير الذكاء العاطفي على رشاقة القوى العاملة: بالتطبيق على العاملين بقطاعات نظم وتكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 3، قُبِل للنشر 2021، (وتحت النشر لسنة 2024)، ص 6.

<sup>3</sup> Hasan Ali Al-Zu'I, **Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investing**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Volume 06, Issue 04, 2016, P 235.

<sup>4</sup> سارة الدريني، المرجع السابق، ص 6.

حينما قدمها Peter Drucker ووضحها في مفهوم المنظمة الرشيقة لأول مرة لشرح ضرورة زيادة المرونة والقدرة على الاستجابة للمنظمات الحديثة.<sup>1</sup>

### 1. تعريف الرشاقة الاستراتيجية

ارتبط مفهوم الرشاقة وخفة الحركة بتوجهات حديثة في الفكر التنظيمي ونظرية التنظيم، حيث ساعد المنظمات على الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية غير المتوقعة واستغلال الإمكانيات المتاحة في تكنولوجيا المعلومات، فالعلاقة بين هذه الأخيرة والرشاقة مبنية على سرعة الهيكل التنظيمي في الاستجابة الفورية للتغيرات غير المتوقعة.<sup>2</sup>

وتعرّف الرشاقة على أنها: "قدرة المنظمة على الاستجابة لاتجاهات السوق بشكل أسرع وبأقل تكلفة مقارنة بالمنظمات المنافسة."<sup>3</sup>

وعن الرشاقة الاستراتيجية تعتبر مفتاح النجاح في بيئة أعمال ديناميكية وسريعة التغيير؛ لأنها على دعم قيادة التغيرات المفاجئة بالإضافة إلى الاستفادة من الفرص في سوق مضطرب، وهي لا تعني عدم وجود استراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي، وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، بمعنى أنها مفهوم وعامل مشترك بين وضع الاستراتيجيات وتنفيذها.<sup>4</sup> وقد عرّفها Park بأنها: نظام من القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المنظمة التي تحتاجها لمواجهة السوق المتغيرة بسرعة ومرونة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد صالح، الرشاقة الاستراتيجية، مدونة الدكتور محمد طاهر صالح Marketing، 2022. يمكنك الاطلاع على الموقع: [www.drmtaher.com](http://www.drmtaher.com)

<sup>2</sup> صارة بوربيع، الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع SIM، المجلد 07، العدد 03، 2021، ص441. نقلا عن: Paul & Magno & Tim & Rajeev, **Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities**, The Journal of Strategic Information Systems, Volume 02, Issue 28, 2019, P 219

<sup>3</sup> Bohadana Sherehiy, **Relation between agility strategy work organization and work force agility**, A review of Enterprise Agility, 2008.

<sup>4</sup> Santala M, **Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting**, Department of Marketing and Management, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland, 2009, P 36.

<sup>5</sup> Park Young Ki, **The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies**, Doctor Dissertation, 2011.

كما عرّفت على أنها نموذج استراتيجي سلوكي وحسي تنتهجه المنظمة الرشيقة لخلق القيمة والتميز على المدى القريب، المتوسط والبعيد على نظيراتها في السوق بالتكيف السريع مع التقلبات البيئية، باعتبار أنها تساعد في:<sup>1</sup>

- الاستجابة: القدرة على تأقلم المنظمة؛
- السرعة: أي السرعة في التكيف؛
- المرونة: التكيف مع التغييرات مهما كان حجمها؛
- والكفاءة: الرؤية الجيدة للاستراتيجية.

كما تعبّر الرشاقة الاستراتيجية على "قدرة المنظمة في القيام بردة فعل مناسبة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية، حيث تركز على القدرات والإمكانات الإدارية ودرجة التحكم بها في الوقت المناسب للتفاعل مع الفرص والتهديدات"، وبصيغة أخرى فهي تمثل: "القدرة على مواجهة التغييرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمنظمة من أجل الاستجابة السريعة لهذه التغييرات وعدم التعرض للمخاطر."<sup>2</sup>

كما تعني: "الاستجابة الشاملة للتحديات في سوق العمل، والاستفادة من التغييرات السريعة التي تحصل في بيئته عن طريق الجودة والأداء المتميز والخدمات الجيدة."<sup>3</sup>

عرّفها Beltrame على أنها: "عملية تكيف التوجه الاستراتيجي للمنظمة مع الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة باستمرار، فالمنظمة هنا تصبح رشيقة استراتيجيا حالما تتمكن من تعزيز نقاط قوتها، فكلما كانت الرشاقة أقوى وأكثر مرونة وليونة، زادت خيارات المنظمة في تقديم ما يُعد ضروريا في الوقت

<sup>1</sup> لعوج زاوي، أثر الخفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة حالة مجموعة مؤسسات المنطقة الصناعية بلعباس، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 14، العدد 02، 2020، ص 502.

<sup>2</sup> لعوج زاوي، المرجع نفسه، ص.ص 502-503. نقلا عن: العابدي، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 31، 2014. و Attafara, **Study of required organizational base for implementation of agility in organizations: case study industrial entekhab group**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, Volume 03, Issue 11, Pages: 141-156.

<sup>3</sup> Erande Ameya & Verma Alok, **Measuring Agility of Organizations – A comprehensive Agility Measurement Tool**, In (IAJC – IJME) International Conference, 2008, P 01. Available on: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.566.1672&rep=rep1&type=pdf>

المناسب.<sup>1</sup> ويراه **Becker** بأنها من الأساليب التي تمنح المنظمة بيئة عمل تتسم بالمرونة بما يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وكذا اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية والموضوعية.<sup>2</sup> في حين يعرفها **Doz & Kosonen** على أنها قدرة المنظمة على الاستمرار من خلال إدراك واستكشاف القدرات الملائمة لأغراض استغلال في الفرص والاستجابة للمواقف السوقية باعتماد السرعة والباغثة للوصول للنجاح التنافسي.<sup>3</sup> وهي: "القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بكل سهولة وسرعة ومهارة"<sup>4</sup>

وتُعرف الباحثة الرشاقة الاستراتيجية بأنها: عملية تكييف التوجه الاستراتيجي للمنظمة استجابة للتغيرات الديناميكية للبيئة بمجموعة من القدرات والامكانيات والبنى التحتية (المادية، المالية، البشرية، التكنولوجية الوقت، المعرفة، الكفاءة والفعالية) التي تملكها المنظمات بخفة الحركة وبسرعة ومرونة في التنفيذ بهدف الحفاظ على الحصة السوقية. واعتماد المنظمات للرشاقة الاستراتيجية يُشكّل أساس النجاح التنظيمي وتعزيز الاستدامة في محيطها.

### 2. أهمية الرشاقة الاستراتيجية

إن حالة عدم التأكد والاستقرار في البيئة الخارجية تعد من العوامل الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة، وهذا راجع طبعاً لحدة المنافسة وشراستها، وتكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية في هذا المجال في أمرين؛ الأول داخلي ضمن المنظمة حيث تهدف إلى فهم الكفاءات وتحديد القدرات في المنظمة، أما الثاني فيعتبر خارجي وهذا لأجل معرفة ما يدور حول المنظمة وتحديد المتعاملين معها والمنظمات المنافسة؛ فالرشاقة الاستراتيجية تجسّد قدرة المنظمة على إدارة التغيّر المستمر المرتبط بازدياد وتيرة التغيرات البيئية وتهيئتها لقبول هذا التغيّر من خلال تكوين عدة بدائل، حشد الموارد، تطوير المهارات،

<sup>1</sup> kieren Beltrame, **Strategic Agility: Driving business efficiency without eroding competitive advantage with paper**, business& strategy consulting firm, 2008.

<sup>2</sup> Bob Becker, **Strategic agility: The Ultimate Competitive Advantage**, 2007. [www.sa-advantage.com](http://www.sa-advantage.com)

<sup>3</sup> Yves Doz & Mikko Kosonen, **The Dynamics of Strategic Agility: Nuk's Rollercoaster Experience**, University of California, Management Review, Volume 50, Issue 03, 2008, P 98.

<sup>4</sup> أحمد خضير حاضر شعير وكفاح محميد، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص 124. نقلاً عن: Paul Tallon & Alain Pinsonneault, **Competing Perspectives on The Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights From A Mediation Model**, MIS Quarterly, Volume 35, Issue 02, 2011, P 02.

واتخاذ القرارات الكفيلة لتذليل كافة العوائق أمام كل تغيير.<sup>1</sup> إن اعتماد المنظمات على الرشاقة الاستراتيجية يمكنها من إعادة تكوين ذاتها وتحقيق النمو بتوفير كافة المتطلبات لمواجهة المنافسة الخارجية، بالإضافة إلى مكوّن أساسي ومهم في الرشاقة وهو مرونة مواجهة التطورات الحاصلة، وإيجاد طرق مبتكرة من أجل خلق القيمة للمنظمة.<sup>2</sup>

فالواقع الجديد يفرض على المنظمة ضرورة تبني وإرساء آليات جديدة في الإدارة والتسيير تُكسبها رشاقة ومرونة للتأقلم مع كل التقلبات الحاصلة في المحيط.<sup>3</sup> والمنظمات التي لا تعتمد على الرشاقة الاستراتيجية تتراخى مع مرور الوقت لتصل إلى عدم المرونة وعدم الاتزان والجمود كما تصبح غير قادرة على الاستمرارية.<sup>4</sup> أو ما يعرف بالشلل الاستراتيجي، فأهمية الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات يجعلها أكثر حيوية ونشاط ما يعكس ذلك في توجيه سلوكها التنافسي بشكل فعال. ولنجاح تطبيق الرشاقة الاستراتيجية يتطلب ذلك أمرين مهمين:<sup>5</sup>

- استغلال القدرات التكنولوجية والحديثة على وجه الخصوص؛
- التناغم والتناسق والترابط والتلاحم بين جميع المستويات المختلفة داخل التنظيم (التكامل المنظمي الداخلي)؛
- التجاوب مع التغييرات البيئية الخارجية والاستجابة السريعة لها؛
- السرعة والمرونة كأهم عوامل الرشاقة الاستراتيجية؛
- القدرة والسرعة في اقتناص الفرص.

من ناحية أخرى يرى Santala أن أهمية الرشاقة الاستراتيجية تكمن في القدرة على دعم قيادة التغييرات المفاجئة، بالإضافة لكونها تساعد في الاستفادة من الفرص في سوق مضطرب، وبهذا القول هي لا تعني عدم وجود استراتيجية لكنها تعتبر بديل التخطيط الاستراتيجي؛ لأنها تؤكد على التفكير

<sup>1</sup> صارة بوربيغ، المرجع السابق، ص 442.

<sup>2</sup> طه حيدر وعبود عراك، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، العدد 15، 2019، ص. ص 303-304.

<sup>3</sup> لعوج زواوي، المرجع السابق، ص 503.

<sup>4</sup> Doz & Kosonen, Op.Cit.

<sup>5</sup> لعوج زواوي، نفس المرجع.

الاستراتيجي، والرؤية المستقبلية بشكل أوضح، وبمفهوم آخر هي مفهوم مدمج بين وضع الاستراتيجيات وتنفيذها.<sup>1</sup>

إذاً فأهمية الرقابة الاستراتيجية ترجع في تركيز المنظمة على العمليات الداخلية وفي دراسة طبيعة ردود الفعل ضد أي تغيير في المحيط البيئي لها.<sup>2</sup>

ومن دوافع تبني الرقابة الاستراتيجية:<sup>3</sup>

- الاستجابة السريعة للتغيير حسب الظروف البيئية للمنظمة؛
- رد الفعل المناسب لأي منتجات جديدة يطرحها المنافسين؛
- تقديم جداول أسعار جديدة كاستجابة للتغيير في أسعار المنافسين؛
- التوسع في تسويق المنتجات في إطار أسواق محلية أو حتى عالمية جديدة؛
- أو كما ما حددها ولخصها الباحث أحمد خضير وآخرون في شكل معادلة: دوافع الرقابة الاستراتيجية = تولد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة والقادة
- تمكّن المنظمة من تجديد نفسها استراتيجياً بما يسهم ضمان بقائها في الصدارة؛
- تعزز من أداء المنظمة الابتكاري بما يحقق استجابة سريعة للتغيرات البيئية؛
- تُكسب المنظمة مرونة استراتيجية في تجاوز الأزمات وتحقيق التكيف الفعّال مع التغيرات البيئية المتسارعة؛
- تحقق البراعة التنظيمية عن طريق قدرتها على استكشاف واستثمار الفرص البيئية برشاقة؛
- تبني الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق اكتساب مزايا تنافسية متجددة ومتنوعة ضمن تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتقديم خدمات واسعة، والتخلص من جميع الأنشطة التي لا تُضيف أي قيمة؛
- تُقدم للمنظمة حلولاً ابتكارية لمشاكلها الحالية والمستقبلية معتمدة على قدرة حساسيتها الاستراتيجية؛
- تحقق كفاءة الاستخدام والفعال للموارد التنظيمية المتاحة واكتساب الموارد الجديدة.

<sup>1</sup> Santala M, Op.Cit , P 36.

<sup>2</sup> وائل الصرايرة وعبد الله الشورة ومحمد الكساسية، الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، 2020، ص 17.

<sup>3</sup> أحمد خضير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 124. + أكرم الياسري وحسين غالي وأحمد الشمري، الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، المجلة العراقية الإدارية، المجلد 16، العدد 63، ديسمبر 2020، ص 11-12.

### 3. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

تتجاذب الرشاقة الاستراتيجية بين مجموعة من الأبعاد وتختلف نسبيا حسب كل باحث، يمكن إيجاز هذه الأبعاد في الآتي:

#### ▪ حسب نموذج Park

وترتكز الرشاقة الاستراتيجية بحسبه على ثلاثة أبعاد هي:<sup>1</sup>

#### - رشاقة الاستشعار

ويقصد بها القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغيير البيئي (تغيير تفضيل العميل، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الحديثة) في الوقت المناسب باعتبار عنصر الوقت في إدارة التوقعات مهما جدا فتقدير مقدار الوقت يسمح للمنظمات بإنهاء مهمة دون تأخير بحيث لا يمكن أن تؤثر على مهام أخرى؛

#### - رشاقة اتخاذ القرار

وهي القدرة على جمع وهيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة؛

#### - رشاقة الممارسة

هي القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات وإعادة هيكلة علاقات المنظمة بين مختلف المستويات والموارد؛ بغرض تقديم نماذج جديدة من المنتجات والخدمات للسوق.

#### ▪ حسب نموذج Doz & Kosonen

ويعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج تداولاً انتشاراً بين الباحثين في قياس الرشاقة الاستراتيجية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دينا النشيلي، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 03، 2020، ص 169. نقلا عن: Park Y, **The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies**, Doctor Dissertation, Faculty of the USC Graduate School, University of Southern California, 2011.

<sup>2</sup> أكرم الياسري وآخرون، المرجع السابق، ص. ص 12-13. نقلا عن: Yves Doz & Mikko Kosonen, **Op.Cit.**

- الحساسية الاستراتيجية

تعني حدة الإدراك، كثافة الوعي والاهتمام بالتطورات والتغييرات الاستراتيجية، وعرفت بأنها القدرة على مراقبة وتفسير التغييرات البيئية بشكل مستمر ودقيق. تتجزأ إلى ثلاثة أجزاء مهمة (الاستراتيجية كعملة مفتوحة، اليقظة الاستراتيجية، والحوار الداخلي عالي الجودة)؛ أما الجزء الأول يعمل على تحسين استجابة المنظمة تجاه وجهات النظر المختلفة وطرائق التفكير لذلك تعتمد على التعاون النشط مع أصحاب المصلحة في المنظمة بما في ذلك الموردين والزبائن والمنافسين عند تحديد وتشكيل الاستراتيجية. والجزء الثاني فهي تعزز قدرة المنظمة على تشكيل وتحديد الأسئلة الاستراتيجية بشكل مستحدث وشامل، ذلك يتطلب زيادة تنوع عمليات التفكير داخل المنظمة عن طريق توجيه التفكير نحو اتجاه مفاهيمي أكثر، أما الجزء الثالث وهو الحوار الداخلي عالي الجودة فهو يعبر عن زيادة قدرة المنظمة في تحويل الأفكار والآراء الفردية إلى اتجاه جماعي ومشارك للاستراتيجية. أو بصيغة أخرى فهو يعبر عن قدرة المنظمات على البحث عن البيانات القابلة للاستخدام وجمعها بفاعلية، واستيعابها في شكل معلومات بترشيحها (للملاءمة، التوقيت، الدقة، والمحتوى)، وتفسير وتحليل تأثير المعلومات المشتقة أو توقع/ اكتشاف الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال كما يتكون من بعد النظر الاستراتيجي الذي يتجلى على التقدير والتعلم وترقب اتجاهات بيئة الأعمال المتطورة ويعتمد بشدة على التعرف على الأنماط، والبصيرة الاستراتيجية التي تعني القدرة على إدراك الحالات الاستراتيجية المعقدة وتحليلها وفهمها عند تطورها والاستعداد للاستفادة منها.

- الالتزام الجماعي

الالتزام الجماعي عرف بأنه اتساق وقدرة فرق الإدارة على اتخاذ قرارات جريئة وحازمة، وتتكون ممارسات الإدارة من (الاعتماد والتعاون والتبادل بين فرق الإدارة العليا ومهارات أسلوب الإدارة لكبار المديرين التنفيذيين)، كما تعني القدرات الجماعية بأنها قدرة المنظمة في الاستفادة من الاندماج المشترك بين متلف مواردها. على سبيل المثال: قدرات الموارد البشرية من مهارات وذكاء وكفاءات ومعلومات ومعارف وقدرات الموارد المختلفة وقدرات البنى التحتية والوقت، الكفاءة والفعالية لصناعة العمل معا بشكل أكثر جودة ورشاقة.

- انسيابية الموارد

تعني قدرة المنظمة على استخدام وتخصيص الموارد بمرونة، بالإضافة إلى قدرتها على إعادة توزيعها بسرعة وإعادة هيكلة أنظمة الأعمال ما يسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات في السوق ومحاولة البقاء في صدارة المنافسة.

وترى الباحثة وبحسب النموذجين السابقين بالإضافة إلى استنادها على دراسات الباحثين (Sharifi & Zhang 1999) و (Nabatchian Gholamreza 2014) و (أحمد الشمري وسحر الزيايدي 2018) أن أهم ما يشكل الرشاقة الاستراتيجية هي بعدي القدرة من جميع جوانبها واتجاهاتها، بالإضافة إلى المرونة والانسيابية في خفة الحركة وخفة تنفيذ القرار:

### - القدرة

وهو ما يجب توفره لدى المنظمة من أجل التركيز على الأنشطة المختلفة لها وممارستها بشكل فعال، وتمثل هذه القدرات في (وجود رؤية استراتيجية، تكنولوجيا حديثة مناسبة للظروف البيئية، المعارف، الكفاءة والفعالية، الأشخاص ومختلف الأجهزة والموارد المادية والمالية) هذا يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها.<sup>1</sup> فإذا كانت المنظمة تسعى لكسب الرشاقة الاستراتيجية والتنظيمية عليها التركيز أكثر لإمكاناتها وقدراتها ومدى صمودها للمواجهة البيئية المختلفة.

### - المرونة وخفة الحركة

يقصد بالمرونة القدرة على تسريع التغييرات وإحداثها بشكل مقصود ومتعمد داخل المنظمة والتكيف مع اتجاهات السوق والتغيرات البيئية الخارجية. كما تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لظروف عدم التأكد من خلال تعديل أهدافها بالاستعانة بقدراتها ومعارفها، فهي في العادة قدرة توجيهية غير روتينية تبنى على المهارات الإدارية ذات العلاقة بأهداف المنظمة وتغييرات البيئة. كما تعمل المرونة أيضا على تطوير استراتيجيات جديدة للمنظمة من خلال ما تملكه من موارد وقواعد معرفية يمكن استغلالها بسلاسة لمواكبة التطورات البيئية والتكيف مع متغيراتها لأجل تعزيز موقعها التنافسي في السوق.<sup>2</sup> ترتكز المرونة

<sup>1</sup> Nabatchian Gholamreza & Seyyed Jafar Moosavi & Ali Mohammad Safania, **Reviewing the relationship between Organizational agility & Job Satisfaction Staff in the Ministry of Youth Affairs and Sports Iran**, International Journal of Modern Communication Technologies & Research (IJMCTR), Volume 02, Issue 02, February 2014, P 11. بتصرف

<sup>2</sup> مريم بوخضرة والشريف بوفاس، إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بولاية سوق أهراس، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 04، 2019، ص 54.

الاستراتيجية على مدخلين أساسيين مدخل الإنتاج من خلال المرونة في الإنتاج والتصنيع وضمان عدم حصول أي انحرافا لعمليات التصنيع المخطط لها، والمدخل الثاني وهو مدخل المناورات الاستراتيجية بالاعتماد على الاستشعار، الوقاية، تصحيح الانحرافات ومقاومة التغيير لأي طارئ لمواكبة الظروف التي تفرضها البيئة.<sup>1</sup> وكأهم ما يميز المرونة هو قدرتها على التعزيز من التجاوبات والانسيابية مع التغييرات المختلفة والسريعة للبيئة عديمة التأكد.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أثر أبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية

أما في هذا المطلب سيتم تحديد الأثر لكل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي على الرشاقة الاستراتيجية.

#### 1. بالنسبة لأثر الذكاء الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية

يُعد الذكاء الاستراتيجي كنظام من المعلومات الاستراتيجية الدقيقة التي تخص كل الذي يحصل في محيط المنظمة. هذه المعلومات تكون مرتبة في لوحة القيادة يتم تجديد معلوماتها دوريا وباستمرار بإنشاء بنك المعلومات الذي بدوره يساعد على برمجة النشاطات المستقبلية بطرق قياسية واستشرافية حديثة، يمكن الإدارة من فرز المعلومات بطريقة آلية ومعالجتها بدقة وسرعة متناهية، ما يمنح ردة فعل آنية وفعالة على أي طارئ ذاك الذي يُكسب المنظمة رشاقة استراتيجية وخفة تنظيمية<sup>3</sup> في تحقيق الأهداف وصناعة أو اتخاذ القرارات في تحديد توجه استراتيجي معين حسب وضعية المنظمة.

تتفاعل الرشاقة الاستراتيجية مع الذكاء الاستراتيجي في القدرة على إدراك أي فرص وتهديدات في البيئة فضلا عن القدرة على تصنيف الحالات على أنها ملائمة أو غير ملائمة وتستند هذه الميزة أيضا إلى قدرة المنظمات على تحديد فرص السوق عن طريق إجراء تحليلات استراتيجية، واستخدام أنظمة الإنذار المبكر، أو تطوير أطرافها الفاعلة الخاصة بالبحث عن فرص لعملياتها في البيئة الاقتصادية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مريم بوخضرة والشريف بوفاس، نفس المرجع، ص 54. بتصرف

<sup>2</sup> Farnese M & Fida R & Livi S, **Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation?** Journal of Management & Organization, Volume 22, Issue 03, 2016, Pages: 404-419.

<sup>3</sup> لعوج زواوي، مرجع سبق ذكره، 2020، ص 503.

<sup>4</sup> Maja Sajdak, **Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations**, The International Society for Manufacturing, Service and Management Engineering, Economics and Management, Volume 07, Issue 02, 2015, P 24.

يتجلى هذا الأثر كذلك في بُعدي الرؤية المستقبلية، والتحفيز، بحيث لا يمكن للرشاقة الاستراتيجية التي تعتبر أساس النجاح التنظيمي دون توفر بُعد الرؤية المستقبلية وإلا سيكون هناك شللاً استراتيجياً بكل عواملها ومتطلباتها؛ لذا ينبغي عليها أن تهتم برؤيتها الاستراتيجية والأخذ بنظر الاعتبار عدم إعاقة الموارد أو تقليدها، وكذلك المقدرات الجوهرية من قدرات ومهارات وخبرات في الإدارة. هذه العوامل تعد محسناً للرشاقة الاستراتيجية وهي مجرى النجاح وتحقيق الأهداف الرامية التي تسعى إليها المنظمات.<sup>1</sup>

كما تمثل الرؤية الاستراتيجية الدليل النهائي والموحد للمنظمة، وتحدد مستقبلها، وللرؤية صلة وثيقة بالرشاقة الاستراتيجية، غير أن وجود رؤية المنظمة لا يعني أن المنظمة رشيقة، لكن الالتزام بالرؤية والتركيز على تحقيقها يساعد على جعل المنظمة أكثر رشاقة، بشرط أن تكون الرؤية واقعية. كما تعتبر الرؤية المحددة بوضوح أمر حاسم للنجاح التنظيمي والتنافسي.<sup>2</sup>

من جهة أخرى تتفاعل أيضاً الرشاقة الاستراتيجية مع الذكاء الاستراتيجي في بعد الشراكة والتحالفات، فبحسب<sup>3</sup> Mc Carthy بإمكان المنظمة الرشيقة الدخول في تحالفات استراتيجية أو الانفصال عنها بسهولة وبسرعة عند الضرورة، بالإضافة إلى قدرتها على البحث واكتشاف مواطن القوة داخل التنظيم وتعزيزها في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات بالخارج.

### 2. بالنسبة لأثر الذكاء التنافسي على الرشاقة الاستراتيجية

لم تُعد الرشاقة الاستراتيجية ظاهرة جديدة في بيئة الأعمال، فالجديد هو أنها أصبحت ضرورة حتمية للمنظمات، وهذا لما تشهده من تغييرات ومفاجآت في بيئتها الخارجية، كما تساعد على تحرك المنظمات بانسيابية تكيفاً لديناميكيات التنافسية الحاصلة.<sup>4</sup> ويساعد الذكاء التنافسي في إبراز دورها داخل

<sup>1</sup> محمد صالح، مرجع سبق ذكره، 2022.

<sup>2</sup> دعاء عمر، تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكلية جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 01، 2020، ص 62.

<sup>3</sup> Mc Carthy, A multinational Conceptualization of Environmental velocity, Academy of Management Review, 2010, P 119.

<sup>4</sup> حنان بلحسن وفاطمة الزهرة شايب، التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية بمؤسسة حجار السود لولاية سكيكدة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جوان 2022، ص 125.

المنظمة نظراً للتفاعل بينهما فيما يخص تحركات المنظمة واتصالهما المباشر بالبيئة الخارجية والتنافسية على وجه الخصوص.

عُرف الذكاء التنافسي بأنه نشاط ونظام يهدف إلى جمع المعلومات التي تمكّن متخذي القرار من استباق توجهات السوق من تحركات المنافسين، التطورات الجديدة للسوق والتكنولوجيات الحديثة، تقلّب رغبات وتوجهات الزبائن... إلخ؛ يعني أن كلها تصب في تشخيص الفرص والتهديدات التي تنشأ في بيئة الأعمال بصفة عامة وتحليل البيانات للتكيف مع البيئة التنافسية المعقدة بصفة خاصة.<sup>1</sup> وهنا يأتي دور الرشاقة الاستراتيجية في الاستجابة بشكل تنافسي وإلى حد ما استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية ومواجهة هذه التهديدات، إذ تعتبر عاملاً محفزاً للاستجابة الفورية ووفقاً للتوجه الاستراتيجي المناسب الذي تخطوه المنظمة لمواجهة حالة عدم التأكد البيئي من جهة<sup>2</sup>، ومن جهة أخرى تعمل على استدراك التغيير وانعكاساته وتحويل مخاطره إلى فرص استثمارية تحقق تطلعات المنظمة الحالية والمستقبلية، وتضمن إيجاد أفكار مبتكرة تحقق البقاء في ظل شراسة البيئة التنافسية بتصميم نظام استراتيجي أكثر انسيابية وبمرونة عالية<sup>3</sup>؛ أي أن الرشاقة الاستراتيجية كما حددها Doz & Kosonen تملك القدرة في التحول والتجديد وفي الاتجاه الذي يضيف للمنظمة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة ذلك يضع المنظمة في حال الاستعداد الدائم لمجابهة التطورات الجديدة.<sup>4</sup>

كما تظهر فعالية التأثير للذكاء التنافسي على الرشاقة الاستراتيجية وعلى البيئة التنافسية خاصة من خلال اعتماد مؤشرات الذكاء التنافسي التالية:<sup>5</sup>

- **ذكاء السوق:** الذي يعرف على أنه تقصي كل المتغيرات والتحركات التي تخص السوق وتقلبات رغبات واستهلاكات الزبون وتفضيلاته وميولاته وفهم متطلباته بحسب تطور المنتجات والخدمات

<sup>1</sup> حنان بلحسين، المرجع السابق، ص 122.

<sup>2</sup> Nkuda Matthias, **Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings**, British Journal of Economics, Management & Trade, Volume 16, Issue 01, 2017, P 10.

<sup>3</sup> Kalsom Ali, Maged Barahma, Mohamed Disomimba, Mohamed Ali Al-Awlaqi, **The Impact of Human Resources Management Strategies on the Strategic Agility**, Journal of Social Sciences, Vol 08, No 04, 2019, P P616.

<sup>4</sup> حنان بلحسين، نفس المرجع، ص 127.

<sup>5</sup> شهاب الطه، العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة Korek للاتصالات النقالة في العراق، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد 129، 2021، ص 82.

المقدمة، وهذا يساعد الرشاقة الاستراتيجية في التحرك بمرونة نحو استجابة الفهم العميق لسلوك الزبون ومحاولة كسب ولائه ونزعه من المنافس؛ وهذا بدوره يساعد المنظمة في التقليل من الانحراف نحو تحقيق الأهداف المخططة لها.

- **ذكاء المنافس:** ويعرف أنه دراسة ورصد كل تحركات المنافس في القطاع من (نشاطات البحث والتطوير، الحصة السوقية، الخطط الاستراتيجية، السياسات التسويقية... الخ) ومحاولة التنبؤ بما سيحدث في البيئة التنافسية، ويتجلى دور الرشاقة الاستراتيجية في الاستجابة لتحليل الأداء الحالي للمنافس بسرعة ومرونة إلى جانب توقع أدائه في المستقبل.
- **الذكاء التكنولوجي:** إن التغيرات في التكنولوجيا التي أحدثتها الابتكارات المستمرة تؤثر على أنشطة وأعمال المنظمات، لكن المنظمة الذكية لا تنتظر حدوث تلك التغيرات، بل تعمل على رصد وتتبع ومراقبة الابتكارات الجديدة في البيئة التنافسية عن طريق الذكاء التكنولوجي، ويسهل الأمر بمساعدة الرشاقة الاستراتيجية في ذلك.

### 3. بالنسبة لأثر الذكاء العاطفي على الرشاقة الاستراتيجية

يعتبر سواء نكاء المنظمة أو رشاقته من نكاء ورشاقة أفرادها. إذ يتميز الأشخاص ذو الذكاء العاطفي بالحس العالي في التكيف مع الديناميكيات المتقلبة وتسمح الرشاقة الاستراتيجية بتكيف المنظمة مع متغيرات البيئة بغرض تحويلها إلى فرص يمكن اغتنامها.<sup>1</sup> هذا وتشير الدراسات إلى أن المستوى العالي من الذكاء العاطفي يؤدي إلى مستوى عالٍ من رشاقة القوى العاملة فالذكاء العاطفي هو أساس الشعور بالرشاقة التي تسمح للأفراد بالتعامل مع التغيير والتكيف معه ومجاهته.<sup>2</sup>

يعد الذكاء العاطفي كعاملٍ مهم في كفاءة وفعالية القوى العاملة واستخدام تأثيرات الذكاء العاطفي يساعد على الرشاقة وخفة الحركة في الإنجاز والتصنيع وتحسين الأداء بفعالية<sup>3</sup>؛ وبالتالي الاستعداد

<sup>1</sup> رغد الحنيطي، أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال، 2019 متوفر على الموقع: [https://books.google.dz/books/about:الموقع?id=2gaUDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.dz/books/about:الموقع?id=2gaUDwAAQBAJ&redir_esc=y)

<sup>2</sup> Varshney D & Varshney N, **Workforce Agility and its Links to Emotional Intelligence and Workforce Performance: A Study of Small Entrepreneurial Firms in India**, Global Business and Organizational Excellence, Volume 39, Issue 05, 2020, Pages: 35-45.

<sup>3</sup> Nikolaou I. & Tsaousis I, **Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organizational commitment**. International Journal of Organizational Analysis, Volume 10, Issue 04, 2005, Pages: 327-343. Available on: <http://dx.doi.org/10.1108/eb028956>

والتهيؤ التنافسي للقوى الخارجية. إذ يشكل تعاون الفرد العامل وولائه وقدراته (الجسدية والفكرية) قاعدة المنظمة في استخدام المهارات والمعارف والخبرات والذكاء الذي يعزز من القدرة التنافسية لدى المنظمة.<sup>1</sup>

حُدثت أبعاد الذكاء العاطفي في الإدارة وبحسب جلّ الباحثين وعلى رأسهم مؤلف كتاب الذكاء العاطفي الشهير **Goleman** بأنها أربعة أبعاد متشكلة في: فهم الذات، وإدارة الذات، ثم فهم مشاعر وعواطف الآخرين، وإدارة هذه المشاعر وفقاً لأهداف المنظمة. لكن بحسب نموذج **Jorfi & Al** الذي يساعد الذكاء العاطفي على الرشاقة الاستراتيجية فإن هذه الأبعاد وحدها غير كافية فالذكي عاطفياً وإلى جانب ما تم ذكره لا بد وأن تتوفر فيه صفات المرونة والتكيف والرشاقة أمام الضغوط البيئية المختلفة، والتوجه نحو الإنجاز الفعال دائماً، وأن تكون له وجهات نظر إيجابية. وكل هذه الأبعاد مجتمعة تساعد على رشاقة تنفيذ قرارات المنظمة.<sup>2</sup>

إن من أهم المهارات في صناعة القائد الرشيق هو الذكاء العاطفي يليه التفكير الاستراتيجي، ثم التمتع بروح الابتكار ومقاومة التغيير وقيادته، والمعرفة الرقمية، وكذا المرونة والتكيف<sup>3</sup> وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة والفعّالة التي يجب أن ينتهجها ويتلبسها كل قائد منظمة في بيئات الأعمال شديدة التنافس؛ فطالما يعي القادة ذوو الذكاء العاطفي لمشاعرهم ومشاعر الآخرين وإدارته فإن التعامل مع التغييرات البيئية سيكون بانسيابية ومرونة أكثر في تخطي عقبات التصرفات التنافسية المضادة، وسرعة الإنجاز والتنفيذ يساعد في سرعة الرد.

#### 4. المنظمة الذكية والمنظمة الرشيقة

تميل المنظمات في الوقت الحالي بأن تصير منظمات ذكية تركز على المعرفة والتعلم والتكيف، لكي تحقق هذه المنظمات النجاح وطول البقاء. ظهرت المنظمة الذكية كجيل جديد من المنظمات في الوقت الحالي ويعتبر هذا الفكر وجهة نظر حديثة تدعو إلى نقلة أساسية في الطريقة التي تُدار بها المنظمات مع الأخذ في الاعتبار التعلم والمعرفة والتدريب والبحث والتنمية والابتداع والابتكار والاستفادة

<sup>1</sup> Zare Zardeini Hosein & Ahmad yousefi, **The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace**, International Journal of Psychological Studies, Volume 04, Issue 03, 2012, P 50.

<sup>2</sup> Jorfi, H & Yacco H & Shah I, **Role of Gender in Emotional Intelligence: Relationship among Emotional Intelligence, Communication Effectiveness and Job Satisfaction**, International Journal of Management, Volume 29, Issue 04, 2012, Pages: 590-597.

<sup>3</sup> صفية الشحي، القائد الرشيق، 25 جانفي 2023. تم الاطلاع عليه يوم 30 جانفي 2023 على الساعة 18:23 عبر

موقع: <https://www.alkhaleej.ae>

من تكنولوجيا المعلومات والاتصال<sup>1</sup> وأهمها فهم البيئة والتكيف معها، وهناك من الخصائص التي تميز المنظمة الذكية عن باقي الأنواع من المنظمات منها: أن تتصف بالرشاقة التنظيمية التي تعني خفة وسهولة ومرونة الحركة والاستجابة السريعة والمناسبة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.<sup>2</sup>

وبالنسبة للمنظمة الرشيقة فهي تتميز عن غيرها من خلال أدائها العام، والذي يعتمد أساسا في قدرتها على الاستجابات السريعة والذكية لقضايا التكيف والابتكار ومنع كل أشكال الهدر التي تواجهها المنظمة أثناء عملها من خلال المشاركة، التفاعل، والتعاون الفعال مع بيئتها الداخلية والخارجية بالتوقع والتغير الحسن عند الضرورة للحفاظ على حصتها السوقية باستمرار.<sup>3</sup> والمنظمة الرشيقة تعي متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ القرار، وعادة تتخذها في ضوء ثلاثة معايير: سرعة اتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار. والاستجابة السريعة للتغيير، إلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار، لكن المشاركة أيضا قد تعرقل سرعة اتخاذ القرار وهذا يتطلب من المنظمات تحقيق قدر من التوازن بين المركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية.<sup>4</sup> كما تهتم المنظمة الرشيقة بتحويل أي تهديدات إلى فرص متميزة.<sup>5</sup>

ومن خصائص المنظمة الرشيقة تلك التي حددها Ojha وتشمل:<sup>6</sup>

- تحقيق مركز تنافسي متقدم؛
- مواجهة المخاطر بفعالية؛
- مفتاح النجاح في بيئة الأعمال شديدة التنافس؛
- لديها القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية والاستعداد لها بالصد أو التكيف معها؛
- القدرة على إزالة العوائق تجاه التغيير.

<sup>1</sup> عبد الناصر أحمد، الرشاقة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، 2022، المجلد 03، العدد 09، الصفحات: 131-140، ص 133.

<sup>2</sup> عبد الناصر، نفس المرجع، ص 133.

<sup>3</sup> لعوج زاوي، المرجع السابق، ص 501.

<sup>4</sup> دعاء عمر، المرجع السابق.

<sup>5</sup> هالة مغاوري، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، العدد 10، 2016، ص 136.

<sup>6</sup> Divesh Ojha, **Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance** (Unpublished PhD Thesis), Clemson University, South Carolina, USA, 2008.

في حين قام فريق البحث في معهد IBM لقيمة الأعمال (Institute for Business Value) باختبارات معامل الذكاء الذهني<sup>1</sup> بدراسة عميقة لخصائص المنظمة الذكية. خرجوا بتقرير يحمل الخصائص التالية:<sup>2</sup>

- الإدراك: المنظمة الذكية تكون واعية ويقظة نحو بيئتها ومدركة لها، حيث تجمع وتستخدم المعلومات المنظمة وغير المنظمة عن كل حالة ضمن البيئة التي تعيش فيها.
- القابلية العالية للاستجابة للمعلومات.
- قابلية التعلم بسرعة
- الارتباط: تقوم المنظمة الذكية بربط الوظائف الداخلية والخارجية وعلى جميع المستويات وكذلك الصعيد الجغرافي بطريقة المحاذاة المؤدية إلى تحقيق النتائج المرجوة من الأعمال.
- الدقة: بعد خاصية الإدراك، تستخدم المنظمة الذكية المعلومات ذات الصلة والدقيقة فقط لدعم قراراتها في الوقت المناسب وتستخدم الإجراءات التي هي أقرب إلى نقطة التأثير والنتيجة.
- الاستجواب: تواجه المنظمة الذكية تحديات الوضع الراهن فتحتمل لنفسها الحق في الحصول على أكثر محاولة في خلق الفرص الجديدة.. فتستجوب نفسها بنفسها؛ هل وصلت لحد خلق الفرص الجديدة أم ليس بعد؟
- التمكين: تمنح المنظمة الذكية صورة واضحة عن بصيرة ورؤية وذاكرة المنظمة للعاملين، أيضا تمكينهم من اتخاذ بعض القرارات في حدود مسؤولية وظائفهم.
- التوقع: تتوقع المنظمة الذكية وتستعد للمستقبل، وبدلا من أن تكون لديها مجرد ردة فعل أو تصحيح الإجراءات فهي ترسم وتقيم البدائل.

أما Bakhian & Hamidi فقد حدداها كالتالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Veryard R, Component –Based Business Background Material: On Intelligence, 2000, Retrieved: 10/10/2021, from: <http://www.veryard.com>

<sup>2</sup> سجي حسين وحواد راضي، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية -دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 03 الصفحات: 6-33، 2016، ص 12.

<sup>3</sup> Bakhshian A & Hamidi F & Ezati M, Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers, The Journal of Mathematics and Computer Science, Volume 03, Issue 04, 2011.

- الرؤية المستقبلية: ذلك برسم رؤية واضحة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية على وجه الخصوص، والتي بموجبها يتم وضع الخطط المستقبلية.
- قبول المخاطر ومواجهتها بعقلانية.
- الابداع: وهو القدرة في خلق أفكار جديدة مجسدة في منتجات تلك المنظمة أو خدماتها.
- الاستقلال: هي العمليات المستقلة التي تحاول المنظمة الوصول إليها، ما يمكن التعبير عنه بالقوة الدافعة للمديرين لتحقيق الريادة (التفوق) في أعمالهم.
- تقسيم العمل: يتم فيها تحديد المسؤوليات وتقسيم المهام وتخصيصها، من أجل إطلاق المواهب لدى الكوادر البشرية العاملة بالمنظمة.
- الدوافع: من خلال التحفيزات المشجعة بمنح حوافز مادية ومعنوية، لتحريك الدافع نحو أداء أكثر تميزاً لدى عمال المنظمة.

فيما حددها **Bratianu** ومجموعة باحثين كالتالي:<sup>1</sup>

- قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير السريع وغير المتوقع للبيئة؛ ذلك بعد تحديد الأهداف ومتابعتها وتقييمها، ودراسة مدى قابليتها على التكيف مع البيئة؛
- الاهتمام برأس المال الفكري وتطويره في المنظمات؛
- خلق مكانة لعمال المنظمة، حيث تهتم هذه الأخيرة بمكانتهم داخل حدودها لخلق روح التعاون وتكوين دافع العمل لديهم بالإضافة إلى الاهتمام بمشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية بمنحهم التمكين حسب وظائفهم.

كما حددت خصائص المنظمة الذكية أيضاً بأنها:<sup>2</sup>

- المنظمة الذكية لديها رؤية مستقبلية، وتطبق مبادئ الإدارة الإستراتيجية؛
- القدرة العالية على فهم وإدراك المعلومات في البيئة الخارجية؛
- الاستجابة لمعلومات البيئة الخارجية بشكل كبير؛

<sup>1</sup> Constantin Bratianu & Simona Vasilache & Ionela Jianu, **In Search of Intelligent Organizations**, Academy of Economic Studies, Bucharest, 2012.

<sup>2</sup> خالد الربابعة، القيادة الإستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2016، ص 76.

## الفصل الثالث: الأثر النظري للإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية

- القدرة على خلق الأفكار الجديدة مع الإبداع والابتكار؛
- المنظمة الذكية منظمة متعلمة، تطبق المبدأ التجريبي، تتعلم من تجاربها السابقة، ومن تجارب الآخرين، ولديها حب الاستطلاع والتعلم ونقل المعرفة؛
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع الالتزام بها؛
- الاهتمام بالعاملين واعتبارهم رأس مال فكري؛
- الاستدامة.

كما حدد الباحث عبد الناصر أحمد خصائص كلا المنظمتين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): خصائص المنظمة الذكية والمنظمة الرشيقية

خصائص المنظمة الذكية	خصائص المنظمة الرشيقية
الأسلوب النظامي في حل المشكلات	الوعي
الاستفادة من التجارب الذاتية	المرونة
التعلم من المنافسين في نفس القطاع أو المجال	المعلومات المناسبة
الشفافية والمحاسبية والمساءلة	الكفاءات
الاستفادة من المعارف	الابتكار
بناء علاقات إيجابية مع البيئة الخارجية	الهياكل التنظيمية المرنة
الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة	الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة
الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات	الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات

المصدر: عبد الناصر أحمد، الرشاقة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن

المعلومات، 2022، المجلد 3، العدد 9، الصفحات 131-140، ص. ص 134-135.

وترى الباحثة أن كلا المنظمتين تملك خصائص مشتركة تتمثل في:

- توليد المعرفة واكتسابها؛
- التعلم المستمر؛
- الفهم الجيد للبيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها؛
- صناعة القرارات الإستراتيجية الذكية والرشيقية؛
- تكوين وتمكين وتأهيل كوادر بشرية فائقة الذكاء وتدريبها على خفة الحركة والمرونة والانسائية؛

- سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية وضغوطاتها.

ومنه يمكن القول أنّ المنظمة الذكية تعتبر المحفز والملهم للمنظمة الرشيقية، وأن المنظمة الذكية تقوم أساساً على مبدأ الرشاقة وخفة الحركة، وعليه يُستخلص أنّ هناك علاقة تبادلية وتفاعل قوي بين المفهومين وكلاهما مكمل للآخر.

### المطلب الثالث: أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية

لقد كانت مشكلة التعامل مع بيئة الأعمال هذه موضوعاً سائداً في كل من الصناعة والأوساط الأكاديمية لعدة عقود<sup>1</sup>، فمن بين المقترحات المتعلقة بفهم والتعامل مع البيئة غير المؤكدة والتي لا يمكن التنبؤ بحدوثها ظهر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة للاستجابة التنافسية للتغيرات البيئية السريعة<sup>2</sup>، حيث تتمثل الرشاقة الاستراتيجية في قدرة المنظمة على الحصول على ميزة فعّالة واستغلال الفرص والصمود أمام التهديدات الناجمة عن التغيرات المتكررة وغير المتوقعة في بعض الأحيان، والاستجابة بسرعة من خلال إعادة تشكيل الموارد والاستراتيجيات والأفراد بطريقة ذات كفاءة وفعالية<sup>3</sup>. بالإضافة إلى أنها تستطيع التكيف والرد على التهديدات المحيطة بها بمرونة وانسيابية وسرعة عالية في الأداء<sup>4</sup>.

تتيح الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات التكيف مع متغيرات ومجريات الأحداث الطارئة التي تفرضها البيئة، ففي خضم ذلك تسعى لتمكّنها من البقاء والقدرة على المنافسة عن طريق الاستجابة بمرونة ورشاقة لهذه البيئة الديناميكية<sup>5</sup>. وتعتبر سرعة الإنجاز ضرورة في عالم الأعمال المتطور اليوم، ما يجعل منهجية الرشاقة في العمل مساهمة في استجابة المنظمات للعوامل الخارجية المؤثرة في نجاحها، كما أن إدراك

<sup>1</sup> Sherehiy & All, OP.Cit, 2007.

<sup>2</sup> سارة الدريني، المرجع السابق، ص 3.

<sup>3</sup> سارة الدريني، نفس المرجع، ص 3.

<sup>4</sup> محمد الحتراب وغازي أبو قاعود، أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، 2020.

<sup>5</sup> Ravichandran T, Exploring the Relationships between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility, Journal of Strategic Information Systems, Volume 27, Issue 01, 2018, P 2.

احتمالية عدم النجاح وكان هناك فشل في الخطة المدروسة للاستجابة هذا بدوره يساهم في زيادة الوعي والتعلم التنظيمي وخاصةً الاستراتيجي منه لدى أفراد المنظمة (مسؤولين وعاملين)<sup>1</sup>

يرى Varshney أن رشاقة القوى العاملة تتبع من قدرة الأفراد العاملين للمنظمة على التكيف وقدرتهم على الاستجابة بسرعة واستعدادهم لمواجهة تحديات الطلبات البيئية الجديدة، من هذا المنطلق قد تترجم إلى ميزة تنافسية استراتيجية تكيفية للمنظمة.<sup>2</sup> كما يرى Sherehiy & Karwowski أن الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة تكن من رشاقة القوى العاملة لديها وتؤثر على الاستجابة البيئية من خلال كفاءة الأداء، والسلوكيات الرشيقة التي يمكن ملاحظتها أثناء العمل، مما يمكّن المنظمة في جعلها تملك قدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية بشكلٍ استباقي أو تكيفي فيما يتعلق بالتغيرات والضغوطات المختلفة.<sup>3</sup>

### 1. أثر القدرة على الاستجابة التنافسية

للتوضيح فالقدرة هنا تعني إمكانيات وموارد المنظمة المختلفة أو إن صحّ التعبير فإنها تعني القوة الداخلية (عوامل البيئة الداخلية المختلفة) فتوفرها بالصورة الكافية يساعد المنظمة على الرشاقة التي بدورها تسهل من عملية الاستجابة التنافسية للقوى البيئية الخارجية من جانب، ومن جانب آخر تُعد معيار في قوة المنظمة الداخلية فهي تعني تارة القدرة التنافسية للمنظمة وتارة القوة الداخلية لها. وتُعرف القدرة على أنّها المهارة أو التقنية، أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيمّ ومنافع للمستهلك (العملاء) تزيد عمّا يقدمه المنافسون. وما يؤكد تميزها واختلافها عنهم وجهة نظر المستهلك وميولاته وتفضيلاته الذي يتقبل الاختلاف والتميز؛ حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه له المنافسون الآخرون. والهدف من القدرة في هذه الحالة هو الحفاظ على الحصة السوقية للمنظمة، وكسب رضى الزبون.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صفية الشحي، المرجع السابق، 2023.

<sup>2</sup> Varshney D & Varshney N, **Workforce Agility and its Links to Emotional Intelligence and Workforce Performance: A Study of Small Entrepreneurial Firms in India**, Global Business and Organizational Excellence, Volume 39, Issue 05, 2020, Pages: 35-45.

<sup>3</sup> سارة الدريني، نفس المرجع، ص 7.

<sup>4</sup> وهاب نعمون وسمية سريدي، القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية ودورها في تحقيق التنمية المحلية: دراسة مجمع عمر بن عمر بولاية قالمّة، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة القانون، العدد 48، 2016، ص 222.

إن إمكانية تحقيق استجابة تنافسية عالية للمنظمة تتوقف أساساً على الاستخدام الجيد لعوامل الإنتاج المختلفة، وعلى توفير الشروط اللازمة للحفاظ على نصيبها من السوق أو العمل على توسيعه. وتوفير هذه الشروط هو وحده الكفيل بتزويد المستهلك بالسلع والخدمات التي تضمن بقاءه مرتبطاً بتلك المنظمة؛ وهو ما يعني ضمناً تقديم سلع وخدمات أحسن أو منافسة على الأقل عن بقية المنافسين.<sup>1</sup>

هذه القدرة يتم بناؤها على المستوى الداخلي للمنظمة، وقد تظهر ظروف تدفع بالمنظمة إلى دخول أسواق خارجية؛ عندئذٍ يتعين عليها أيضاً بناء قدرة تنافسية تتواءم والبيئة الخارجية وتُقاس القدرة وفقاً لمعيار الربحية، معدلات النمو، ونسبة التغير في نصيب السوق (الحصة السوقية).<sup>2</sup>

تتوقف القدرة التنافسية للمنظمة على قدرتها في التميز عن منافسيها من حيث الجودة، السعر، توقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع، إلى جانب القدرة على تلبية طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة قبل المنافسين.<sup>3</sup> وهنا تظهر قدرة الرشاقة في الاستجابة والاستباقية التنافسية للمنظمة عن الناشطين في القطاع.

تتشكل القدرة على الرشاقة من عوامل القوى الداخلية للمنظمة والمتمثلة في (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القيادة، والموارد)، والتي بدورها لها أثر على الاستجابة التنافسية، ويمن توضيح ذلك كالتالي:

- الاستراتيجية: فالقدرة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات مناسبة للتحكم والتأثير على البيئة أهم عامل في الاستجابة التنافسية لهذه البيئة، لذا مُثلت الاستراتيجية بكونها الاستجابة التي تقوم بها المنظمة تجاه بيئتها، كما عبّر عليها أنها أسلوب للتحرك في مواجهة تهديدات واقتناص الفرص البيئية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد المطلب بيسار، المعايير البيئية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 03، العدد 02، 2020، الصفحات: 145-157، ص 150.

<sup>2</sup> عبد المطلب بيسار، نفس المرجع، ص 150.

<sup>3</sup> عبد المطلب بيسار، نفس المرجع، ص 151.

<sup>4</sup> عادل البغدادي، بيئة المنظمة، بحث مقدم كجزء من متطلبات مادة نظرية المنظمة، الكلية التقنية الإدارية بالكوفة، جامعة الفرات الأوسط التقنية بالعراق، 2021، ص 15. متوفر في:

[https://www.academia.edu/42098918/بيئة\\_المنظمة](https://www.academia.edu/42098918/بيئة_المنظمة)

- الهيكل التنظيمي المرن (الرشيق): في دراسة أجراها Stalker & Burn حول عشرين مصنعا في بريطانيا لأجل التعرّف على أثر نمط الهيكل التنظيمي على البيئة، وكان المقياس الذي تم اختياره للتعرف على مدى التغير في البيئة هو نسبة التغير في التكنولوجيا المستخدمة في الأسواق؛ حيث بيّنت الدراسة أن الهياكل التنظيمية التي تتناسب والبيئات الديناميكية تشهد تغييرات كبيرة مع الهياكل التي تنشط ضمن البيئات المستقرة والثابتة. فالتنظيمات القادرة على التعامل مع البيئات المتغيرة هي التنظيمات العضوية الحيوية المتفاعلة مع الظروف، حيث أنها تتميز بالمرونة والرشاقة وسهولة الاتصال بعيدا عن الرسمية والمركزية، والتي لها القدرة كذلك على التكيف والتغيير بانسيابية.<sup>1</sup>
- القيادة الرشيقة: حددت القيادة الرشيقة في احترام الوقت والاهتمام بالأفكار المنتجة وتجنب السلوكيات التي تسبب هدر الطاقات، بالإضافة إلى استخدامها للمهارات المرنة في مواجهة التغييرات البيئية والاستجابة لها.<sup>2</sup>
- الموارد: إن من أهم عوامل نجاح سياسات وخطط المنظمة في الاستجابة التنافسية أمام معطيات البيئة الخارجية هو توفر الموارد المختلفة (الموارد البشرية، المالية، المادية، البحث والتطوير، الوقت).<sup>3</sup>

## 2. أثر المرونة وخفة الحركة على الاستجابة التنافسية

توصف المرونة بأنها قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة للاستجابة لتلك التغيرات وإعادة التفكير في الاستمرار بالتوجه الاستراتيجي الحالي أو تعديله، أو تغييره.<sup>4</sup> كما تشير إلى القدرة على التكيف مع الاضطرابات البيئية

<sup>1</sup> عادل البغدادي، المرجع السابق، ص. ص 17-18.

<sup>2</sup> أشرف عبد البار وشريف يوسف، القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 01، (تحت النشر)، مارس 2025، ص 37. متوفر على الموقع: [https://aja.journals.ekb.eg/article\\_216874\\_732f8d1582b2b5a0d20944224502654a.pdf](https://aja.journals.ekb.eg/article_216874_732f8d1582b2b5a0d20944224502654a.pdf)

<sup>3</sup> نبيل مرسي وأحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية (الإدارة التنافسية- إدارة المعرفة- إدارة المخاطر)، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2014، ص 65.

<sup>4</sup> Roberts Norman & Gary Stockport, **Defining strategic flexibility**, Global Journal of Flexile Systems Management, Springer, Volume 10, Issue 01, Pages: 27-32. Available on: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-81-322-1560-8\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-81-322-1560-8_3)

وحسن استغلال الفرص.<sup>1</sup> إن امتلاك المنظمات المرنة الاستراتيجية يسمح بالاستجابة الفعالة للبيئة الخارجية بالابتكار أو باستغلال الفرص.<sup>2</sup>

ولتحقيق الاستجابة التنافسية بصورة سريعة وفعّالة تساعد المرونة الاستراتيجية المنظمة في إحداث تغيير في استراتيجياتها وإعادة توجيه مواردها إلى مجالات مختلفة مثل: الاستثمار أكثر في البحث والتطوير أو المبيعات استجابة دفاعية للحفاظ على حصتها السوقية.<sup>3</sup>

من التغييرات والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة دخول منافس قوي إلى السوق وتقدم المنتج وظهور منتج جديد أفضل<sup>4</sup> كهواتف Nokia وهواتف iPhone، يجبر المنظمة إما على التكيف أو السعي نحو الابتكار، على أن يتم الأخذ بسرعة ورشاقة ومرونة بخطط أكثر ذكاء حتى لا يتم القضاء على حصتها السوقية.

تُكسب المرونة الاستراتيجية كذلك المنظمة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وتعديل خططها لاستهداف الأسواق التي توفر فرصا لاكتساب مكانة تنافسية.<sup>5</sup>

## 1.2 أهمية المرونة في دعم الاستجابة التنافسية

فرضت الظروف البيئية المعاصرة على المنظمات وجوب الانفتاح أمام التغييرات والضغوطات الحاصلة من خلال مضاعفة الجهد، واستخدام التخطيط المبرمج والتطلعات المستقبلية، ويحتاج ذلك لأن تكون المنظمة ذات مرونة عالية وأن تتمتع باللامركزية ومشاركة الأفراد العاملين واستغلال طاقة القوة

<sup>1</sup> Skipper Joseph & Landrum Heath, **TOWARD THE UNDERSTANDING OF ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY**, Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference, Richmond, VA, USA March 13th-15th, 2008, P 01.

<sup>2</sup> الباحثون، المرونة الاستراتيجية، الاقتصاد والعلوم الإدارية. من موقع: <https://www.syr-res.com/article/21075.html>

<sup>3</sup> Ayşe Cingöz & Asuman Akdoğan, **Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study**, Procedia-Social and Behavioral Science, Elsevier, Volume 99, 2013, Pages: 582-589. Available on: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813039736?ref=pdf\\_download&fr=RR-2&rr=792690d86bcbec77](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813039736?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=792690d86bcbec77)

<sup>4</sup> Ayşe Cingöz & Asuman Akdoğan, **IBID.**

<sup>5</sup> آسية بن أحمد، أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، 2014، الصفحات: 6-29. ص 7.

الجماعية وروح الفريق، إذ يجب عليها أولاً توفير موارد بشرية تتمتع بقدرات ومواهب إبداعية لديهم الرغبة والتهيؤ لإحداث التغيير نحو الأفضل والأرقى بعيداً عن الروتين.<sup>1</sup>

من زاوية أخرى يُرى وجوب اعتماد السرعة في الرد وسرعة الاستجابة بمرونة وخفة الحركة للمشاكل والتقلبات الديناميكية السائدة، إذ تعتبر ثمن تكلفة التأخير أكبر من تكلفة الخطأ والانحراف في بعض الأحيان.<sup>2</sup> وهناك ثلاثة أسباب تدفع المنظمات بأن تنتهج المرونة في التسيير:<sup>3</sup>

- من الأهمية الأولى أن تكون قادرة على الاستجابة السريعة للعراقيل؛ لأجل تقليل التكاليف والأضرار؛
- تجنب تعرضها لخسائر مالية وبشرية والمحافظة على سمعتها في السوق؛
- محاولة السيطرة على باقي المخاطر التي تعرضت أو قد تتعرض لها المنظمة.

وحسب الباحثين إدريس والغالبي فيمكن فهم المرونة ومعرفة أهميتها في الاستجابة للبيئة الخارجية باعتبارها:<sup>4</sup>

- خاصية من خصائص الواجهة المشتركة أو الارتباط ما بين النظام وبيئته الخارجية؛ ففي هذه الحالة تعمل المرونة كعامل تصفية لتخليص النظام من المشاكل الخارجية واستيعاب واحتواء حالة اللاتأكد البيئي؛

- درجة من درجات كفاءة النظام الديناميكية (درجة التكيف المعرفي البيئي)؛
- القابلية على التكيف البيئي والتغيير.

## 2.2 أبعاد المرونة ودعمها في الاستجابة البيئية

<sup>1</sup> ناظم الزيدي، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص 55.

<sup>2</sup> Katsuhiko Shimizu & Michael Hitt, **Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions**, Academy of Management Executive, School at Texas A&M University, Volume 18, Issue 04, 2004, P 44.

<sup>3</sup> ناظم الزيدي، نفس المرجع، ص 56.

<sup>4</sup> طاهر الغالبي ووائل إدريس، السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 40.

تعتبر المرونة الاستراتيجية عامل مكمّل ومساعد على الاستجابة التنافسية للمنظمة وما يؤكد ذلك دعم مؤشرات المرونة لتغييرات البيئة الخارجية والتنافسية على وجه الخصوص وبالتالي تكون داعمة للاستجابة للتحديات والضغوطات التي يشكّلها المنافسين وتحركاتهم. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

- مرونة الموارد البشرية: وتعني قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المنظمة على التكيف بفعالية في الوقت المناسب للتغييرات في البيئة. من ناحية أخرى تعني القدرة على اتخاذ القرار من قبل مسؤولي المنظمة وحل المشاكل بسرعة الاستجابة للتغييرات والحالات غير المتوقعة.
- مرونة المنتج: ارتبط مفهوم مرونة المنتج في أغلب الدراسات بالمجال الصناعي، ويقصد بها تمكّن المنظمة من تنويع منتجاتها وتغييرها بكفاءة وبشكل سريع تجاوباً مع المواقف التنافسية الواردة في سوق المنتج.
- مرونة التسويق: وتعني قدرة المنظمة على الحصول على المعلومة الصحيحة من الزبون في الوقت المناسب من أجل العمل على تحقيق رغباته. وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الأساليب في كسب زبائنها بصورة استباقية قبل لجوء المنافسين لذلك، كما تسعى المنظمة إلى إعادة موازنة قواها التسويقية في فترة قصيرة من الزمن استجابة للتغييرات البيئية.<sup>2</sup>
- مرونة المعلومات: وتعني توفر المعلومات واستخدامها بشكل مرّن من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفعالية في تحقيق الاستجابة للتغييرات البيئية المختلفة.

<sup>1</sup> آسية بن أحمد، المرجع السابق، ص. ص 11-12.

<sup>2</sup> آسية بن أحمد، نفس المرجع، ص 11. نقلاً عن:

- Călin Gurău, **Marketing Flexibility in the Context of the Service-Dominant Logic**, The Marketing Review, Volume 09, Issue 03, Pages: 185-197 و
- Grewal R & Tansuhaj P, **Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility**, Journal of Marketing, Volume 65, Pages: 67-80

## خلاصة

تمّ في هذا الفصل التعرّف على مختلف التأثيرات الداخلة بين متغيرات الدراسة؛ حيث تمّ الكشف عن أثر أبعاد الإدارة بالذكاء (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) على الاستجابة التنافسية، وقد أظهر الذكاء الاستراتيجي أثره بمؤشرات الرؤية الاستراتيجية أو المستقبلية، والاستشراف والتحالف الاستراتيجي في مساعدة المنظمة بتحليل المعلومات الاستراتيجية والمستقبلية واستخدامها بذكاء في قرار الرد التنافسي من عدمه المناسب والوضع السوقي السائد، أمّا عن الذكاء التنافسي لم يظهر فقط أثره على الاستجابة بقدر التفاعل والتلاحم بينهما كون كليهما يستهدف البيئة الخارجية للمنظمة والصناعية منها على وجه الخصوص، وعن الذكاء العاطفي فهو يمثل القوة الداخلية المحركة للاستجابة التنافسية للمنظمة حيث يظهر أثر ذلك عندما تكون المنظمة أكثر ذكاءً من ناحية العلاقات العاطفية ما يعكس على قوة وفعالية الاستجابة التنافسية.

من جهة أخرى تمّ التعرّف على ماهية الرشاقة الاستراتيجية وكيف لها أن تلعب دور الوسيط في تعزيز أثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية من خلال دراسة أثر أبعاد الإدارة بالذكاء (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي) على الرشاقة الاستراتيجية، ودراسة هذه الأخيرة بدورها وبعديها (القدرة والمرونة) على الاستجابة التنافسية للمنظمة؛ فتوفير كافة المعلومات عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والتنافسية على وجه خاص، يساعد في القدرة على تنفيذ القرارات الاستراتيجية أو التنافسية التي تراها المنظمة ملائمة بخفة ورشاقة، وسرعة وفعالية في الاستجابة والرد على الضغوطات البيئية وفي الوقت المناسب.

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات بالجرائر ومحل مؤسسة Ooredoodz ضمن هذا القطاع.

المطلب الأول: نشأة وتطور قطاع الاتصالات بالجرائر.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة Ooredoo.

المطلب الثالث: تحليل واقع المنافسة بين مؤسسة Ooredoodz وباقي مؤسسات الاتصال بالجرائر.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وتقنية المعاينة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الثالث: الاختبارات والأساليب المساعدة في تحليل بيانات الدراسة.

خلاصة

## تمهيد

تُعبّر الدراسة المنهجية عادةً عن الأسلوب العلمي الذي يتبعه الباحث والذي يراه مناسباً في معالجة إشكالية بحثه، وتحليل البيانات التي تم جمعها حوله. هذا الأسلوب أو الطريقة يحتاج لأدوات وتقنيات مساعدة في التحليل، إضافة إلى أهم البرامج التقنية والحاسوبية المتطورة التي تسهل عمل ذلك.

لكن قبل كل شيء لا بُد من تحديد نطاق الظاهرة المدروسة تحديداً دقيقاً منطقياً وحقيقياً، فلا يمكن لأي باحث أن يصل إلى نتائج واقعية، دون حصر النطاق المناسب، وتماشياً مع ذلك لا بد من رسم خطة محكمة ومنهجية وفقاً للأصول العلمية المتعارف عليها.

في هذه الدراسة وفي هذا الفصل تم اعتماد مؤسسة **Ooredoo** الجزائر نطاقاً أسقط عليها موضوع البحث؛ ذلك من خلال التعرف على هذه المؤسسة وتقديمها، وقبل ذلك لا بد من تقديم القطاع الذي تنتمي إليه، ثم واقع المنافسة بينها وبين المؤسسات الناشطة في نفس المجال كمبحث أول لهذا الفصل، أما المبحث الثاني يُبرز الإجراءات المنهجية المناسبة في معالجة إشكالية الدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وتقنية المعاينة، الأدوات اللازمة في التحليل، الاختبارات والبرامج الإحصائية المساعدة التي بها يمكن الوصول لمعرفة صحة الفرضيات والتصورات الموضوعية من عدمها، وكذا قياس النموذج المفترض. وبشكل أوضح، ولمعرفة ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، تم تبويب واعتماد الخطة التالية:

- واقع قطاع الاتصالات بالجزائر ومحل مؤسسة **Ooredoo** ضمن هذا القطاع؛ من خلال التعرف على نشأة وتطور قطاع الاتصالات بالجزائر، ثم تقديم مؤسسة **Ooredoo**، وفي الأخير عرض لواقع المنافسة بين مؤسسة **Ooredoo** وباقي مؤسسات الاتصال بالجزائر.
- الإجراءات المنهجية للدراسة، تم فيه تحديد مجتمع الدراسة وتقنية المعاينة؛ ثم الأدوات المستخدمة، تليها الاختبارات والأساليب والبرامج الإحصائية المساعدة في تحليل البيانات.

## المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات بالجزائر ومحل مؤسسة Ooredoodz ضمن هذا القطاع

يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر، من بين القطاعات التي تساهم وبشكل ضعيف جدا في زيادة معدل الناتج المحلي للبلاد مقارنة بباقي القطاعات، أو حتى في جانب الإيرادات أو الخدمات المقدمة التي تنمو بشكل بطيء جدا مقارنة بالدول المجاورة فقط كالمغرب وتونس. لكن إلى ما يعود ذلك، وما حال المنافسة في هذا القطاع، وما محل مؤسسة Ooredoo الجزائر فيه؟ هذا ما يمكن التعرف عليه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: تطور قطاع الاتصالات بالجزائر

قطاع الاتصالات بالجزائر من بين القطاعات الذي لقي اهتماما متأخرا من طرف الدولة. في هذا العنصر سيتم التعرف على نشأة وتطور هذا القطاع، وماهي أهم المؤسسات الناشطة فيه.

### 1. نشأة وتطور قطاع الاتصالات بالجزائر

نشأ قطاع الاتصالات بالجزائر قبل الاستقلال، حيث كان يسمى "قطاع البريد والمواصلات" مُسيرا من طرف الإدارة الفرنسية، وقد شهدت الجزائر غداة الاستقلال ضعفاً شديداً وعجزاً فيه مقارنة مع التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم. فباستثناء البنى التحتية التي كانت تخدم المصالح الاستعمارية والمعمرين بقي الشعب الجزائري خارج مجال التطور في العديد من القطاعات. ليس قطاع الاتصالات فحسب.<sup>1</sup>

لكن بعد الاستقلال واسترجاعها لسيادتها، عملت على استرداد هذا القطاع عبر مرسوم 1-62 المؤرخ في 27 سبتمبر 1962،<sup>2</sup> الذي من خلاله تمكنت الجزائر من احتواء القطاع مع إبقاء جميع التشريعات والنصوص القانونية الموروثة عن الإدارة التي سبقتها. إلى غاية 30 ديسمبر 1975 حيث خضع قطاع البريد والمواصلات للأمر رقم 75-89 الذي منح وزارة البريد والمواصلات مهمة تحديد سياسة القطاع واعطائها دور المنظم والمتعامل؛ بحيث كانت الخدمات البريدية والاتصالية من صلاحيات الوزارة لا غير، فأعطاهم حق الاحتكار لجميع الخدمات، ليتم تعديله لاحقا وفق المرسوم 83-95 المؤرخ

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالجزائر MPTTN، أطلع عليه في 02 أوت 2022 على الساعة 22:00 عبر الرابط: <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/> أهم الإنجازات

<sup>2</sup> سعاد خضارة ومحمد حمزة بن قرينة، واقع قطاع الاتصالات في الجزائر للفترة الممتدة (2006-2016)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 48، 2017، ص 497. نقلا عن الجريدة الرسمية.

في 01 جانفي 1983 من ثم تلتها عدة محاولات تعديل وإصلاحات قصد تحسين القطاع، لكن وباعتباره قطاع عمومي محتكر، كل تلك التعديلات باءت بالفشل أو بعبارة أصح لم تسري مفعولها.<sup>1</sup> وبقي هذا الأمر على حاله إلى غاية عام 2000. هذا العام الذي شهد تغييرات وإجراء إصلاحات معمقة للقطاع من أجل مواكبة تحديات القرن 21 وضم الجزائر لمجتمع المعلومات والاتصالات. جاءت هذه الإصلاحات نتيجة لضرورة ضمان التنافسية والتنوع داخل الاقتصاد الجزائري بمؤسساته، وكذا إعطاء الأولوية لتطوير قطاع الاتصالات الموسوم بالتنافسية والحيوية. وقد أخذت لنفسها موقعا ضمن سياق العولمة المتنامية والتحضر لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، وكذا التفاوض من أجل اتفاق شراكة مع الاتحاد الأوروبي.

وهدفت الاستراتيجية المعدة لهذه الإصلاحات إلى:<sup>2</sup>

- مضاعفة العروض والخدمات البريدية والهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصالات لأكثر عدد ممكن من المستخدمين، خاصة المتواجدين بالمناطق الريفية؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة ومضاعفتها؛
- ضمان استفادة سكان المناطق الريفية والأشخاص المعزولين من الخدمات البريدية والاتصالات وكذا الإنترنت؛
- إنشاء شبكة وطنية للاتصالات فعّالة وموصولة بشبكة المعلومات؛
- تطوير البريد والاتصالات باعتبارهما قطاعين اقتصاديين مهمين لتنمية اقتصاد تنافسي ومنفتح على العالم؛ بحيث تشكل خدمات القطاع جزءاً مهماً من الناتج الفردي الخام.

أما عن المحاور الكبرى للإصلاحات فركزت على:<sup>3</sup>

- إعادة صياغة الإطار التشريعي والتنظيمي لقطاع البريد والاتصالات من أجل تثبيت هذه الإصلاحات على قاعدة صلبة وشفافة؛
- الفصل بين الاستغلال والضبط والسياسة القطاعية من خلال تقسيم وزارة البريد والمواصلات إلى شركة للاتصالات ومؤسسة للبريد وسلطة للضبط وكذا دائرة وزارية تتكفل بسياسة قطاع البريد والاتصالات؛

<sup>1</sup> سعاد خضارة، المرجع نفسه، ص 497.

<sup>2</sup> الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالجزائر MPTTN، المرجع السابق.

<sup>3</sup> الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالجزائر MPTTN، نفس المرجع.

- تحرير سوق الاتصالات والبريد وفتحها أمام المنافسة المتنامية وتطوير المشاركة واستثمار الخواص في القطاع؛
- حماية وتطوير الخدمة الشاملة على المستوى الوطني.

بالرجوع إلى قطاع الاتصالات، تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي والرئيسي الذي تكفل باستغلال الشبكات والوسائل الأساسية لتطبيق استراتيجية إدراج تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة للجزائر، مساهمة بذلك في بناء مجتمع جزائري للمعلومات من خلال تمكين أكبر عدد من المواطنين من التواصل. هدف مخطط عمل اتصالات الجزائر إلى عصنة الشبكة التي لا يمكنها أن تتحقق إلا بتكثيف شبكة الألياف البصرية، بغية نشر شبكات الصوت والمعلومات على المستوى الوطني، وكذا تعميم استخدام دعامة الألياف البصرية على المستوى الحضري عن طريق استبدال الكوابل النحاسية المهترئة والمكلفة باعتبارها السبب الرئيسي في سوء الخدمات المقدمة.

من أجل نقل خدمات الصوت والمعلومات تتكون الشبكة الدولية من روابط بحرية وتحت أرضية وروابط فضائية، ونظرا لضغوطات الطلب على بروتوكول الانترنت IP التي أملتتها ضرورة انتشار الانترنت والانترنت ذات التدفق العالي، تم تمديد كوابل بحرية (Alpal2, SMW4) بربط الجزائر ببالما، عنابة بمرسيليا الفرنسية ووهران بفالينيسيا الإسبانية، ذلك لمنح فرصا متنوعة من حيث الحجم ونقاط النزول المحتملة المتعددة التي تسمح بتقديم عروض متنوعة متعلقة بالصوت والانترنت.

أما من ناحية الهاتف النقال فمن خلال القانون 03-2000 تم فتح السوق أمام المستثمرين الخواص من أجل التنافس على تقديم خدمات ذات جودة بسعر معقول على المستوى الوطني.

كما شهد سوق الهاتف النقال انفجارا كبيرا ومتنوعا من ناحية تقديم الخدمات المتنوعة، ففي عام 2002 نزل إلى السوق متعامل هاتف جديد أوراسكوم تيليكوم الجزائر، لينافس المتعامل العمومي اتصالات الجزائر موبيليس وسط ترقب المستخدمين، وسرعان ما ازدادت حدة التنافس عام 2004 بقدم الوطنية للاتصالات الجزائر جمة سابقا وأوريدو حاليا، وبالرجوع إلى عام 2001 فقد تم تنصيب سلطة ضبط البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال كهيئة ضبط للقطاع؛ من أجل السهر على السير الحسن للسوق والمنافسة وكذا حماية المصلحة العامة للمستخدمين وإدخال تكنولوجيا الجيل الثاني 2G. يتشارك المتعاملين الثلاث حاليا أزيد 45 مليون مشترك حسب التقرير السنوي لتنمية سوق الهاتف والانترنت بعروض مختلفة وتنافسية، ففي ديسمبر 2013 تم إطلاق خدمة الجيل الثالث 3G تدريجيا لتغطي كافة

التراب الوطني<sup>1</sup>، ثم في سبتمبر 2016 تم إطلاق خدمة الجيل الرابع 4G<sup>2</sup> بهدف إدخال مزيد من التحسينات على هذا السوق، أدخل القانون 04-18 في 10 ماي 2018 ليحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية أحكاما لصالح تهيئة مناخ يفضي إلى ريادة الأعمال وتحسين شروط الوصول إلى سوق الاتصالات الإلكترونية وتحسين جودة الخدمة لصالح جميع المواطنين دون استثناء. والشكل التالي يوضح ذلك أكثر:

الشكل رقم (14): عدد مشتركى الهاتف النقال GSM، الجيل الثالث، والجيل الرابع بالجزائر للفترة (20-2020)



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية التقرير السنوي للمؤشرات الاقتصادية 2020، ص 13

حيث يلاحظ من الشكل أن عدد متعاملي الهاتف النقال في الجزائر في تزايد مستمر طوال مدة الـ 10 سنوات ذلك تماشيا مع تطور نوع التكنولوجيا من GSM إلى الجيل الرابع، ولا يزال يستمر هذا التزايد لو يتم إطلاق التكنولوجيا التي يُعمل بها في دول العالم (الجيل الخامس 5G)

## 2. المؤشرات الاقتصادية (تطور الاستثمارات ورقم الأعمال) لقطاع الاتصالات بالجزائر

حقق قطاع الاتصالات الإلكترونية بعنوان سنة 2020، أداءً مرضيا، حيث بلغت استثماراته لأكثر من 85 مليار دج، و404,42 مليار دج من رقم الأعمال، ونحو 32958 وظيفة مباشرة.<sup>3</sup>

### 1.2 الاستثمارات

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالجزائر MPTTN، المرجع السابق.

<sup>2</sup> مديرية الإحصاء الدراسات والاستشراف، تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنت السداسي الأول 2020، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ص 02.

<sup>3</sup> سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، التقرير السنوي 2020، ص 14.

بعنوان السنة المالية 2020، قَدّرت الاستثمارات المحققة من طرف متعاملي الاتصالات الالكترونية بحوالي 85,95 مليار دج، و99,29% منها تم تحقيقها من طرف المتعاملين أصحاب الرخص (النقل والثابت و GMPCS و VSAT). وفيما يخص الاستثمارات التقنية المتعلقة بتحديث وانتشار الشبكة، فقد بلغت 67,98 مليار دج، أي حصة 79,65 من الاستثمارات الاجمالية.<sup>1</sup>

## 2.2 رقم الأعمال

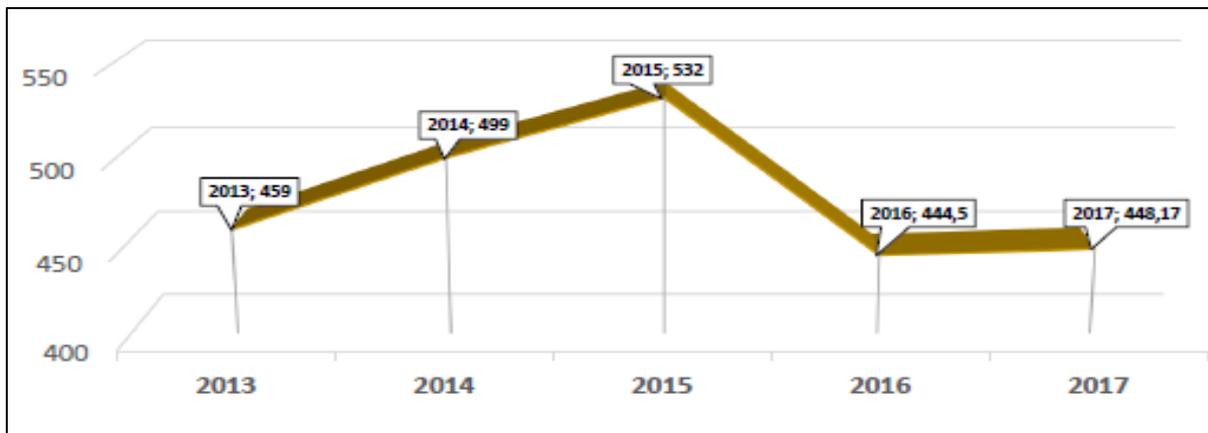
خلال سنة 2020، حقق متعاملو الاتصالات الالكترونية رقم أعمال يبلغ 404,42 مليار دج، 98,3% منها حققها المتعاملون أصحاب الرخص (النقل والثابت و GMPC و VSAT). حقق المتعاملون أصحاب التراخيص رقم أعمال يقدر بـ 6,68 مليار دج.<sup>2</sup> في هذا العنصر يتم عرض جدول رقم أعمال القطاع في الفترة (2013-2017) وشكل منحنى بياني مرافق له يوضح أكثر بيانات الجدول، حسب ما تم الحصول عليه من معلومات من الجهات والمواقع الرسمية.

الجدول رقم (05): رقم أعمال قطاع الاتصال بالجزائر في الفترة (2013 - 2017)

2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	
404,42	غير متوفر	غير متوفر	448,17	444,5	532	499	459	رقم الأعمال مليار دج
-	-	-	0,82	-6,17	7,38	8,94		نسبة التطور%

المصدر: المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، تقرير حول المؤشرات الاقتصادية، وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، ص 3.

الشكل رقم (15): رقم أعمال قطاع الاتصال بالجزائر في الفترة (2013 - 2017)



<sup>1</sup> سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، التقرير السنوي 2020، ص 14.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 14.

المصدر: المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، تقرير حول المؤشرات الاقتصادية، وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، 2017، ص 3.

يوضح الجدول والشكل أعلاه رقم أعمال قطاع الاتصالات بالجزائر في الفترة (2013-2017) حسب آخر تقرير للمؤشرات الاقتصادية والمنشور من طرف المديرية العامة للاقتصاد الوطني التابعة لوزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية إبان وزارة هدى فرعون.

حيث يلاحظ أن رقم الأعمال الخاص بالقطاع كانت في تزايد بطيء ومتفاوت منذ 2013 إلى غاية 2016 أين شهدت تراجع في نسبة التطور (-6,17)، ثم تزايدت مجددا بنسبة زيادة (0,82) فقط، ويعود ذلك ربما للإجراءات التحسينية الطفيفة التي شهدتها القطاع. والملاحظ من الجدول أيضا أن في سنة 2020 تراجعت نسبة التطور بصورة كبيرة مقارنة مع آخر رقم أعمال لسنة 2017، ويعود ذلك ربما للأزمة الوبائية التي شهدتها العالم (الفيروس المستجد كوفيد-19)، وعدم الاستغلال الجيد والفرصة التي أتاحت للنهوض بالقطاع، خاصة وأن ف تلك الأثناء شهد القطاع تطورا بارزا وزيادة في رقم الأعمال بصورة ساحقة في باقي دول العالم، ويعود ذلك للإقبال الواسع نحو التواصل عبر شبكات الهواتف النقالة والاستخدام الكبير والواسع للإنترنت أثناء الحجر الصحي.

### 3. تقديم مؤسسات الاتصال الناشطة في الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، ومؤسسة أوريدو، المؤسسات الأربع المكونة لقطاع الاتصالات بالجزائر، فمنها العمومية، ومنها المختلطة، ومنها التابعة للخوادم. أما عن مؤسسة موبيليس، جازي، وأوريدو مؤسسات تنشط في مجال سوق الهاتف النقال، في حين مؤسسات اتصالات الجزائر تعتبر مؤسسة محتكرة من طرف الدولة الجزائرية والناشط الوحيد في مجال سوق الهاتف الثابت، لكن يمكن أن تنافس في مجال سوق الانترنت، مع باقي المؤسسات المتواجدة في السوق.

### 1.3 مؤسسة اتصالات الجزائر **Algerie Telecom**

اتصالات الجزائر SPA هي مؤسسة عمومية ذات أسهم، تم تأسيسها وفق قانون 2000/03 المحدد للقواعد العامة للبريد والاتصالات؛ الذي نص على استقلالية قطاع البريد والاتصالات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر التي تكفلت بمسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر. بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNEP بتاريخ 01 مارس

2001، الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي، والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002. تنشط المؤسسة في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تتلخص مهام المؤسسة في تقديم خدمات تزويد الانترنت، والهاتف الثابت للمواطنين والمؤسسات عبر الوطن، مع صيانة الشبكة، كما تمتلك المؤسسة مؤسسات فرعية مساهمة فيها هي مؤسسة موبيليس Mobilis الخاصة بالهاتف النقال، ومؤسسة الاتصالات الفضائية **Algerie Telecom Satellite**.<sup>1</sup>

### 2.3 مؤسسة موبيليس **Mobilis** (اتصالات الجزائر للنقال **ATM** **Algérie Télécom Mobile**)

Mobilis هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال في الجزائر. أقرت استقلاليتها منذ أوت 2003. تسعى المؤسسة منذ نشأتها إلى تحديد أهدافها الأساسية، وهي:<sup>2</sup>

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛
- الإبداع؛
- تقديم كل ما هو جديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية. هذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة في فترات نشاطها.

وباعتماد وتبني المؤسسة لسياسة التغيير والابداع، فهي تعمل دوما على عكس صوة إيجابية لمشركيها، هذا بتوفير شبكة ذات جودة عالية لهم، بالإضافة إلى التحسين والتطوير والتنوع في العروض والخدمات المقدمة. تعتبر مؤسسة موبيليس حسن التمتع كأهم عامل يجعلها أكثر قربا من شركائها وزبائنهم. ذلك جعلها تنتهج شعار "أينما كنتم.. معاً نصنع المستقبل"؛ هذا الشعار يعد بمثابة تعهد والتزام

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، اطلع عليه في 04 أوت 2022 على الساعة 13:07 عبر الرابط: [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

<sup>2</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس، اطلع عليه في 04 أوت 2022 على الساعة 14:53 عبر الرابط: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

بالإصغاء الدائم لهم. كما تفرض موبيليس اليوم نفسها كمؤسسة حيوية، مبدعة، وفية وشفافة في محيط جدا تنافسي، وأن أساس ومفتاح النجاح لديها هو الجدية والمصداقية، بالإضافة إلى الاتصال المباشر.<sup>1</sup>

### 3.3 مؤسسة جازي Djezzydz (أوبتيكوم تيليكوم الجزائر Optimum Telecom Algeria OTA)

جازي الجزائر هي أحد فروع المجمع المصري (أوراسكوم تيليكوم) والتي تحولت إلى (أوبتيكوم تيليكوم) سنة 2013، بعد انتمائها للمجمع (فييلكوم Vipelcom) سنة 2011، هذه الأخيرة تعتبر من المؤسسات العالمية في قطاع الاتصالات، تبلغ رأس مال قيمته: 164.002.000.000.00 دينار جزائري<sup>2</sup> تعتبر المنافس الجديد والداخل الأول لمؤسسة موبيليس، ولا زالت المنافس الأول لها لليوم.

#### المطلب الثاني: تقديم مؤسسة أوريدو

في هذا العنصر سيتم التعرف أولا على مجموعة أوريدو باعتبارها (الشركة أو المؤسسة الأم)، ثم التعرف على نشأة ونشاط مؤسسة أوريدو الجزائر.

#### 1. ماهية مؤسسة أوريدو؟

مؤسسة أوريدو هي من المؤسسات الناشطة في سوق الهاتف النقال والأنترنيت النقال، لديها العديد من المنافسين، كما لديها خططها واستراتيجيتها في تجنب المنافسة ومحاولة التفوق على منافسيها، باعتماد أساليب إدارية حديثة في ذلك.

أما عن مؤسسة أوريدو الجزائر تعتبر الدخيل الثالث في سوق الهاتف النقال وسوق الأنترنيت النقال، والتي سُمح بنشاطها داخل السوق الجزائرية بعد حصولها على الترخيص.

#### 1.1 مجموعة Ooredoo

تعتبر مؤسسة Ooredoo مؤسسة دولية رائدة تسعى للعالمية، توفر خدمات الاتصالات النقالة والثابتة وكذا خدمة الأنترنيت بما يتوافق ومتطلبات الأفراد والمؤسسات على امتداد أسواقها في قطر،

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس، اطلع عليه في 04 أوت 2022 على الساعة 14:53 عبر الرابط:

[www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

<sup>2</sup> الموقع الرسمي للمؤسسة جازي، اطلع عليه في 04 أوت 2022 على الساعة 19:20 عبر الرابط: [www.djezzy.dz](http://www.djezzy.dz)

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

الكويت، عمان، العراق، فلسطين، الجزائر، تونس، المالديف، ميانمار، وإندونيسيا. تعتبر أوريدو "أفضل مشغل اتصالات" حيث فازت بهذه الجائزة في حفل جوائز عالم الاتصالات سنة 2013.<sup>1</sup>

بلغت إيرادات Ooredoo سنة 2019 إلى 8,2 مليار ريال قطري، أما سنة 2020 حوالي 14,11 مليار، وعن 2021 بلغت 14,5 مليار كما أعلنت عن نتائجها المالية في النصف الأول (30 جوان) من سنة 2022 بأنها قد تراجعت في إيراداتها بقيمة 11 مليار ريال قطري. والجدول الموالي يوضح ذلك: الجدول رقم (06): بعض المؤشرات المالية التي تخص مؤسسة أوريدو لعامي 2021 و2022 ونسبة التغير

التحليل نصف السنوي			الأرقام الفعلية
نسبة التغير	النصف الأول 2022	النصف الأول 2021	
-24%	11,089	14,509	الإيرادات الموحدة (مليار ر.ق)
-25%	4,800	6,440	الأرباح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك و (مليون ر.ق)
-1%	43%	44%	هامش الأرباح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك
غير متوفر	1,475	956	صافي الربح المخصص لمساهمي Ooredoo (مليون ر.ق)
-51%	965	1,971	الإنفاق الرأسمالي (مليون ر.ق)
-5%	9%	14%	معدل الإنفاق الرأسمالي/ الإيرادات
-14%	3,836	4,469	التدفق النقدي الحر (مليون ر.ق)
-54%	55	118	عدد العملاء (مليون)

المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو [www.ooredoo.com](http://www.ooredoo.com)

2.1. مؤسسة أوريدو الجزائر Ooredoodz (الوطنية تليكوم الجزائر Wataniya Telecom Algérie) (WTA)

### 1.2.1 بطاقة تعريفية لمؤسسة أوريدو الجزائر

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو، اطلع عليه في 05 أوت 2022 على الساعة 10:50، عبر الرابط: [www.ooredoo.com](http://www.ooredoo.com)

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

معلومات عامة	
الشعار	عيش الانترنت
التأسيس	24 أوت 2004
الشكل القانوني	شركة مساهمة
النوع	شركة خاصة
مقر تواجد المؤسسة	66، طريق أولاد فايت، دائرة الشراقة- الجزائر العاصمة
الصناعة	الاتصالات
المنتجات	خدمات وعروض الهاتف النقال والانترنت
المدير العام	بسام يوسف الابراهيم
عدد الموظفين	3200 و 99% منهم جزائريين
موقع الويب	<a href="http://www.ooredoo.dz">www.ooredoo.dz</a>

المصدر: إعداد الباحثة انطلاقا من الوثائق المقدمة وموقع الويب الرسمي للمؤسسة.

تعتبر مؤسسة **Ooredoo** أول متعامل خدمة الوسائط المتعددة (السمعية البصرية) للهاتف النقال في الجزائر، حصلت المؤسسة على رخصة التزويد بخدمات الهاتف النقال في الجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، وبدأت تنشط بشكل رسمي في 24 أوت 2004 بعلامة نجمة وهو الاسم الأول للمؤسسة قبل أن يتغير إلى اسمها الحالي "Ooredoo" منذ 21 نوفمبر 2013. تساعد المؤسسة عملائها بتقديم مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية.<sup>1</sup> بلغت إيرادات **Ooredoo** الجزائر في النصف الأول من عام 2022 إلى 1,1 مليار ريال قطري، ما شكل انخفاضا بنسبة 3% مقارنة بالسنة الماضية. في حين بلغت الأرباح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك إلى 397 مليون ريال قطري. واصلت المؤسسة في التركيز على الكفاءة وتحسين التكلفة ما ساعد في تحقيق هامش ربح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك بنسبة 37%. من ناحية أخرى شهدت الجزائر قاعدة عملاء ارتفاعا بنسبة 2% لتصل إلى 12,9% مليون عميل. إضافة لذلك تواصل **Ooredoo** الجزائر في تعزيز التزاماتها بتوفير خدمات ذات مستوى عالمي لعملائها، هذا الذي أدى إلى تكريمها من قبل جوائز الأعمال الدولية، فقد حصلت على جائزة "الابتكار في منتجات وخدمات المستهلكين" من خلال تطبيق "يوز Yooz"

<sup>1</sup> موقع الويب الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، اطلع عليه في 05 أوت 2022 على الساعة 13:00، عبر الرابط: [www.ooredoo.dz](http://www.ooredoo.dz)

أيضا جائزة "أفضل موظف مثالي" من خلال استراتيجياتها للموارد البشرية التي طبقت أثناء جائحة كوفيد-19.<sup>1</sup>

### 2.2.1 الأبعاد الاستراتيجية لمؤسسة أوريدو الجزائر

صرّح المدير العام لمؤسسة Ooredoo الجزائر السيد بسام يوسف الابراهيم في أكتوبر من عام 2021 بعد أن عُين في منصب مدير عام على تعهده بتوفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ونادى موظفيه بأن يكون كل عضو فيها مساهما في تحقيق فعالية أهداف المؤسسة. من هذا المنطلق تحرص Ooredoo على إبقاء هذه السياسة ملائمة، حديثة ومتجددة بما يناسب الظروف البيئية.

وقد حدد المدير العام رؤية وأهداف وتوجهات المؤسسة كالتالي:<sup>2</sup>

- رؤية مؤسسة أوريدو: تعتبر مؤسسة أوريدو الرائدة في الوسائط المتعددة المتنقلة في الجزائر، تسعى لتجديد وابتكار طريقة للتواصل الفعال للمواطنين الجزائريين. عند دخول مؤسسة أوريدو للسوق الجزائري أصبح قطاع الاتصالات فيها وسوق الهاتف النقال بالذات يتميز بمنافسة شرسة، وما تسعى إليه المؤسسة هو زيادة أكبر لحصتها السوقية، وهو ما تعمل عليه لأجل ترسيخ مكانتها كمشغل رائد للابتكار والوسائط المتعددة المتنقلة في الجزائر.

كما تسعى المؤسسة لتقديم خدمات ذات جودة فعالة لعملائها في مجال الهواتف المحمولة.

- أهداف المؤسسة: بالنظر إلى عملائها كمورد نهائي لها، واقتناعا منها بأن استدامتها تعتمد على رضاهم وولائهم؛ فإن Ooredoo تهدف دوماً للتحسين المستمر في خدماتها الموجهة للعملاء. بالإضافة إلى مجموعة الأهداف التي سطرته كالتالي:

- الرفع من مردودية المؤسسة؛
- تحقيق رغبات المشتركين (الزبائن)، والبحث على اشباع حاجيات السوق؛
- تطوير وترقية الكفاءات المميزة داخل وخارج المؤسسة؛
- مواكبة ومسايرة التطورات التكنولوجية والتقنية والعمل بها.

<sup>1</sup> تقرير مؤسسة أوريدو لسنة 2022، متوفر عبر الرابط:

<https://argaamplus.s3.amazonaws.com/5f514dd9-1800-49a0-ba61-a6e280d0abc9.pdf>

<sup>2</sup> Rapport d'entreprise Ooredoodz, 2021-2022, disponible sur ce lien: <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/politique-qualite>

- **توجهات المؤسسة:** تشكل العبارات التالية التوجهات التي تتبناها Ooredoo من حيث الجودة لتحقيق أهدافها:

- زيادة رضا عملائها مع السعي لتوقع مجريات وتحركات السوق؛
- تحسين استخدام الموارد التقنية والتكنولوجية والرائدة؛ من أجل تلبية المتطلبات الضمنية والصريحة لعملائها؛
- التطوير المستمر للمهارات المتميزة خاصة؛
- بناء علاقات جيدة مع شركائها ومقدمي الخدمات الخارجيين؛
- ضمان امتثال جميع خدمات المؤسسة للمتطلبات القانونية والتنظيمية؛
- زيادة رضا المساهمين عن طريق زيادة ربحية المؤسسة؛
- تعزيز النهج القائم على المخاطر من أجل منع وتقليل أي آثار ضارة بالمؤسسة؛
- النظر في التغييرات التي تخص القضايا الخارجية والداخلية للمؤسسة قبل أو عند إنشاء عمليات المؤسسة وسياساتها وقراراتها؛
- **رسالة المؤسسة:** تقدم مؤسسة أوريدو الجزائر نفسها على أنها مؤسسة لا تسعى للربح وحسب، بل أيضا لتحقيق التعاون والاندماج داخل المجتمع الجزائري؛ وحسبها كمتعامل متعدد الوسائط مقدم لخدمات الهاتف النقال في الجزائر رسالتها بأن تحقق التواصل والتعاون والاندماج داخل المجتمع. ويؤرى ذلك جليا في مختلف النشاطات التي تقوم بها في إطار ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية، ومن بين أهم هذه الأنشطة؛ برنامج **T Start** وهو عبارة عن مسابقة وطنية خاصة بمخطط الأعمال تهدف إلى إبراز شركات ناشئة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. مثل الطاقة الخضراء والتكنولوجيا الحديثة **NTIC**، عالم الانترنت، البرمجيات، الاتصالات والسلامة المعلوماتية. هذا البرنامج كانت ترعاه وتسهر عليه مؤسسة أوريدو في الجزائر؛ لأجل اكتشاف ورعاية المشاريع الريادية في قطاع الاتصالات والتكنولوجيا في العالم أجمع، كما أن الهدف الأساسي منه كان لأجل اندماج ومواكبة الاقتصاد الوطني للتغيرات العالمية.<sup>1</sup>
- **ثقافة المؤسسة في إطار تبني مؤسسة أوريدو لثقافة التغيير من أجل البقاء في السوق والاستمرارية** فيه، تواصل أوريدو نشاطها بعد تغيير العلامة التجارية من نجمة إلى أوريدو بتاريخ 21 نوفمبر 2013، هذا جعل المؤسسة تنتمي لمجموعة جديدة من القيم، يمكن التعرف عليها كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 225.

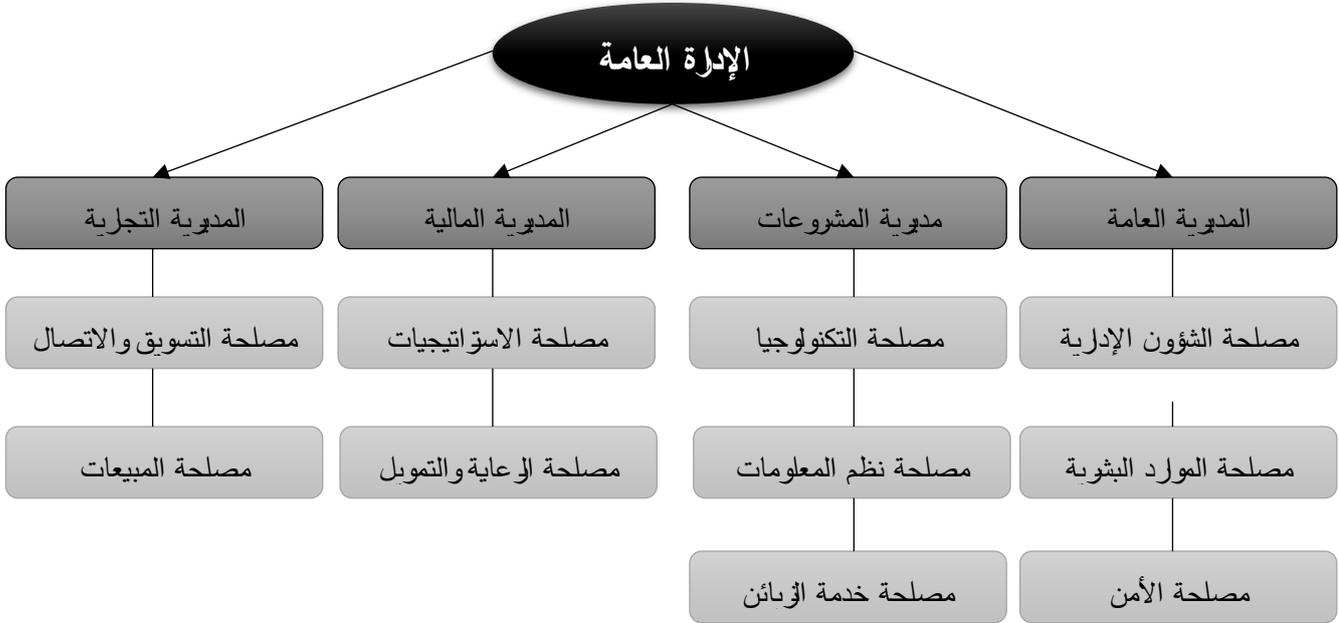
<sup>2</sup> محمد كنوش، نفس المرجع، ص 226.

- رعاية ثقافة الثقة: بما يخدم العمل الجماعي، مع مراعاة ثقافة احترام الآخرين ضمن المسؤولية الأخلاقية، اسنادا لكون مؤسسة أوريدو جزء من المجتمع الذي تخدمه.
- ثقافة التواصل: في إطار تبني مؤسسة أوريدو لمبدأ العمل الجماعي والتعاوني بين جميع الأطراف ذات المصلحة في المجتمع الجزائري، تقوم أوريدو بتقديم خدمة التواصل بين أفراد المجتمع.
- ثقافة التحدي: تعمل المؤسسة على ترسيخ هذه الثقافة بين موظفيها، من خلال رفع الطموح وروح المنافسة.

### 3.2.1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو الجزائر

يوضح الشكل المرفق الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو الجزائر:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو الجزائر



المصدر: وثائق مؤسسة أوريدو

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو من:

الإدارة العامة: تتشكل من أربع مديريات وهي:

- المديرية العامة: تتكون هي من ثلاثة مصالح (مصلحة الشؤون الإدارية والتنظيم، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الأمن). تتمثل مهامها في:
- ضمان تحقيق أهداف مجموعة أوريدو في الجزائر؛
- إدارة جميع عمليات المؤسسة لأجل تحديد التوجه الاستراتيجي المناسب لها؛

- التفاوض على أكبر العقود.
- **مديرية المشروعات:** تتشكل هي الأخرى من ثلاثة مصالح (مصلحة التكنولوجيا، مصلحة نظم المعلومات، ومصلحة خدمة الزبائن). تتمثل مهمتها في تخطيط، بناء، وصيانة جوة الشبكة الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى هندسة نظم التكنولوجيات المبتكرة، أيضا من مهامها القرب من الزبائن واستقطابهم والداخلية في إطار مصلحة خدمة الزبائن التابعة لهذه المديرية حسب التقسيم الهيكلي للمؤسسة.
- **المديرية المالية:** تتكون من (مصلحة الاستراتيجيات، ومصلحة الرعاية والتمويل). تتمثل مهمتها الأساسية في توجيه السياسة المالية للمؤسسة نحو تعظيم الربحية.
- **المديرية التجارية:** وتتكون من مصلحتين أيضا (مصلحة التسويق والاتصال، ومصلحة المبيعات). تعتبر هذه المديرية منبع الأنشطة التجارية للمؤسسة، تتمثل مهمتها في ضمان نجاح استراتيجيتي التسويق والمبيعات.

#### المطلب الثالث: تحليل واقع المنافسة بين مؤسسة Ooredoo وباقي مؤسسات الاتصال بالجزائر.

يتم في هذا المطلب القيام بدراسة تحليل واقع المنافسة لدى مؤسسة أوريدو في الجزائر.

#### 1. نظرة عن واقع المنافسة في قطاع الاتصالات بالجزائر

بعد أن انتهجت الجزائر سياسة الانفتاح والإصلاح الشامل لترقية قطاع الاتصالات منذ 2000 و2001، وهي الفترة التي شهدت قفزة نوعية من أجل النهوض بالقطاع، إلا أن هذا الأخير بقي يعاني من التأخر مقارنة بالبلدان المجاورة فقط (تونس والمغرب) وما يؤكد ذلك أيضا تقرير المنتدى الاقتصادي حول تكنولوجيا الاعلام والاتصال الذي صنف الجزائر ضمن المراتب المتأخرة. ويعود سبب ذلك لفشل وضعف السياسات المعتمدة؛ لذا فمسؤولي القطاع والدولة ملزمين بتكثيف الجهود لتحسين بيئة القطاع، ذلك بتبني استراتيجيات واضحة ذات معايير عالمية.<sup>1</sup> بالإضافة إلى كون القطاع له دور أساسي في خلق الثروات وتحسين القدرة التنافسية؛ وعليه فالجزائر مجبرة على التأقلم والتكيف مع المستجدات والتحولت الحاصلة في القطاع على المستوى العالمي واندماجها في الحركية الاقتصادية الجديدة التي تسيير وفق مبدأ التنافسية.

<sup>1</sup> عباس لحمر وعمار ظهيرات، واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وسبل اندماجها في الاقتصاد الجديد، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 01، 2018، ص 37.

ولا يمكن غض النظر على أن الجزائر قامت سنة 2000 بوضع خطة لإعادة هيكلة القطاع واستحدثته وفتحه أمام الاستثمار المحلي والأجنبي، ذلك بعد التشاور مع البنك الدولي، ولم تستثن الخطة أي مجال من الهاتف النقال إلى الثابت وصولاً إلى الانترنت والاتصالات الفضائية قصد تحسين البيئة الرقمية (الاقتصاد الرقمي، المعاملات الالكترونية، الحكومة الالكترونية... الخ)، تزويد المستخدمين بالخدمات اللائقة وغير ذلك وصولاً لإشباع حاجة الزبون من جهة، ومن جهة أخرى من أجل المساهمة في الرفع من إيرادات القطاع الذي بدوره يساعد في الرفع من الناتج المحلي الاجمالي، لكن رغم ذلك لا بد لها من مواكبة التغييرات والحركية العالمية ومسايرتها.<sup>1</sup>

### 1.1 المنافسة في سوق الهاتف النقال

بعد أن سنتّ الجزائر قرار الإصلاح وإعادة الهيكلة وفتح باب الاستثمار في مجال قطاع الاتصالات، تقدمت عدة مؤسسات اتصال قصد الحصول على رخصة النشاط في سوق الهاتف النقال بالجزائر، من بن هذه المؤسسات (أوراسكوم المصرية، تلفونيكا الاسبانية، أرونج الفرنسية، برتغال تلكوم)، وفازت أوراسكوم المصرية بالمنافسة بمبلغ 737 مليون دولار لتطلق مباشرة شبكتها الجديدة جازي، وأعلنت بأن تصبح الرائدة في عالم الاتصالات وكان ذلك سنة 2001.

أما سنة 2003 فازت مؤسسة الاتصالات الكويتية برخصة النشاط في سوق الهاتف النقال بمبلغ قدره 421 مليون دولار وهي مالكة المشروع الذي يساهم فيه أيضا كل من مؤسسة الخليج للاستثمار وبنك الخليج المتحد<sup>2</sup>، ذلك قبل أن تدخل في صفقة مع اتصالات قطر، هذه الأخيرة تعتبر اليوم أكبر مزود للمؤسسة. وفي عام 2004 أطلقت علامتها التجارية "نجمة" بعروض وخدمات مغرية في السوق الجزائرية، أما في سنة 2016 تم الحصول على رخصة إطلاق وتفعيل خدمات الجيل الرابع 4G، حيث كانت تتعامل قبلا بخدمات الـ GSM ثم خدمات الجيل الثاني، والثالث، وصولاً للرابع، مع انتظار خدمات الجيل الخامس 5G التي باشرت العمل به في مجموعة أوريدو بقطر، وانتظار تفعيله في السوق الجزائرية أيضا. أدى نشاط المؤسسات الثلاث (موبيليس، جازي، وأورديو) في ادخال قطاع الاتصالات الجزائري في حقبة ومرحلة جديدة وسوق جديدة تتميز بمنافسة المؤسسات لأجل الحصول على أكبر عدد من

<sup>1</sup> عباس لحمر، نفس المرجع، ص 38.

<sup>2</sup> عباس لحمر، نفس المرجع، ص 40. نقلا عن:

المشتركين وأكبر حصة سوقية، والتنافس أيضا حول من يقدم أفضل الخدمات ذات جودة وأكثر ابداعا من الآخر للزبون. جعل هذا الأخير أمام عروض متنوعة ومختلفة من المؤسسات الثلاث، وله طبعاً حق الاختيار فيما يساعده ويشبع حاجاته. ما مكنّ وساعد أيضا على خلق مناصب شغل جديدة، كما أدى إلى تطور القطاع نوعاً ما في تحقيق عائدات أكبر؛ وبالتالي المساهمة في الرفع من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد. رغم أن سوق الهاتف النقال اليوم لازال يخضع لشروط المنافسة في ظل احتكار القلة بين المؤسسات الثلاث بمؤسسة وطنية واحدة (موبيليس)، مؤسسة في إطار الشراكة مع الدولة (جازي)، ومؤسسة أجنبية (أوريدو)؛ حيث شهد القطاع منافسة حادة بينهم، قصد الحصول على أكبر حصة سوقية في حدود ما يسمح به القانون الجزائري، قانون 03-2000<sup>1</sup> الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي نصل على: "تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات جودة وضمانيها في شروط موضوعية وشفافة وغير تمييزية في بيئة تنافسية مع ضمان المصلحة العامة."

لكن الملاحظ أن هناك بعض التحيز من طرف الدولة لصالح المؤسسة العمومية (موبيليس)، وكذا المؤسسة ذات الشراكة والمملوكة من طرف الدولة بنسبة 51% (جازي). غير ذلك لا يوجد تفضيلية وهو ما أثبتته نتائج الإحصائيات السنوية، حيث يبقى الاختلاف بين المؤسسات الثلاث في طرائق التسيير واختلاف الثقافة التنظيمية ومنهجية العمل، حيث أن مؤسسة موبيليس جميع موظفيها جزائريين يعملون بالثقافة الجزائرية في التسيير خلاف مؤسستي جازي وأوريدو، حيث موظفي الإدارة العليا فيها معظمهم أجنبى ذوو ثقافة تنظيمية مختلفة وأسلوب تسيير مختلف، وهذا يعتبر أحد أهم عوامل اختلاف النتائج المختلفة في السوق الجزائرية للاتصال.<sup>2</sup>

## 2.1. أحوال المنافسة في سوق الانترنت والهاتف الثابت بالجزائر

بالرغم من أن شبكة الانترنت تم التوسع فيها وتطويرها منذ السبعينات في و.م.أ؛ إلا أن الجزائر وإلى غاية سنة 1998 تنازلت عن احتكار خدمات الانترنت للصالح العام، حيث بلغ عدد مشركيها حسب آخر اصدار لإحصائيات مرصد سوق الإنترنت من طرف سلطة ضبط البريد والاتصالات

<sup>1</sup> قانون 03-2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية، مؤرخ في 5 أغسطس 2000 والمتوافق لـ 5 جمادى الأولى 1421، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، متوفرة عبر الرابط:

[www.arpce.dz/ar/file/x9d5c6](http://www.arpce.dz/ar/file/x9d5c6)

<sup>2</sup> محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 209.

الإلكترونية أواخر سنة 2021 لأزيد من 45 مليون مشترك للإنترنت الثابت والنقال معا.<sup>1</sup> بعد أن كان لا يتجاوز 150000 مشترك سنة 2000.<sup>2</sup> وبعد أن قررت الجزائر فتح باب الاستثمار في القطاع من طرف الشركاء الأجانب أو المحليين، فمن بين الشركاء الأجانب هناك المجموعة الألمانية التي عملت على توظيف آخر التكنولوجيات المعتمدة في أوروبا لتدعيم قدرات الشبكة الجزائرية. كما عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على تدارك التأخير الكبير فيما يخص البنية التحتية للاتصالات ووفرت عمودا فقريا وطنيا من الألياف الضوئية يربط بين شمال البلاد بجنوبها وشرقها بغربها قصد تلبية حاجات الزبائن من المواطنين أو المؤسسات بأنواعها.<sup>3</sup>

إلا أن الملاحظ أن المنافسة في سوق الإنترنت تتقل كفة الإنترنت النقال التي توفرها شبكات مؤسسات سوق الهاتف النقال، أما الثابت لازال متأخرا. لذا على مسؤولي القطاع السماح بدخول منافسين (أجانب أو محليين) في سوق الإنترنت لأجل تطويره، كما أصبح الأمر ضروريا بتوفير البنية التكنولوجية اللازمة والمتطورة لأجل النهوض بهذا السوق الذي أصبح اليوم لا يمكن الغنى عنه من طرف مستخدميه.

أما عن حالة المنافسة في سوق الهاتف الثابت فقد عُرِز بدخول منافس جديد للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر **Algerie Telecom** حيث يعتبر المتعامل الثاني لهذه السوق وكان ذلك سنة 2005 والمتمثل في المؤسسة ذات الأسهم صاحبة الاسم التجاري "لكم" التابعة للمصرية للاتصالات والتي فازت هي الأخرى بمناقصة وطنية قدرها 65 مليون دولار، وهي أول رخصة للهاتف الثابت في القطاع الخاص بالجزائر. وقد بدأت المؤسسة بعرض خدماتها من الهاتف الثابت وكذا الإنترنت بالسوق، وقدمت خدمة محلية، وطنية ودولية باستعمال شبكة لاسلكية من الجيل الثالث تعتمد على تكنولوجيا شبكة الجيل الجديد NGN، إلا أنها لم تنجح في استقطاب عدد أكبر من المستخدمين (المشتركين) بسبب ضعف جودة الاتصال عاد ذلك لعدة مشاكل تكنولوجية في النظام اللاسلكي الصيني WLL البطيء وغير الموثوق في توفير خدمة الإنترنت، ما أثر على مردودية المؤسسة الذي بدوره أدى إلى تسريح العمال ثم الإعلان عن إفلاسها سنة 2008،<sup>4</sup> إذا كانت مدة نشاطها فقط 3 سنوات.

<sup>1</sup> سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE، مرصد سوق الإنترنت، 2021.

<sup>2</sup> موقع الويب الرسمي للاتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> عباس لحمر، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>4</sup> عبد الحق قنون وريم قنون، الواقع الاقتصادي لقطاع الاتصالات في الجزائر، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، 2020، الصفحات: 100-120، ص. ص 106-107.

## 2. تحليل واقع المنافسة في سوق الاتصالات بالجزائر بالأرقام

في هذا العنصر سيتم الكشف عن احصائيات تطور سوق الهاتف (النقال والثابت) والانترنت (الثابت والنقال) في مؤسسات الاتصال بالجزائر خلال الفترة (2017-2021) حسب ما أفادت به سلطة الضبط. ومن خلال يمكن تحديد موقع مؤسسة أوريدو ضمن القطاع.

### 1. تطور سوق الهاتف النقال (عدد مشتركى الهاتف النقال لكل شبكة من شبكات الاتصال)

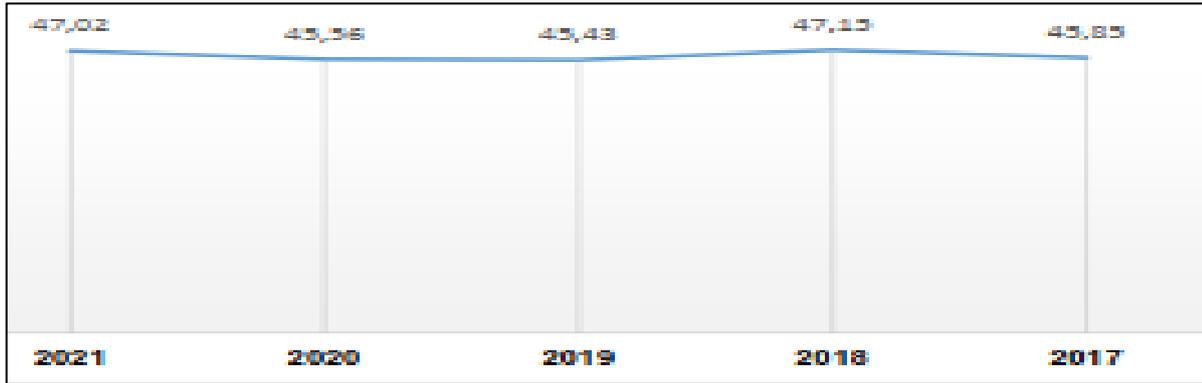
يعتبر سوق الهاتف النقال في الجزائر أكثر الأسواق نشاطا ومنافسة مقارنة مع سوق الهاتف الثابت وسوق الانترنت في هذا القطاع، والأرقام التالية ستثبت ذلك من خلال عدد المشتركين.

الجدول رقم (07): تطور سوق الهاتف النقال (عدد مشتركى شبكات الهاتف النقال)

2021	2020	2019	2018	2017	
19829935	18974678	18633371	19106401	18365148	موبيليس
14593618	14363102	14707625	15848104	14947870	جازي
12592204	12217893	12048537	12199759	12532647	أوريدو
4701575	45555673	45425533	47154264	45845665	المجموع
%+3,21		نسبة التطور (سنة 2020-سنة 2021)			

المصدر: سلطة الضبط، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، 2021، ص 5.

الشكل رقم (17): تطور سوق الهاتف النقال لشبكات الاتصال الثلاث (2017-2021)



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، 2021، ص 6.

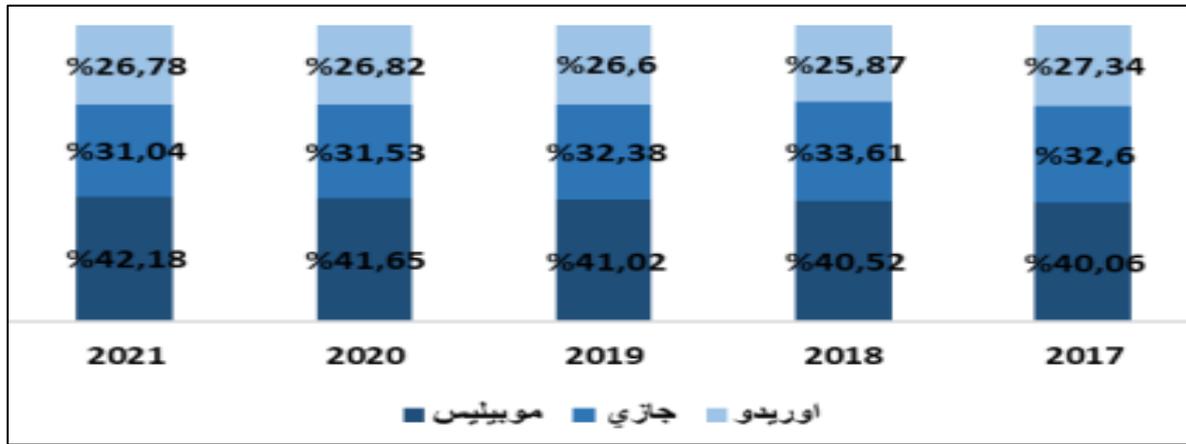
يمثل الجدول والشكل أعلاه تطور سوق الهاتف النقال للشبكات الثلاث (موبيليس، جازي، وأوريدو) خلال الفترة (2017-2021) حسب عدد المشتركين لكل شبكة.

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

حيث يُلاحظ أن شبكة موبيليس تمتلك أكبر عدد من المشتركين مقارنة بالشبكتين الأخريين وخلال الفترات الخمس؛ أي منذ 2017 إلى غاية 2021، تليها شبكة جازي، ثم شبكة أوريدو.

هذا يدل على أن مؤسسة موبيليس مسيطرة على سوق الهاتف النقال بأكثر حصة سوقية من حيث عدد المشتركين، تليها مؤسسة جازي في المرتبة الثانية، والأخيرة هي مؤسسة أوريدو، بذلك تتفوق موبيليس على منافسيها في كسب أكبر عدد من المشتركين، ويعود ذلك ربما لأنها مؤسسة مملوكة من طرف الدولة، وأيضاً ربما لقدم نشاطها في السوق، مقارنة بمنافسيها؛ فهي أول شبكة يتعامل معها المشترك الجزائري. وما يؤكد ويبين ذلك أكثر، شكل الأعمدة المرفق:

الشكل رقم (18): أعمدة تطور حصص السوق حسب عدد المشتركين لكل شبكة اتصال



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، 2021، ص 6.

حيث وفي هذا الشكل تظهر النسب المئوية المتفاوتة لكل شبكة حسب كل فترة، والواضح أن مؤسسة موبيليس هي المسيطر التام على السوق بنسب ما بين (40,06% إلى 42,18%) كأدنى وأعلى نسبة، في حين أن مؤسسة لم تغطي سوى (25,87% و 27,34%) كأدنى وأعلى نسبة على التوالي، أي أنها لم تغطي حتى 30%.

2. التوزيع حسب نوع التكنولوجيا (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) الموزعة في الجزائر (الثلاثي الرابع 2021)

الجدول رقم (08): التوزيع حسب نوع التكنولوجيا (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) الموزعة في الجزائر

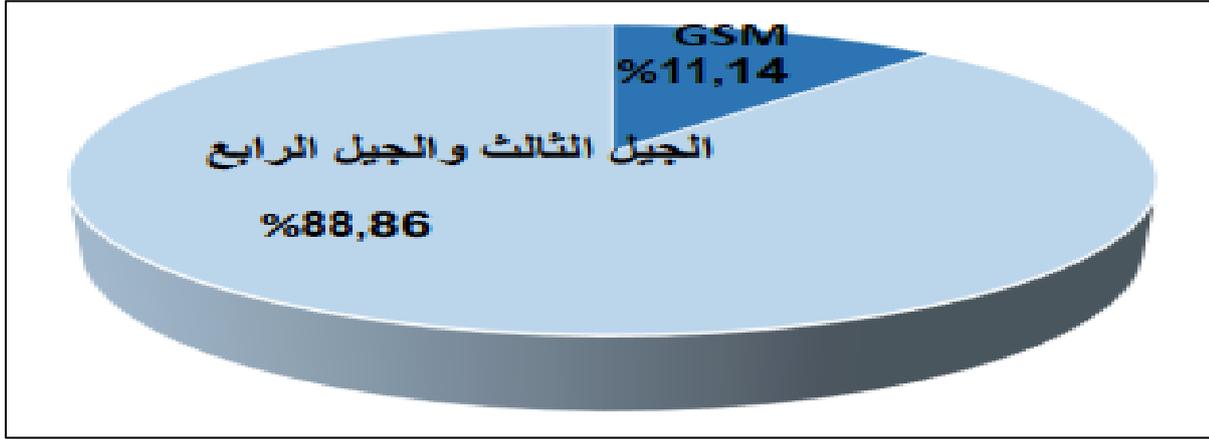
الجيل الثالث G3 والجيل الرابع G4	GSM	الثلاثي الرابع 2021
17.795.290 (90%)	2.034.645 (10%)	موبيليس

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

جازي	1.885.610 (13%)	12.708.008 (87%)
أوريدو	1.315.303 (10%)	11.276.901 (90%)
مجموع المشتركين	5.235.558 (11,14%)	41.780.199 (88,86%)

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، 2021.

الشكل رقم (19): التوزيع حسب نوع التكنولوجيا الموزعة في الجزائر (للتلثاني الرابع 2021)



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال، التلثاني الرابع لسنة 2021، ص 2.

حسب الجدول والشكل أعلاه فإن من بين 47 مليون مشترك يوجد 5,235 مليون مشترك ينتمون لشبكة GSM ما نسبته 11,14% مقابل 41,780 مليون مشترك في الجيلين الثالث والرابع أي ما يعادل 88,86%. حيث يفسر أن المشتركين يريدون تكنولوجيات أوفر خدمة من التي سبقته، مع انتظار إطلاق تكنولوجيا الجيل الخامس.

كما يلاحظ تفوق دائم لمؤسسة موبيليس تليها جازي ثم أوريدو حسب نوع التكنولوجيا.

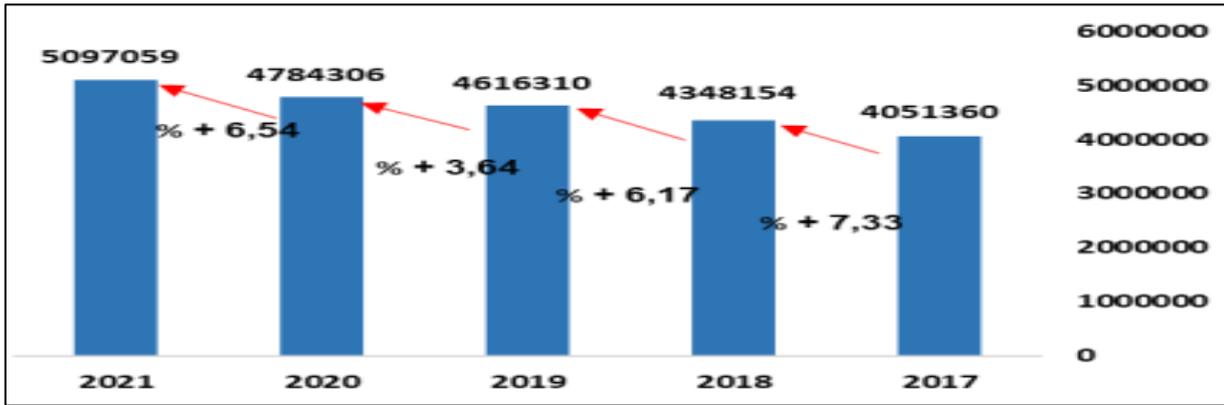
### 2. سوق الهاتف الثابت

الجدول رقم (09): تطور سوق الهاتف الثابت حسب عدد المشتركين (2017-2021)

2021	2020	2019	2018	2017	
5.097.059	4.784.306	4.616.310	4.348.154	4051360	اجمالي عدد المشتركين
+6,54%	+3,64%	+6,17%	+7,33%		نسبة التطور

المصدر: اتصالات الجزائر

الشكل رقم (20): تطور سوق الهاتف الثابت حسب عدد المشتركين (2017-2021)



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، 2021، ص 3.

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن سوق الهاتف الثابت في الجزائر في تزايد مستمر خلال السنوات (2017 إلى 2021) لكن تزايد بطيء نوعا ما والذي انتقل من 4 ملايين مشترك إلى 5 ملايين مشترك في غضون الخمس سنوات. يعود هذا ربما لانعدام المنافسة واحتكار هذا النوع من الأسواق من طرف الدولة.

### 3. سوق الانترنت

تم ادخال خدمة الانترنت في الجزائر لأول مرة سنة 1993 عن طريق ما يعرف بـ CERIST وهو عبارة عن مركز أبحاث خاص بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وقد كانت محتكرة من طرف الدولة، لكن أنهى ذلك عام 1998 ليُرخص بدخول شركات أجنبية قصد فتح المنافسة في السوق. لكن سرعان ما خرجت منها وبقيت حكرا على الدولة فقط لذا لا تزال بيئة سوق الانترنت ضعيفة، وهو ما يعكس رتبة الجزائر إفريقيا وعالميا، كما أن ذلك يبرر عجز الدولة في تلبية الطلب المتزايد على خدمة الانترنت سواء من حيث التوسيع في البنية التحتية أو تزويد الخدمة للمستهلك النهائي.<sup>1</sup>

### 1.3 تطور سوق الانترنت في الجزائر

الجدول رقم (10): تطور عدد مستخدمي الانترنت (الثابت والنقال) خلال الفترة (2017-2021)

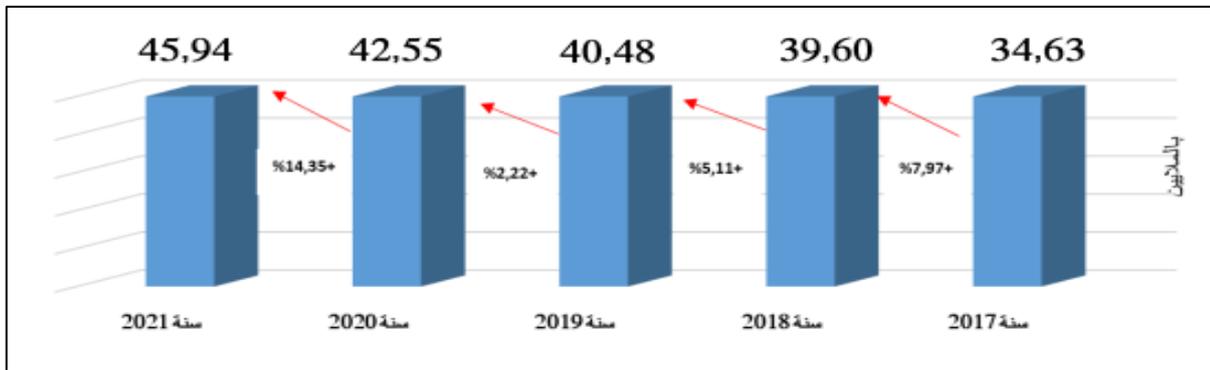
<sup>1</sup> مريم لحسن وريمة مناع، تقييم واقع قطاع الاتصال بالجزائر، الملتقى الوطني الثالث حول المستهلك والاقتصاد الرقمي: ضرورة الانتقال وتحديات الحماية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف بميلة، يومي 23 و24 أبريل 2018، ص. ص.

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

2021	2020	2019	2018	2017	بالمليون
41,78	38,77	36,91	36,34	31,46	عدد مشترك الانترنت النقال
4,16	3,78	3,57	3,26	3,17	عدد مشترك الانترنت الثابت
45,94	42,55	40,48	39,60	34,63	إجمالي عدد المستخدمين

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، مرصد سوق الانترنت، 2021، ص. ص 6-8.

الشكل رقم (21): نسبة تطور إجمالي عدد مستخدمي الانترنت (النقال والثابت) للفترة (2017-2021)



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، مرصد سوق الانترنت، 2021، ص 6.

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن سوق الأنترنت في تطور مستمر وبشكل متسارع حيث بلغت نسبة التطور ما بين 2020 و 2021 إلى 14,35% وقد بلغ عدد المستخدمين إلى حوالي 46 مليون مشترك في سوق الانترنت حسب احصائيات الثلاثي الرابع لسنة 2021 المقدمة من طرف سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية بالجزائر.

كما يمكن ملاحظة أن معظم مستخدمي الأنترنت في الجزائر يعتمدون على الانترنت النقال دون الثابت حسب الجدول، ولا يمكن إخفاء القول أن هناك من المستخدمين من يستخدم كليهما النقال والثابت.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سيتم التعرف على مجتمع الدراسة، وحدة المعاينة، وكيفية اختيار وتحديد حجم العينة، بالإضافة إلى الكشف عن أدوات الدراسة المستخدمة في تحليل البيانات، إلى جانب البرمجيات الحاسوبية المساعدة في ذلك، وأهم الأساليب والطرق المعتمدة.

### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات

في الأبحاث العلمية وعند دراسة العلاقة بين الظواهر لا شك أن تحديد النطاق الذي تسقط عليه مجريات البحث، ليس بالأمر الهين، فأبي مغالطات في ذلك تتعكس بشكل سلبي على النتائج.

في هذه الدراسة تم اعتماد مؤسسة أوريدو نطاقا لموضوع البحث، وأكثر التفاصيل في العناصر التالية:

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة

##### 1.1. مجتمع الدراسة

يعبر مجتمع الدراسة عادةً عن كتلة محددة من الأفراد، أو الوحدات، أو المنظمات... الخ، الذي يُكوّن موضوع مشكلة البحث، والذي يسمح للباحث من جمع البيانات اللازمة حوله، وإجراء وتطبيق دراسته عليه. أو يمكن القول بأنه مجموعة العناصر التي يطبق عليها الباحث دراسته والخروج بالنتائج في صدق أو نفي فرضياته.<sup>1</sup>

وقد عملت الدراسة على اختيار مؤسسة أوريدو الجزائر ميداناً لها في معرفة أثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية؛ حيث تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة بدءاً من المديرية العامة الكائن مقرها (المقر المركزي) 66 شارع ولاد فايت، دائرة الشارقة، الجزائر العاصمة، ثم المديرية الجهوية الشرقية والغربية (ولاية قسنطينة مقرها المنطقة الصناعية Palma، وولاية وهران مقرها تعاونية ابن سينا، تجزئة رقم 137 - Point du jour)، ثم باقي الوكالات الموزعة عبر كافة التراب الوطني. علماً أن عدد موظفي مؤسسة أوريدو يبلغ إجمالاً لـ 3200 موظف.

#### 2.1. تقنية وحدة المعاينة

<sup>1</sup> جوني دانييل، ترجمة طارق عبد الرحمن ومحمد عقيل، أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2015، ص 38. بتصرف.

تمثل وحدة المعاينة الفئة المستهدفة التي أُسقطت عليها الدراسة، أما تقنية المعاينة هي الوسيلة أو الطريقة التي تم بها سحب العينة. في هذه الدراسة تألفت وحدة المعاينة من (الإطارات، والإطارات المسيرة) لمؤسسة أوريدو الجزائر عبر جميع أقطابها، علما أن الإطارات المسيرة تمثلت في:

- رئيس وحدة **Chef d'unité**؛
- رئيس قسم **Chef du département**؛
- رئيس مصلحة **Chef de service**؛
- مدير جهوي **Directeur régional**؛
- نائب المدير **Directeur adjoint**؛
- والمدير العام **Le directeur général**.

أما الإطارات تمثلت في الموظفين الدائمين أصحاب الشهادات الجامعية، باستثناء الموظفين التابعين للجهاز الأمني (أعوان الأمن).

وقد اختيرت هذه الوحدة بناءً على فحوى الدراسة، صحيح أن موضوع الدراسة موضوع استراتيجي يخص الإطارات المسيرة للمؤسسة فقط، لكن وجود المتغير المستقل الثالث (الذكاء العاطفي) لا يمكن الاستجواب عنه من طرف الإطارات المسيرة (الرؤساء) فقط، بل الموظفين التنفيذيين (المرووسين) لمعرفة مدى اعتماد أسلوب الإدارة بالذكاء داخل المؤسسة؛ أي بين الرؤساء والمرووسين، وهل لذلك أثر على الاستجابة التنافسية. رغم أن المرووسين كذلك يعملون وفقا للخطط الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة؛ إذاً فهم كذلك على دراية كاملة بالسياسات الاستراتيجية وتوجهاتها، والدليل على ذلك حرصهم الشديد أثناء الإجابة على الاستبيان عند التواصل معهم مباشرة، كما أن اجاباتهم لا ترقى للمثالية كأصحاب المناصب العليا.

وعن تقنية المعاينة فقد تم السحب بشكل عشوائي وفقا للعينة الاحتمالية العشوائية البسيطة<sup>1</sup>، وسيتم التعرف على حجم العينة في العنصر الذي يلي هذا العنصر.

\* خلال فترة انتشار فيروس كوفيد-19 الذي منع الخروج والتنقل، بالإضافة إلى توجيه موظفي المؤسسات للعمل في بيوتهم وعبر الانترنت، أما عملية البحث عبر اللينكد أن فقد تمت بتحديد الأشخاص، ثم موظفي الدرجة الأولى ثم الموقع الجغرافي، ثم تحديد اسم الشركة، وهكذا أتاحت عملية البحث في إيجاد الفئة المستهدفة من عينة الدراسة.

<sup>1</sup> يمكن مراجعة هذا المرجع: Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill, **Research Methods for Business Students**, 7th Edition, Pearson, 2015.

وقد تم التركيز أثناء توزيع الاستبيان على المديرية العامة والمديريات الجهوية، ثم رؤساء المصالح لدى الوكالات الموزعة عبر كافة التراب الوطني الجزائري. باستبيان إلكتروني عبر وسيلة التواصل الاجتماعي المهني LinkedIn منذ شهر أوت 2020 إلى غاية شهر أكتوبر 2021\*. مع القيام بزيارتين لمؤسسة أوريدو (المديرية العامة بالعاصمة)، لأجل إجراء المقابلة والملاحظة والسماح بتوزيع الاستبيانات، وكذا لأجل الحصول على بعض وثائق المؤسسة. وكان ذلك في فترتي جانفي وفيفري 2020\*. وزيارتان للمديرية الجهوية بولاية قسنطينة أواخر سنة 2021. لكن بعد التعديل في الاستبيان أُعيدت عملية التوزيع بدءاً من ديسمبر 2021 إلى أبريل 2022.

### 3.1. عينة الدراسة

العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه، مسحوبة بطريقة علمية محددة، وذلك لصعوبة فحص كل عضو من أعضاء المجتمع، (وقد تُمثل المجتمع ككل في بعض الحالات) وهي تمثل المجتمع عن طريق انتقاء عدد معين من العناصر أو المفردات، ليتمكن الباحث بعد ذلك من تعميم وتغطية النتائج على المجتمع ككل.<sup>1</sup>

تمثلت عينة هذه الدراسة في مجموعة عشوائية مأخوذة من موظفي مؤسسة أوريدو الجزائر (إطارات وإطارات مسيرة) وفق عينة احتمالية عشوائية بسيطة، حيث تم اعتماد معادلة Steven K. Thompson الشهيرة في إيجاد حجم العينة المناسبة للدراسة لمجتمع معلوم العدد وهو 3200. ونموذج هذه المعادلة هو كالتالي:

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{\left[ \left[ N - 1 \times \left( \frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + P(1 - P) \right]}$$

حيث تمثل:

أيضا يمكن مراجعة الموقع: <https://research-methodology.net/sampling-in-primary-data-collection>

\* أي؛ قبل انتقال عدوى فيروس كوفيد-19 إلى البلاد (الجزائر) بحوالي 20 يوماً.

<sup>1</sup> Alan Bryman & Gramer Duncan, **Quantitative Data Analysis With SPSS Release 10 For Windows**, A Guide For Seiertists UK, Routledge, 1<sup>st</sup> Edition, London, 2002, P 77, at web: <https://doi.org/10.4324/9780203471548> + Michael William Trochim, **The Research Methods Knowledge Base**, Cornell University, 2002, P 20 Available on: [https://www.researchgate.net/publication/243783609\\_The\\_Research\\_Methods\\_Knowledge\\_Base](https://www.researchgate.net/publication/243783609_The_Research_Methods_Knowledge_Base)

n: حجم العينة.

N: عدد مفردات المجتمع.

P: هي القيمة الاحتمالية 0,5.

d: نسبة الخطأ وعادةً ما تكون 0,05.

Z: الدرجة المعيارية، وتكون لنسبة ثقة 95%، قيمتها 1,96.

كما يمكن الاستعانة بتطبيق \*RAOSOFT في التحديد الفوري لحجم العينة المناسب.

بعد الاجراء الحسابي تم الحصول على قيمة 344 وهي تعبر عن العينة التي يجب سحبها من مجتمع الدراسة. كما تم التحقق منها من ذات الموقع.

حيث وُزع نحو 350 استبيان إلكتروني، وتم استرجاع 238 استبيان كلها قابلة للدراسة طبعاً؛ لأن من خصائص الاستبيان الإلكتروني أن كل الاستبيانات المسترجعة صالحة للدراسة. وعليه تعتبر نسبة 69,19% كنسبة استرجاع وهي نسبة مقبولة للدراسة، و238 مفردة هي التي يتم عليها تحليل الدراسة.

الجدول الموالي يوضح أكثر عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، والنسبة المئوية من إجمالي الاستبيانات المسترجعة:

جدول رقم (11): عدد الاستبيانات المحصل عليها.

النسبة المئوية من إجمالي الاستبيانات المسترجعة %	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	المؤسسة
69,19	238	350	أوريدو الجزائر Ooredoodz

المصدر: إعداد الباحثة.

أما الجدول الموالي فيمثل تركيبة الاستبيان الموزع ومتغيراته

الجدول رقم (12): تركيبة الاستبيان ومتغيراته

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
الإدارة بالذكاء	الذكاء الاستراتيجي	5	(أحمد صالح وآخرون، 2010) (فوزية)

\* يمكن الاطلاع على هذا الموقع: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

مقراش، (2015)	5	الذكاء التنافسي	
	5	الذكاء العاطفي	
(Tom Davies &All, 2005)	5	السرعة	
(رياض عيشوش، 2016)	5	الاتساق والثبات	الاستجابة التنافسية
(علاء طالب وآخرون، 2022)	5	الفعالية	
(Sharifi &All, 1999)	3	القدرة	
(Gholamreza, 2014) (أحمد الشمري وسحر الزيايدي، 2018)	5	المرونة	الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة

يمثل الجدول أعلاه تركيبة استبيان الدراسة ومتغيراته، حيث يوضح المتغيرات الرئيسية الثلاث:

- المتغير المستقبلي: الإدارة بالذكاء بمتغيراته الفرعية (الذكاء الاستراتيجي، التنافسي والعاطفي) معبرا عنها بخمس فقرات (5) لكل متغير، وقد تم اعتماد دراسة الباحثين (فوزية مقراش، وأحمد صالح وآخرون) في تبني أبعاد هذا المتغير.
- المتغير التابع: الاستجابة التنافسية بمتغيراته الفرعية (السرعة، الاتساق والثبات، الفعالية) معبرا عنها بخمس فقرات (5) لكل متغير، وقد تم اعتماد دراسة الباحثين (Tom Davies &All ورياض عيشوش، علاء فرحان وآخرون) في تبني أبعاد هذا المتغير.
- المتغير الوسيط: الرشاقة الاستراتيجية بمتغيريه الفرعيين (القدرة، والمرونة) معبرا عنها بثلاث فقرات (3) وخمس فقرات (5) على التوالي، وقد تم اعتماد دراسة الباحثين (Sharifi &All) (Gholamreza) (أحمد الشمري وسحر الزيايدي) في تبني بعدي هذا المتغير.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بعد تحديد المجتمع المستهدف من الدراسة والتقنية اللازمة للمعاينة والعينة التي يمكن تغطية المجتمع وتطبيق الدراسة عليها، تأتي بعدها مرحلة تحديد أدوات جمع البيانات، ويقصد بأداة الدراسة؛ الوسيلة التي يعتمدها الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع بحثه. وأحيانا قد يحتاج

الباحث للعديد من البيانات لأجل تحديد الأداة المناسبة التي تخدم دراسته بدرجة أولى.<sup>1</sup> في هذه الدراسة تم اعتماد: الملاحظة، المقابلة، والاستبيان.

### 1. الملاحظة

تعتبر الملاحظة أداة لقراءة وصفية للظاهرة المدروسة يمكن اعتمادها في جمع وتحديد المعطيات حول المكان المراد دراسته، بالإضافة إلى كونها من التقنيات التي تساعد الباحث في الكشف عن تفاصيل الظواهر وأنماط السلوكيات والتصرفات، ومعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها وفق قواعد محددة.

وفي مناهج البحوث العلمية هناك نوعين من الملاحظات؛ مباشرة عبر الاتصال المباشر بالمعني (مفردة الدراسة) أو التواجد بمكان الدراسة، وغير مباشرة ذلك اعتمادا على المعلومات والوثائق، التقارير والسجلات المسندة الخاصة بموضوع البحث، وحتى الدراسات السابقة التي تناولت السلوك أو الظاهرة المدروسة.

وفي الدراسة الحالية تم اعتماد كلا النوعين، أما عن النوع الأول وهو الملاحظة المباشرة فتمثلت عند الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، واللقاء ببعض المسؤولين؛ وما تم التعرف عليه وملاحظته هو التكاتف والتعاون بين فرق العمل، الانضباط بالمواعيد وكذا التعامل اللبق مع بعض التحفظ. بالإضافة إلى المحادثات التي أجريت عبر الهاتف مع مسؤولين وموظفين من مختلف ولايات الوطن، كذلك مكالمات الفيديو من موقع **Linked In**، وما تم ملاحظته أن هناك من لديهم تحفظ وتخوف من الإجابة على الاستبيان خاصة وأن الموضوع يتعلق بالتنافسية. وعن النوع الثاني تمثل في البيانات والوثائق المحصل عليها من المؤسسة أو تلك المنشورة في المواقع الرسمية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع هذا البحث. وما تم ملاحظته يمكن التأكد منه من خلال نتائج تحليل الاستبيان باعتباره الأداة الأكثر واقعية في إبراز نتائج البحث.

### 2. المقابلة غير المهيكلة

توصف المقابلة على أنها طريقة ثنائية الاتجاه تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات، وهي في الأساس عملية تفاعل اجتماعي.<sup>2</sup> وهناك شقين من المقابلات؛ المقابلة المهيكلة والتي تتم وفق تنظيم وتحضير

<sup>1</sup> Prabhat Pandey & Meenu Mishra Pandey, **Research Methodology: Tools and Techniques**, 1<sup>st</sup> Edition, Bridge Center, Romania, European Union, 2015, P 57.

<sup>2</sup> Prabhat Pandey, **IBID**, P 59.

مرتب لقائمة الأسئلة من طرف الباحث للمستجوب. والمقابلة غير المهيكلة التي ليس لديها اتجاهها منظما أو مقيدا، وللباحث حرية السؤال ويمكن له الانخراط في مناقشة عفوية، مفتوحة، وغير رسمية مع المستجوب، وتتطور الأمور وفق مجريات المقابلة ونوعية الإجابات التي يتلقاها الشخص المقابل.<sup>1</sup> تعبير عادة المقابلة غير المهيكلة عن اللقاء الذي يجمع الباحث بالمبحوث والقيام بمساءلته والتحدث معه حول موضوع بحثه ومعرفة مدى درايته به، دون إعداد قائمة أسئلة مسبقا.

وفي هذه الدراسة تم اعتماد المقابلة غير المهيكلة من خلال طرح أسئلة عفوية على بعض من تم استجوابهم، سواءً من خلال المكالمات الهاتفية، أو المحادثات عبر **LinkedIn**، خاصة تلك المقابلة مع طالب دكتوراه، الذي كان النقاش والمقابلة معه حول موضوع الإدارة بالذكاء، وكانت له دراية جيدة وملمة بالموضوع.

### 3. الاستبيان

الاستبيان هو قائمة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع المراد البحث فيه، أو هو تجميع منهجي للأسئلة والذي يُعرض على العينة التي تطبق عليها الدراسة. كما يعتبر نموذج يمكن به تأمين إجابات المستجوب وهو الأداة الأكثر استخداما، وأكثر الأدوات جمعا للبيانات والتي من خلالها يستطيع الباحث الخروج بنتائج دقيقة نوعا ما مقارنة بباقي الأدوات.<sup>2</sup> عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، ويمكن أن توزيعه عبر البريد، الهاتف، الانترنت، أو وجها لوجه.<sup>3</sup> وقد مرّ استبيان هذه الدراسة بعدة مراحل في بنائه بدءاً من كتابة العبارات حسب كل محور وبعد بالاعتماد على الفصول النظرية، ثم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين الداخليين في التخصص داخل وخارج البلاد، ليتم تصحيحه وفقا لتوجيهاتهم، وفي الأخير ترجمته إلى اللغة الفرنسية،\* وتحويله إلى استبيان إلكتروني بواسطة **Google forms**، ثم توزيعه عبر الانترنت (**Linked In**) على الفئة المستهدفة

<sup>1</sup> Eswara Moorthly, **Op.Cit**, 2015, P 1.

\* لأن أغلب مفردات العينة دارسين باللغة الفرنسية ويعملون بها داخل المؤسسة؛ وبالتالي فالمصطلحات الخاصة بالمنجمنت باللغة العربية قد يصعب فهمها.

<sup>2</sup> Prabhat Pandey &all, **Op.Cit**, PP:57-58

<sup>3</sup> خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي "دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2016، ص. ص 178-179. نقلا عن: Chris Gratton &Jan Jones, **Research Methods for Spots Studies**, Routledge Taylor & Francis Group, 2<sup>nd</sup> Edition, United Kingdom, 2010, PP 126-127.

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

من الاستبيان. علماً أن هذا الاستبيان تم تقسيمه حسب البيانات الوصفية العامة، ثم بحسب المتغيرات الثلاث (المتغير المستقل، الوسيط، والتابع) وأبعادها، لكن قبل ذلك وفي صفحة الواجهة تم وضع طلب يحتوي على عنوان الأطروحة، اسم وتخصص الباحثة والجامعة المنتمية لها، مع توضيح الغرض من هذا الطلب وهذا الاستبيان وأنه موجه فقط للبحث العلمي لا غير، بالإضافة إلى طمأننتهم بسرية الاجابة المقدمة من طرفهم. ويمكن توضيح ذلك أكثر فيما يلي:

- البيانات الوصفية العامة حول مفردات عينة الدراسة قُسمت حسب: الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي (الشهادة الجامعية)، والمستوى الوظيفي.
  - أما عن المتغير المستقل وهو الإدارة بالذكاء وبحسب أبعاده الثلاث (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) بُني بخمس (05) عبارات لكل بعد؛ أي بمجموع 15 عبارة للإدارة بالذكاء.
  - وعن المتغير التابع وهو الاستجابة التنافسية بأبعاده الثلاث (السرعة، الاتساق والثبات، والفعالية) بخمس (05) عبارات لكل بعد؛ أي بمجموع 15 عبارة للاستجابة التنافسية.
  - أما عن المتغير الوسيط وهو الرشاقة الاستراتيجية ببعديه (القدرة، المرونة وخفة الحركة) بثلاثة (03) وستة (06) أبعاد على التوالي؛ أي ما مجموعه 08 عبارات للرشاقة الاستراتيجية.
- والجداول التالية توضح ذلك أكثر:

الجدول رقم (13): توزيع الأسئلة المتعلقة بالإدارة بالذكاء

المتغير المستقل: الإدارة بالذكاء	الذكاء الاستراتيجي	الذكاء التنافسي	الذكاء العاطفي
عدد الأسئلة	05	05	05
ترتيب الأسئلة	05-1	10-06	15-11

المصدر: إعداد الباحثة

الجدول رقم (14): توزيع الأسئلة المتعلقة بالاستجابة التنافسية

المتغير التابع: الاستجابة التنافسية	السرعة	الاتساق والثبات	الفعالية
عدد الأسئلة	05	05	05
ترتيب الأسئلة	29-25	34-30	39-35

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثة

الجدول رقم (15): توزيع الأسئلة المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية

المتغير الوسيط: الرشاقة الاستراتيجية	القدرة	المرونة وخفة الحركة
عدد الأسئلة	03	05
ترتيب الأسئلة	42-40	47-43

المصدر: إعداد الباحثة

وقد اعتمد هذا الاستبيان على مقياس ليكارت الخماسي **Five Likert Scale** الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً؛ ذلك لتوازن درجته وسهولة فهمه لدى المتلقي (المستجوب).

الجدول رقم (16): درجات مقياس **Five Likert** (اتجاهات المستجوبين ومستوى القبول)

الدرجة	قيمة المتوسط الحسابي لأوزان مقياس Likert	الاتجاه (التفسير)	مستوى القبول
1	من 1 إلى 1,79	لا أوافق بشدة	ضعيف جدا
2	من 1,80 إلى 2,59	لا أوافق	ضعيف
3	من 2,60 إلى 3,39	أوافق بدرجة متوسطة	متوسط
4	من 3,40 إلى 4,19	أوافق	مرتفع
5	من 4,20 إلى 5	أوافق بشدة	مرتفع جدا

Source: Sara Abdalrazig Sati & Abdelmutalab Adam, Evaluating effectiveness of 5S implementation in industrial sector, 2019, P 806.

حسب مقياس ليكارت الخماسي ذو الدرجات (1,2,3,4,5) الذي يعتمد على طريقة المتوسط

المرجح، يتم فيه حساب المتوسط الحسابي للاستجابات كالتالي:

المتوسط الحسابي للاستجابات = (عدد الأفراد الذين اختاروا هذا الخيار  $\times$  5) + (التكرار  $\times$  4) +

(التكرار  $\times$  3) + (التكرار  $\times$  2) + (التكرار  $\times$  1) / مجموع المعاملات (5+4+3+2+1).

المطلب الثالث: الاختبارات والأساليب المساعدة في تحليل بيانات الدراسة

هناك العديد من الاختبارات والأساليب الإحصائية المساعدة في تحليل بيانات الدراسة المختلفة، وكل يتم استخدامها حسب موضوع البحث ونوع الدراسة، في هذا العنصر سيتم التعرف على أهم الأساليب المعتمدة والمناسبة لهذه الدراسة.

### 1. الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل الكمي لاختبار فرضيات الدراسة

تعتبر المصادقية والثبات، الموثوقية والاتساق من بين أهم ما يتم الكشف عنه في مدى صلاحية أدوات البحث المستخدمة، نظرا لقدرتها على قياس القراءات المسندة من طرف هذه الأدوات. فعند التأكد من مدى صلاحية أدوات البحث المستخدمة، تأتي مرحلة تحديد الأساليب اللازمة في تحليل بيانات هذه الأدوات بعد استرجاعها. إذ أنّ من بين البرامج المساعدة في اعتماد هذه الأساليب الإحصائية والقيام بالتحليل الكمي الذي بدوره يساعد في اختبار الفرضيات وفقا لها؛ برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذا فماذا يقصد بصدق وثبات أدوات البحث، وما هي الأساليب والصيغ الإحصائية المطبقة في هذه الدراسة؟

### 1.1 صدق وثبات أدوات الدراسة

يُعتبر الصدق والثبات مقياسان يستخدمان في تقييم جودة أدوات البحث المعتمدة، فالأول هدفه أن تقيس الأداة ما صممت لقياسه، والثاني يساعد في التعرف على مدى اتساق المقياس باستخدام طرق إحصائية مختلفة، أو يمكن القول أنّ له القدرة على إعطاء نفس النتائج في حالة تكرار نفس القياس عدة مرات وفي نفس الظروف.

في هذا العنصر سيتم التعرف أولا على مدى الصدق الظاهري لأداة الاستبيان باختبار المحكمين، ثم التطرق لصدق البناء والمحتوى للدراسة، وأخيرا التعرف على الأساليب أو الاختبارات الإحصائية المستخدمة في صدق الاستبيان.

#### 1.1.1 اختبار الصدق الظاهري للدراسة (اختبار المحكمين)

بغرض التحقق من مدى صدق أداة الدراسة (الاستبيان)، تم عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال هذه الدراسة داخل وخارج الوطن؛ قصد معرفة:

- هل صياغة العبارات كانت تتوافق وأبعاد ومتغيرات الدراسة وكذا مشكلة البحث، وأنها تخدم الموضوع ككل؟
- هل ترتيب عبارات الاستبيان كانت متوازنة؟
- هل عدد العبارات كانت كافية وشاملة؟
- بالإضافة إلى الاستفادة من خبرتهم في تقويم مستوى الصياغة العلمية واللغوية ومدى سلامتها، وأنها تساعد فهم ودرجة استيعاب ومستوى المستجوب (أفراد العينة)؟
- أيضا الملاحظات التي تخص التعديل، أو التغيير، أو الحذف، أو أية ملاحظات أخرى يمكن تقديمها... إلخ.

### 2.1.1 صدق البناء والمحتوى

بعد جمع آراء المحكمين، ملاحظاتهم، واقتراحاتهم حول مدى صدق وصلاحيّة أداة الاستبيان، تم مراجعتها وتصحيحها والتعديل فيما يخص بعض العبارات، وحذف البعض منها، إعادة ترتيبها، تصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وعلامات الترقيم. ومن خلال ذلك أُعيد بناء هذا الاستبيان من جديد ليكون ذا قل ووزن. وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على صدق البناء والمحتوى، الذي بدوره يساعد في صدق وثبات أداة الدراسة. ليتم بعد ذلك ترجمته إلى اللغة الفرنسية، وتحويله من صورته الورقية إلى الإلكترونية باعتماد Google forms والحصول على رابط إلكتروني، الذي من خلاله أُجري التوزيع على العينة المستهدفة من الدراسة.

### 3.1.1 الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات الاستبيان

في هذا العنصر تم اعتماد معامل الثبات **Alpha Cronbach**، معامل الاتساق الداخلي المتمثل في معامل الارتباط **Spearman**، هذه العوامل تساعد في مدى صدق وثبات أداة الاستبيان لهذه الدراسة، بالإضافة إلى معامل التجزئة النصفية.

- معامل **Alpha Cronbach**: هو مقياس يقيس مدى ثبات أداة الدراسة وارتباط عباراتها فيما بينها. حيث تُرجمت قيمه كالتالي:<sup>1</sup>
- أقل من 0,5 ارتباط غير مقبول؛

<sup>1</sup> Siswaningsih W & Firman H & Zackiyah Khoirunnisa A, **Development of Tow-Tier Diagnostic Test Pictorial-Based for Identifying High School Students Misconceptions on the Mole Concept**, IOP Publishing, Journal of Physics, 2017, P 3.

- أكبر من 0,5 ارتباط ضعيف؛
  - أكبر من 0,6 ارتباط متوسط أو (مشكوك فيه)؛
  - أكبر من 0,7 ارتباط مقبول؛
  - أكبر من 0,8 ارتباط جيد؛
  - أكبر من 0,9 ارتباط ممتاز.
- **معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط Spearman):** مقياس يقيس درجة اتساق عبارات وأبعاد الاستبيان. ترجمت نتائجه كالتالي:<sup>1</sup>
- من 0 إلى 0,9 درجة ارتباط ضعيفة جدا؛
  - من 0,20 إلى 0,39 درجة ارتباط ضعيفة؛
  - من 0,40 إلى 0,59 درجة ارتباط متوسطة؛
  - من 0,60 إلى 0,79 درجة ارتباط قوية؛
  - من 0,80 إلى 1 درجة ارتباط قوية جدا.
- ويكون الارتباط معنويا إذا كان أكبر  $\alpha$  وغير معنوي إذا أقل من  $\alpha$ .
- **التجزئة النصفية:** يركز هذا الأسلوب على تجزئة فقرات الاختبار الى جزئين متكافئين، وإيجاد معامل الارتباط بين درجات الجزئين. والجداول التالية توضح مدى صدق وثبات أدوات الدراسة، اعتمادا مخرجات برنامج SPSSv26:

الجدول رقم (17): الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد الذكاء الاستراتيجي

الرقم	العبرة	معامل AC باستبعاد العبرة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية Sig	معامل Guttman
1	تدرس المؤسسة الفرص والتهديدات	,917	**,825	,000	الجزء الأول
2	تدرس المؤسسة نقاط القوة والضعف	,896	**,885	,000	
3	تستخدم المؤسسة المعلومات الاستراتيجية بفعالية	,896	**,882	,000	
4	تضع المؤسسة استراتيجيات تتوافق	,899	**,872	,000	الجزء الثاني

<sup>1</sup> Haldun Akoglu, **User's guide to correlation coefficients**, Turkish Journal of Emergency Medicine, Volume 18, 2018, Pages: 91-93, P 92.

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

				والظروف البيئية المحيطة بها	
	,000	**,858	,901	تتوافر المؤسسة على خطة استراتيجية بديلة	5
,877	,000		,920	بعد الذكاء الاستراتيجي	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v26

**تحليل الجدول:** يمثل الجدول أعلاه الاختبارات الإحصائية في الكشف عن صدق وثبات بُعد الذكاء الاستراتيجي. حيث تُظهر مخرجات برنامج SPSSv26 أن معامل Alpha Cronbach لبعد الذكاء الاستراتيجي يفوق 0.9 بقيمة (0.920) وهذا يدل على الارتباط الممتاز بين عبارات هذا البعد؛ أي لو تم استبعاد كل عبارة على حدة فإن قيمتها تبقى قريبة من قيمة معامل ألفا لبعد الذكاء الاستراتيجي، حيث تراوحت القيم بين أدنى وأعلى قيمة (0.896 و 0.917) ذلك في العبارتين 2،3 والعبارة 1 على التوالي.

أما عن معامل الارتباط Spearman الذي تراوحت درجاته بين (0.825 و 0.882) كأدنى وأعلى قيمة، يدل على الترابط الموجب والقوي جداً بين عبارات الاستبيان واتساقها داخلياً. ما يثبت ذلك أكثر معامل التجزئة النصفية الذي قُدرت قيمته 877، وهو ما يعبر عن درجة الالتزام.

**التفسير:** هذا إن دلّ على شيء، فإنما يدل على ثبات واتساق عبارات البعد الأول "الذكاء الاستراتيجي" لأداة الاستبيان.

الجدول رقم (18): الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد الذكاء التنافسي

الرقم	العبارة	معامل AC باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية Sig
1	تضع المؤسسة خطة تنافسية متوازنة من حيث الموارد والأهداف	,912	**,822	,000
2	تدرس المؤسسة تحركات منافسيها للرد الفوري بسلوك استراتيجي مناسب	,890	**,899	,000
3	تقوم المؤسسة باقتناص كل المعلومات المتعلقة بالسوق والمنتجات الخاصة بالمنافسين	,890	**,888	,000

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

الجزء الثاني	,000	** ,840	,899	الكفاءة في استخدام التكنولوجيات الحديثة	4
	,000	** ,848	,899	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات جديدة، مبتكرة ومبدعة تعبر عن ذكائها مقارنة مع منافسيها	5
	,000		,917	بعد الذكاء التنافسي	
	,834				

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSSv26

**تحليل الجدول:** يمثل الجدول أعلاه الاختبارات الإحصائية في الكشف عن صدق وثبات بُعد الذكاء التنافسي. حيث تُظهر مخرجات برنامج SPSSv26 أن معامل Alpha Cronbach لبعد الذكاء التنافسي يفوق 0.9 بقيمة (0.917) وهذا يدل على الارتباط الممتاز بين عباراته؛ أي لو تم استبعاد كل عبارة على حدة فإن قيمتها تبقى قريبة من قيمة معامل ألفا لهذا البعد، حيث تراوحت القيم بين أدنى وأعلى قيمة (0.890 و 0.912) ذلك في العبارتين 3، 2، والعبارة 1 على التوالي. أما عن معامل الارتباط Spearman الذي تراوحت درجاته بين (0.822 و 0.899) كأدنى وأعلى قيمة، يدل على الترابط الموجب والقوي جدا بين عبارات الاستبيان واتساقها داخليا. ما يثبت ذلك أكثر معامل التجزئة النصفية الذي قُدرت قيمته 834، وهو ما يعبر عن درجة الالتزام.

**التفسير:** هذا إن دلّ على شيء، فإنما يدل على ثبات واتساق عبارات البعد الثاني "التنافسي" لأداة الاستبيان.

الجدول رقم (19): الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد الذكاء العاطفي

الرقم	العبارة	معامل AC باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية Sig	معامل Guttman
1	يستطيع مدراء المؤسسة إدراك وفهم سلوكياتهم في العمل	,879	** ,861	,000	الجزء الأول
2	يستطيع مدراء المؤسسة إدارة مقاومة التغيير في حالة تغير الاستراتيجية	,885	** ,833	,000	
3	يسعى مدراء المؤسسة إلى تطوير المهارات والقدرات الفردية للأفراد	,868	** ,900	,000	

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

الجزء	,000	**,898	,870	يقوم مدراء المؤسسة بتشجيع الأفراد لتحقيق التميز مقارنة مع المنافسين	4
الثاني	,000	**,724	,913	العلاقة بين الموظفين والمدراء تكون باتصال مباشر رسمي	5
	,833		,905	بعد الذكاء العاطفي	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v26

تحليل الجدول: يمثل الجدول أعلاه الاختبارات الإحصائية في الكشف عن صدق وثبات بُعد الذكاء العاطفي. حيث تُظهر مخرجات برنامج SPSSv26 أن معامل Alpha Cronbach لبعد الذكاء العاطفي يفوق 0.9 بقيمة (0.905) وهذا يدل على الارتباط الممتاز بين عباراته؛ أي لو تم استبعاد كل عبارة على حدة فإن قيمتها تبقى قريبة من قيمة معامل ألفا لهذا البعد، حيث تراوحت القيم بين أدنى وأعلى قيمة (0.868 و 0.885) ذلك في العبارتين 3 و 2 على التوالي.

أما عن معامل الارتباط Spearman الذي تراوحت درجاته بين (0.833 و 0.900) كأدنى وأعلى قيمة، يدل على الترابط الموجب والقوي جداً بين عبارات الاستبيان واتساقها داخلياً. ما يثبت ذلك أكثر معامل التجزئة النصفية الذي قُدرت قيمته 0.833، وهو ما يعبر عن درجة الالتزام.

التفسير: هذا إن دلّ على شيء، فإنما يدل على ثبات واتساق عبارات البعد الثالث "العاطفي" لأداة الاستبيان.

الجدول رقم (20): الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات محور الإدارة بالذكاء (المتغير المستقل)

معامل	درجة المعنوية	معامل الارتباط	معامل AC	الأبعاد
Guttman	Sig	Spearman	باستبعاد العبارة	
الجزء الأول	,000	**,914	,894	الذكاء الاستراتيجي
	,000	**,940	,864	الذكاء التنافسي
الجزء الثاني	,000	**,916	,906	الذكاء العاطفي
	,808		,923	قيم المحور الثاني

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSSv26

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

**تحليل الجدول:** يمثل الجدول أعلاه الاختبارات الإحصائية في الكشف عن صدق وثبات قيم المحور الثاني (الإدارة بالنكاه). حيث تُظهر مخرجات برنامج SPSSv26 أن معامل Alpha Cronbach للمحور أنها تفوق 0.9 بقيمة (0.923) وهذا يدل على الارتباط الممتاز بين أبعاده؛ أي لو تم استبعاد كل بعد على حدة فإن قيمتها تبقى قريبة من قيمة معامل ألفا لهذا المحور، حيث تراوحت القيم بين أدنى وأعلى قيمة (0.864 و 0.906) ذلك في البعدين 2،3 على التوالي. أما عن معامل الارتباط Spearman الذي تراوحت درجاته بين (0.914 و 0.940) كأدنى وأعلى قيمة، يدل على الترابط الموجب والقوي جدا بين أبعاد الاستبيان واتساقها داخليا. ما يثبت ذلك أكثر معامل التجزئة النصفية الذي قُدرت قيمته 808، وهو ما يعبر عن درجة الالتزام.

**التفسير:** هذا إن دلّ على شيء، فإنما يدل على ثبات واتساق أبعاد المحور الثاني (الإدارة بالنكاه) لأداة الاستبيان.

الجدول رقم (21): الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد السرعة

الرقم	العبارة	معامل AC باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية Sig	معامل Guttman
1	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في المحيط التنافسي	,861	**,888	,000	الجزء الأول
2	ردود الفعل سريعة أمام المنافسين عند طرحهم وتقديمهم منتجات وخدمات جديدة	,871	**,850	,000	
3	تحاول المؤسسة أن ترضي طلبات زبائننا بسرعة وبالجودة المطلوبة	,865	**,846	,000	
4	تراعي المؤسسة إدارة الوقت والجدية في الالتزام به	,855	**,883	,000	الجزء الثاني
5	تُحمل المؤسسة مسؤولية التأخير في العمل وتعاقب من فرط فيه	,914	**,651	,000	
	بعد السرعة	,897		,000	,801

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv26

**تحليل الجدول:** يمثل الجدول أعلاه الاختبارات الإحصائية في الكشف عن صدق وثبات بُعد السرعة. حيث تُظهر مخرجات برنامج SPSSv26 أن معامل **Alpha Cronbach** لبعد السرعة يفوق 0.8 بقيمة (0.897) وهذا يدل على الارتباط الجيد جدا بين عباراته؛ أي لو تم استبعاد كل عبارة على حدة فإن قيمتها تبقى قريبة من قيمة معامل ألفا لهذا البعد، حيث تراوحت القيم بين أدنى وأعلى قيمة (0.855 و0.914) ذلك في العبارتين 4 و5 على التوالي. أما عن معامل الارتباط **Spearman** الذي تراوحت درجاته بين (0.846 و0.888) كأدنى وأعلى قيمة، يدل على الترابط الموجب والقوي جدا بين عبارات الاستبيان واتساقها داخليا. ما يثبت ذلك أكثر معامل التجزئة النصفية الذي قُدرت قيمته 801، وهو ما يعبر عن درجة الالتزام.

**التفسير:** هذا إن دلّ على شيء، فإنما يدل على ثبات واتساق عبارات البعد الأول "السرعة" لأداة الاستبيان.

الجدول رقم (22): الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد الاتساق والثبات

الرقم	العبارة	معامل AC باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية Sig	معامل Guttman
1	تقوم المؤسسة بمراقبة تحركات المنافسين بصفة دورية	,907	**,793	,000	الجزء الأول
2	تدرس المؤسسة باجتماع إدارتها دوريا حول الأحوال والتغيرات الحاصلة	,885	**,866	,000	
3	تقييم رضى الزبون بصفة منتظمة عن منتجات المؤسسة وخدماتها	,884	**,873	,000	
4	تتخذ المؤسسة قرارات ثابتة وباتساق لرضى الزبائن	,880	**,892	,000	الجزء الثاني
5	تقسيم العمل يكون بانسجام مع المؤهل العلمي والخبرة والكفاءات	,907	**,813	,000	
بعد الاتساق والثبات		,912		,000	,848

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv26

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

**تحليل الجدول:** يمثل الجدول أعلاه الاختبارات الإحصائية في الكشف عن صدق وثبات بُعد الاتساق والثبات. حيث تُظهر مخرجات برنامج SPSSv26 أن معامل Alpha Cronbach لبعد الاتساق والثبات يفوق 0.9 بقيمة (0.912) وهذا يدل على الارتباط الممتاز بين عباراته؛ أي لو تم استبعاد كل عبارة على حدة فإن قيمتها تبقى قريبة من قيمة معامل ألفا لهذا البعد، حيث تراوحت القيم بين أدنى وأعلى قيمة (0.880 و 0.907) ذلك في العبارة 4 والعبارتين 1 و 5 على التوالي. أما عن معامل الارتباط Spearman الذي تراوحت درجاته بين (0.793 و 0.892) كأدنى وأعلى قيمة، يدل على الترابط الموجب والقوي جدا بين عبارات الاستبيان واتساقها داخليا. ما يثبت ذلك أكثر معامل التجزئة النصفية الذي قُدرت قيمته 848، وهو ما يعبر عن درجة الالتزام.

**التفسير:** هذا إن دلّ على شيء، فإنما يدل على ثبات واتساق عبارات البعد الثاني "الاتساق والثبات" لأداة الاستبيان.

الجدول رقم (23): الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد الفعالية

الرقم	العبارة	معامل AC باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية Sig	معامل Guttman
1	القرارات المتخذة في المؤسسة لمواجهة التغيرات التنافسية تكون أكثر فعالية	,880	**,881	,000	الجزء الأول
2	توقعات المؤسسة عند طرح منتجات جديدة تكون في أغلب الأحيان صائبة	,880	**,877	,000	
3	يلتزم موظفي المؤسسة بتأدية مهامهم بفعالية وكفاءة عاليين	,893	**,804	,000	
4	استجابة المؤسسة للتغيرات يكون ناجحا دوما	,880	**,876	,000	الجزء الثاني
5	يكون تجاوز الزبائن عال دوما عند تقديم عروض ومنتجات جديدة	,905	**,788	,000	
	بعد الفعالية	,908		,000	,847

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v26

**تحليل الجدول:** يمثل الجدول أعلاه الاختبارات الإحصائية في الكشف عن صدق وثبات بُعد **الفعالية**. حيث تُظهر مخرجات برنامج SPSSv26 أن معامل **Alpha Cronbach** لبعد **الفعالية** يفوق 0.9 بقيمة (0.908) وهذا يدل على الارتباط الممتاز بين عباراته؛ أي لو تم استبعاد كل عبارة على حدة فإن قيمتها تبقى قريبة من قيمة معامل ألفا لهذا البعد، حيث تراوحت القيم بين أدنى وأعلى قيمة (0.880 و 0.905) على التوالي. أما عن معامل الارتباط **Spearman** الذي تراوحت درجاته بين (0.788 و 0.881) كأدنى وأعلى قيمة، يدل على الترابط الموجب والقوي بين عبارات الاستبيان واتساقها داخليا. ما يثبت ذلك أكثر معامل التجزئة النصفية الذي قُدرت قيمته 847، وهو ما يعبر عن درجة الالتزام.

**التفسير:** هذا إن دلّ على شيء، فإنما يدل على ثبات واتساق عبارات البعد الثالث "الفعالية" لأداة الاستبيان.

الجدول رقم (24): الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات محور الاستجابة التنافسية (المتغير التابع)

الرقم	الأبعاد	معامل AC باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية Sig	معامل Guttman
1	السرعة	,923	**,949	,000	الجزء الأول
2	الاتساق والثبات	,923	**,963	,000	
3	الفعالية	,944	**,936	,000	الجزء الثاني
	قيم المحور الثالث	,953		,000	,813

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v26

**تحليل الجدول:** يمثل الجدول أعلاه الاختبارات الإحصائية في الكشف عن صدق وثبات محور المتغير التابع **الاستجابة التنافسية**. حيث تُظهر مخرجات برنامج SPSSv26 أن معامل **Alpha Cronbach** لمحور **الاستجابة التنافسية** يفوق 0.9 بقيمة (0.953) وهذا يدل على الارتباط الممتاز بين عباراته؛ أي لو تم استبعاد كل بعد على حدة فإن قيمته تبقى قريبة من قيمة معامل ألفا لهذا المحور، حيث تراوحت القيم بين أدنى وأعلى قيمة (0.923 و 0.944) على التوالي. أما عن معامل الارتباط **Spearman** الذي تراوحت درجاته بين (0.836 و 0.863) كأدنى وأعلى قيمة، يدل على الترابط الموجب والقوي جدا

بين عبارات الاستبيان واتساقها داخليا. ما يثبت ذلك أكثر معامل التجزئة النصفية الذي قُدرت قيمته 813, وهو ما يعبر عن درجة الالتزام.

التفسير: هذا إن دلّ على شيء، فإنما يدل على ثبات واتساق أبعاد المحور الثالث "الاستجابة التنافسية" لأداة الاستبيان.

الجدول رقم (25): الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد القدرة

الرقم	العبرة	معامل AC باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية Sig	معامل Guttman
1	لدى المؤسسة قدرة مادية ومالية تمكنها من تجاوز الأزمات	,792	**,841	,000	الجزء الأول
2	لدى المؤسسة كوادر مؤهلة قادرة على التصدي بسرعة لردات الفعل المفاجئة	,710	**,879	,000	
3	لدى المؤسسة القدرة على التنبؤ والاستشعار لما يمكن أن يحدث	,838	**,847	,000	الجزء الثاني
	بعد القدرة	,844		,000	,702

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v26

تحليل الجدول: يمثل الجدول أعلاه الاختبارات الإحصائية في الكشف عن صدق وثبات بُعد القدرة.

حيث تُظهر مخرجات برنامج SPSSv26 أن معامل Alpha Cronbach لبعد القدرة يفوق 0,8 بقيمة (0,844) وهذا يدل على الارتباط الجيد جدا بين عباراته؛ أي لو تم استبعاد كل عبارة على حدة فإن قيمتها تبقى قريبة من قيمة معامل ألفا لهذا البعد، حيث تراوحت القيم بين أدنى وأعلى قيمة (0,710 و0,838) على التوالي. أما عن معامل الارتباط Spearman الذي تراوحت درجاته بين (0,879 و0,847) كأدنى وأعلى قيمة، يدل على الترابط الموجب والقوي جدا بين عبارات الاستبيان واتساقها داخليا. ما يثبت ذلك أكثر معامل التجزئة النصفية الذي قُدرت قيمته 708, وهو ما يعبر عن درجة الالتزام.

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

التفسير: هذا إن دلّ على شيء، فإنما يدل على ثبات واتساق عبارات البعد الأول "القدرة" لأداة الاستبيان.

الجدول رقم (26): الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات بعد المرونة وخفة الحركة

الرقم	العبرة	معامل AC باستبعاد العبرة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية Sig	معامل Guttman
1	تعتبر المؤسسة رشيقة في استغلال الوقت	,921	**,894	,000	الجزء الأول
2	تتميز المؤسسة بخفة الحركة في تنفيذ الأوامر والتعليمات	,916	**,914	,000	
3	تعتبر المؤسسة مرنة في إنجاز المهام	,915	**,894	,000	
4	تقاوم المؤسسة الأزمات المباغطة بخفة ورشاقة	,935	**,827	,000	الجزء الثاني
5	تعتبر المؤسسة مرنة في التجاوب مع المؤثرات البيئية	,920	**,899	,000	
	بعد المرونة	,936		,000	,883

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v26

**تحليل الجدول:** يمثل الجدول أعلاه الاختبارات الإحصائية في الكشف عن صدق وثبات بُعد المرونة. حيث تُظهر مخرجات برنامج SPSSv26 أن معامل **Alpha Cronbach** لبعد المرونة يفوق 0,9 بقيمة (0,936) وهذا يدل على الارتباط الممتاز بين عباراته؛ أي لو تم استبعاد كل عبارة على حدة فإن قيمتها تبقى قريبة من قيمة معامل ألفا لهذا البعد، حيث تراوحت القيم بين أدنى وأعلى قيمة (0,915 و 0,921) على التوالي. أما عن معامل الارتباط **Spearman** الذي تراوحت درجاته بين (0,827 و 0,914) كأدنى وأعلى قيمة، يدل على الترابط الموجب والقوي جداً بين عبارات الاستبيان واتساقها داخلياً. ما يثبت ذلك أكثر معامل التجزئة النصفية الذي قُدرت قيمته 0,883، وهو ما يعبر عن درجة الالتزام.

التفسير: هذا إن دلّ على شيء، فإنما يدل على ثبات واتساق عبارات البعد الثاني "المرونة" لأداة الاستبيان.

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

الجدول رقم (27): الاختبارات الإحصائية في صدق وثبات محور الرشاقة الاستراتيجية (المتغير الوسيط)

الرقم	الأبعاد	معامل AC باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية Sig
1	القدرة	,818	**,835	,000
2	المرونة وخفة الحركة	,818	**,960	,000
	قيم المحور الرابع	,818		,000

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSSv26

**تحليل الجدول:** يمثل الجدول أعلاه الاختبارات الإحصائية في الكشف عن صدق وثبات المحور الرابع الرشاقة الاستراتيجية. حيث تُظهر مخرجات برنامج SPSSv26 أن معامل **Alpha Cronbach** لمحور الرشاقة الاستراتيجية يفوق 0,8 بقيمة (0,818) وهذا يدل على الارتباط الممتاز بين بعديه؛ أي لو تم استبعاد كل بُعد على حدة فإن قيمته تبقى قريبة من قيمة معامل ألفا لهذا المحور، حيث تراوحت القيم بين أدنى وأعلى قيمة (0,818). أما عن معامل الارتباط **Spearman** الذي تراوحت درجاته بين (0.835 و0.960) كأدنى وأعلى قيمة، يدل على الترابط الموجب والقوي جداً بين عبارات الاستبيان واتساقها داخلياً. ما يثبت ذلك أكثر معامل التجزئة النصفية الذي قُدرت قيمته 818، وهو ما يعبر عن درجة الالتزام.

**التفسير:** هذا إن دلّ على شيء، فإنما يدل على ثبات واتساق بعدي المحور الرابع "الرشاقة الاستراتيجية" لأداة الاستبيان.

### 4.1.1 الاختبارات الشرطية (التوزيع الطبيعي)

من بين أهم الاختبارات الشرطية ما يعرف بالتوزيع الطبيعي، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛ بغرض تحديد الاختبارات المناسبة (معلمية كانت أو لاعملمية)، علماً أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً في حال كانت مستوى المعنوية أكبر من (sig ≥ 0,05) وفقاً للحالات التالية:

- الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

- التوزيع الطبيعي الأحادي **Univariate Normal Distribution**: وسيتم اعتماد اختبار **Kolmogorov-Smirnov** ما إذا كانت بيانات المتغيرين المستقل والتابع تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

الجدول رقم (28): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (الإدارة بالذكاء)

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
Intelligence Management	,075	238	,103

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSV26

يمثل الجدول أعلاه اختبار التوزيع الطبيعي باعتماد أسلوب **Kolmogorov-Smirnov** حيث تُظهر قيمة المعامل وهي 0,075 عند مستوى دلالة 0,103 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 بذلك تُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن بيانات المتغير التابع (الاستجابة التنافسية) تتبع التوزيع الطبيعي. لم تعتمد الباحثة مؤشر **Shapiro** لأنه وكما هو متعارف عليه يخص العينات الأقل من 30 مفردة.

الجدول رقم (29): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الاستجابة التنافسية)

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	Df	Sig.
Competitive Response	,087	238	,051

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSV26

يمثل الجدول أعلاه اختبار التوزيع الطبيعي باعتماد أسلوب **Kolmogorov-Smirnov** حيث تُظهر قيمة المعامل وهي 0,087 عند مستوى دلالة 0,051 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 بذلك تُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن بيانات المتغير التابع (الاستجابة التنافسية) تتبع التوزيع الطبيعي. لم تعتمد الباحثة مؤشر **Shapiro** لأنه وكما هو متعارف عليه يخص العينات الأقل من 30 مفردة.

- التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات **Multivariate Normal Distribution**: يُستخدم غالبا لوصف مجموعة من المتغيرات العشوائية المرتبطة بالقيمة الحقيقية، حيث يتجمع كل واحد منها حول متوسط

القيمة<sup>1</sup>، كما يستمد أهميته بشكل أساسي من مبرهنة النهاية المركزية التي تنص على أنه كلما ازداد حجم العينة  $n$  فإن التوزيع لمتوسط هذه المتغيرات يقترب من التوزيع الطبيعي، وهذا ما تم التحقق منه من نتائج معامل **Mardia** لاختبار التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات في نمذجة المعادلات البنائية التي بلغت 123,562 عند القيمة الحرجة 1,90 (لكن بعد التعديل وحذف بعض العبارات ذات القيمة القصوى) (أنظر الملحق رقم 04)، بحيث تُفسر القيمة الحرجة لهذا المعامل **Mardia** كاختبار للدلالة الإحصائية؛ فإذا كانت أكبر من 1,96 دلّ ذلك على عدم تحقق فرضية التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات والعكس؛ إذاً فشرط التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات هنا محقق. ومن مخرجات اختبار هذا المعامل أيضاً هناك قيم لمعاملات الالتواء والتفرطح وهي في العادة خاصة بالمتغيرات الأحادية. وكلما كانت القيم فيها قريبة من الصفر كان هناك تماثل أكثر والتوزيع يميل إلى الطبيعي.

#### 5.1.1 الأساليب الإحصائية المساعدة في التحليل الكمي لاختبار الفرضيات بواسطة (برنامج SPSSv26).

في هذا العنصر سيتم التعرف على الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل الإحصائي بقصد المساعدة في اختبار الفرضيات بمساعدة برنامج SPSS، وقبل ذلك لا بد من التعريف أولاً بهذا البرنامج.

#### ما هو برنامج SPSS؟

SPSS\* هو اختصار لجملة Statistical Package for Social Sciences أي؛ الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، هو برنامج يعمل بنظام Windows ويمكن استخدامه لإدخال البيانات وتحليلها وإنشاء الجداول والرسوم البيانية، كما له القدرة على التعامل مع كميات كبيرة من البيانات ويمكنه إجراء جميع التحليلات الممكنة واللازمة التي يحتاجها الباحث. يُستخدم SPSS بشكل شائع في العلوم الاجتماعية وعالم وعلوم الأعمال. أيضاً يتم تحديث هذا البرنامج في كثير من الأحيان،<sup>2</sup> وهو في نسخته 28 الآن كآخر إصدار لسنة 2022. وقد تم اعتماد نسخة v26 في هذه الدراسة، ذلك تماشياً مع برنامج AMOSv26.

<sup>1</sup> Cain Meghan & Zhang Zhiyong & Yuan Ke-Hal, **Univariate and multivariate skewness and kurtosis for measuring nonnormality: Prevalence, influence and estimation**, Springer, 2016. You can see on: <https://webpower.psychstat.org/wiki/media/grant/cain-zhang-yuan-brm-2016.pdf>

\* you can use this book of: Andy Field, **Discovering Statistics Using SPSS**, 3<sup>rd</sup> Ed, SAGE Publications, 2009.

<sup>2</sup> Nagaiah M, Ayyanar K, **Software for Data Analysis in SPSS: An overview**, Conference Paper: Research Methodology in Library and Information Science, At: Karaikudi Alagappa University Karaikudi, India, 2016, P 2.

- اختبارات الإحصاء الوصفي

يتكون الإحصاء الوصفي من مجموعة من الأساليب التي تُعنى بحساب وتنظيم وتوضيح ووصف البيانات التي تم جمعها عن الظاهرة المدروسة، وتُقاس بشكل كمي، أو بعرضها وتوضيحها برسومات وأشكال بيانية، ليسهل فهم طبيعة العينة التي خضعت لهذا النوع من الاختبار. من بين الأساليب التي تم اعتمادها في هذه الدراسة:

- **المتوسط الحسابي  $\bar{X}$** : يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية في الإحصاء الوصفي، حيث يمكن إيجاد قيمته باحتساب معدل للبيانات المتاحة.<sup>1</sup> وفي هذه الدراسة يتم استخدامه لإيجاد متوسط الإجابات عن كل عبارة وكل بُعد من الاستبيان، لمعرفة درجة الاتجاه أو مستوى القبول لكل منها، ذلك باعتماد مقياس Likert الخماسي الذي وأن تم الإشارة إليه وفي طريقة احتسابه.

- **الانحراف المعياري  $\delta$** : ويعتبر من مقاييس التشتت في الإحصاء الوصفي كذلك؛<sup>2</sup> حيث يقيس تشتت مجموعة البيانات بالنسبة إلى متوسطها ويتم حسابها كجذر تربيعي للتباين، عن طريق تحديد انحراف كل نقطة بيانات بالنسبة إلى المتوسط.<sup>3</sup> إذا كانت نقاط البيانات بعيدة عن المتوسط، فهناك انحراف أعلى داخل مجموعة البيانات؛ وبالتالي كلما زاد انتشار البيانات، زاد الانحراف المعياري. في هذه الدراسة تم اعتماده لتحديد درجة تشتت كل عبارة وكل بُعد من الاستبيان.

- **معامل الاختلاف CV**: يعتبر من مقاييس التشتت كذلك، يمكن إيجاد قيمته (النسبة المئوية) وفقاً للقاعدة التالية: معامل الاختلاف = الانحراف المعياري / المتوسط الحسابي  $\times 100$ ، أو:

$$CV = \frac{\delta}{\bar{X}} \times 100$$

حيث حُددت نسبة 30% كمقياس يستند عليه في تحديد درجة التشتت، فإذا كانت نسب العبارات أعلى من 30% دلّ ذلك على اختلاف في الإجابات وتشتتها وابتعادها عن بعضها، والعكس صحيح إذا كانت أقل من هذه النسبة.

- اختبارات الإحصاء الاستدلالي

<sup>1</sup> Jackie Nicholas, **Introduction to Descriptive Statistics**, Mathematics Learning Centre, University of Sydney, NSW, 1999, P 1.

<sup>2</sup> Jackie Nicholas, **IBID**, P 6.

<sup>3</sup> MARSHALL HARGRAVE, **Standard Deviation Formula and Uses vs. Variance**, Investopedia, July 2022, Available on: <https://www.investopedia.com/terms/s/standarddeviation.asp>

يعتبر الإحصاء الاستدلالي الفرع الرئيسي الثاني من علم الإحصاء، الهدف هو منه إجراء تنبؤات أو استدلالات للبيانات التي تخضع وتقوم عليها الدراسة، وعادة على العينات العشوائية، من خلاله يمكن تقدير العينات واختبار الفرضيات. هو الآخر يتكون من مجموعة من الأساليب، وقد تم اعتماد بعضها كالتالي:

- **معامل الارتباط الرتبي Spearman**: هو مقياس إحصائي يقيس قوة العلاقة الخطية ونوع الاتجاه (قيمة موجبة أو سالبة) بين متغيرين، فإذا كان الاتجاه موجبا دل على العلاقة الطرية بن المتغيرين، وإذا كان الاتجاه سالبا دل على العلاقة العكسية. من شروط استخدامه أن تكون البيانات موزعة توزيعا طبيعيا، ويمكن تفسير قوة الارتباط وفقا للدليل التالي:<sup>1</sup>

- من 0 إلى 0,19: ضعيف جدا

- 0,20 – 0,39: ضعيف

- 0,40 – 0,59: معتدل

- 0,60 – 0,79: قوي

- 0,80 – 1: قوي جدا

- **معامل الارتباط الجزئي**: هو مقياس يقيس قوة العلاقة بين متغيرين في وجود متغير ثالث وتثبيت أثره عند استبعاده.

- **الانحدار الخطي البسيط**: هو أسلوب إحصائي يستخدم لمعرفة قوة العلاقة بين متغير تابع واحد ومتغير مستقل واحد.

- **الانحدار الخطي المتعدد**: هو أسلوب إحصائي يستخدم للتنبؤ بنتيجة المتغير التابع، ويعبر عن نمذجة العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.<sup>2</sup>

- **معامل التحديد**: المعروف باسم **R-squared** أو **R<sup>2</sup>** يساعد في التنبؤ بنتيجة المتغير التابع،<sup>3</sup> قيمه محصورة بن 0 و1، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد ساعد ذلك في التنبؤ أكثر بنتيجة المتغير التابع.

<sup>1</sup> Statistics support for students, **Spearman's correlation**, P 2, Available on: <https://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/spearmans.pdf>

<sup>2</sup> Adam Hayes, **Multiple Linear Regression (MLR) Definition, Formula, and Example A statistical technique that uses several explanatory variable of a response variable**, Investopedia, June 23 2022, Available on: <https://www.investopedia.com/terms/m/mlr.asp>

<sup>3</sup> Andrew Bloomenthal, **Coefficient of Determination**, Investopedia, October 10 2021, Available on: <https://www.investopedia.com/terms/c/coefficient-of-determination.asp>

- إحصائية D Fisher: يستخدم هذا الاختبار في الكشف عن نوع العلاقة بين المتغيرات (علاقة نمطية أم عشوائية) من جهة وعن معنوية النموذج في جدول ANOVA من جهة ثانية.

2. الأساليب الإحصائية المساعدة في التحليل العاملي التوكيدي لاختبار النموذج الافتراضي للدراسة بواسطة برنامج AMOS v26

يعتبر التحليل العاملي التوكيدي من التحليلات التي تستخدم لأجل اختبار النموذج النظري على أساس توكيدي للتثبت من صحة النموذج وصلاحيته.<sup>1</sup> وفي هذا الجزء سيتم التعرف فيه على الأساليب المساعدة في التحليل العاملي التوكيدي ووفقاً لمنهجية النمذجة بالمعادلة البنائية؛ لأجل اختبار النموذج الافتراضي للدراسة، ولإجراء ذلك يتم استخدام برنامج AMOSv26.

ما هو برنامج AMOS؟

Amos اختصاراً لجملة Analysis of a Moment Structures أي؛ تحليل الهياكل اللحظية، أو التحليل الإحصائي لبنية العزوم. هو عبارة عن وحدة من مجموعة IBM SPSS Statistics صُمم ليكمل ما يتيح برنامج SPSS، حيث يقوم بتحليل نماذج بنية التغير، بما في ذلك نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling) وتحليل المسار، وتحليل العوامل المؤكدة (CFA) يتم مقارنتها بشكل شائع بالتطبيقات الإحصائية الأخرى المصممة لأغراض مماثلة، بما في ذلك Mplus و LISREL.<sup>2</sup> لدى برنامج AMOS عدة نسخ أو إصدارات، وكآخر إصدار له هو Version26 والذي يتم اعتماده في هذه الدراسة.

- الأساليب والمؤشرات الإحصائية في اختبار نماذج المعادلات البنائية

يستطيع الباحث أن يقترب من النموذج الواقعي للمجتمع المدروس، لكن لا يمكن لأي باحث اقتراح نموذج مطابق تماماً للواقع، فلا بد من وجود درجة من الخطأ في توصيف النموذج، ويمكن تقدير درجة الخطأ عن طريق مؤشرات تقيس مدى التناقض، التي يتم الكشف عنه من البيانات الملاحظة من النموذج المقترح.<sup>3</sup> ولاستعمال التحليل العاملي التوكيدي، يتم الحكم على صحة النموذج العاملي المفترض عن

<sup>1</sup> محمد تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> Matthew Barnidge & Homero Gil De Zúñiga, Amos (Software), University of Vienna, Austria, November 2017, P 2. Available on: doi:10.1002/9781118901731.iecrm0003

<sup>3</sup> عابد عثمانى ومحمد قماري، النمذجة بالمعادلة البنائية في البحوث النفسية والتربوية، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 7، العدد 01، 2018، ص:111. نقلاً عن:

طريق مؤشرات المطابقة التي تدل إلى أي حد يمثل النموذج البيانات التي انطلق منها الباحث<sup>1</sup>. لذا لا بد من اعتماد مؤشرات حسن المطابقة أو ما يعرف أيضاً بمؤشرات جودة مطابقة النموذج، وهي:<sup>2</sup>

- الأسلوب الاحصائي: **كاف تربيع/ مربع كاي Chi-square (x<sup>2</sup>)**: وهو الأسلوب الاحصائي الوحيد الذي يستعمله التحليل العاملي التوكيدي، ويعبر عنه بالرمز **CMIN**.
- مؤشرات المطابقة المطلقة **Absolute Fit Indices**: تعتمد على مؤشر جذر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) Good Fit Index، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation.
- مؤشرات المطابقة المتزايد **Incremental Fit Indices**: وتعتمد على مؤشر المطابقة المعياري (NFI)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI)، ومؤشر (TLI) Tucker-Lewis، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI).
- مؤشرات المطابقة الاقتصادية **Parsimony Fit Indices**: من بينها مربع كاي المعياري (NC)، مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي (PGFI)، مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي (PNFI)، ومؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي (PCFI). والجدول التالي يوضح قيم مؤشرات المطابقة للنموذج العاملي:

الجدول رقم (30): قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج

مؤشرات المطابقة	الاسم الكامل للمؤشر	الاسم المختصر للمؤشر	شروط وقيم مؤشرات المطابقة
الأسلوب الاحصائي	مربع كاي (كاف تربيع)	CMIN	أن لا يكون دال إحصائياً
مؤشرات المطابقة المطلقة	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR	يساوي أو أقل من 0,08
	مؤشر حسن المطابقة	GFI	يساوي أو أكبر من 0,90
	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	يساوي أو أقل من 0,08

Gerbing D & Hamilton J, **Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. Structural Equation Modeling**, Volume 03, Issue 01, 1996.

<sup>1</sup> بوبكر ساخي وأحمد تيغزة، تقدير صدق بنية التعلم التنظيمي وفقاً لنموذج (سينج) بتوظيف النمذجة والتحليل العاملي التوكيدي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2018، الصفحات: 281-302، ص 292.

<sup>2</sup> بوبكر ساخي، نفس المرجع، ص 293.

## الفصل الرابع: الإطار التقديمي والمنهجي للدراسة

يساوي أو أكبر من 0,90	<b>IFI</b>	مؤشر المطابقة المتزايد	مؤشرات المطابقة المتزايدة
يساوي أو أكبر من 0,90	<b>TLI</b>	مؤشر <b>Tuckler-Lweis</b>	
يساوي أو أكبر من 0,90	<b>CFI</b>	مؤشر المطابقة المقارن	
القيم محصورة بين 1-5	<b>NC</b>	مربع كاي المعياري	مؤشرات المطابقة الاقتصادية
أكبر من 0,50	<b>PGFI</b>	مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي	
أكبر من 0,50	<b>PNFI</b>	مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي	
أكبر من 0,50	<b>PCFI</b>	مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماد على مرجع: بوبكر ساخي وأحمد تيغزة، تقدير صدق بنية التعلم التنظيمي وفقا لنموذج (سينج) بتوظيف النمذجة والتحليل العاملي التوكيدي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 294.

- أسلوب تحليل المسار **Path Analysis**: لأجل تحديد مستوى علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

## خلاصة

تناول هذا الفصل تقديم كل مؤسسة من مؤسسات الاتصال بالجزائر ومؤسسة أوريدو ومؤسسة أوريدو الجزائر بنوع من التفصيل، إلى جانب التعرف على نشأة وتطور هذا القطاع (قطاع الاتصال) منذ الاستقلال إلى اليوم، وعن حالة المنافسة فيه بالأرقام والمؤشرات المنشورة من طرف الهيئات الرسمية.

أما في الشق الثاني منه، فقد تم إعداد خطة منهجية للدراسة التطبيقية، من تحديد لمجتمع الدراسة وعينتها، أدوات الدراسة المختلفة ومدى صدقها، ثباتها، اتساقها، وموثوقيتها، الاختبارات والأساليب الإحصائية المختلفة (الوصفية والاستدلالية) للمساعدة في التحليل الكمي الوصفي والتركيبى واختبار الفرضيات، الأساليب الإحصائية في اختبار النمذجة بالمعادلة البنائية بالتحليل العاملي التوكيدي، ومؤشرات جودة النموذج وقيمتها. أيضا تناول هذا الجزء التعرف على البرامج الإحصائية الحاسوبية (SPSSv26 & AMOSv26) التي بها تسهل عملية التحليل والولوج للفصل الأخير من الدراسة.

بذلك يعتبر هذا الفصل بوابة الفصل الخامس والأخير والممهّد لها؛ لأجل عرض النتائج وتحليلها واختبار صحة فرضيات الدراسة من عدمها إلى جانب اختبار النموذج الافتراضي للبحث.

## الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

تمهيد الفصل الخامس

المبحث الأول: التحليل الكمي والتركيبي للدراسة باستخدام برنامج SPSSv26.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان.

المطلب الثاني: التحليل التركيبي لمتغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج تباين اتجاهات عينة الدراسة وفقا للخصائص الديمغرافية.

المبحث الثاني: النمذجة بالمعادلة البنائية في تحليل نموذج الدراسة باستخدام

برنامج AMOSv26

المطلب الأول: عرض وتحليل نماذج القياس ونموذج البناء لمتغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: عرض نماذج تحليل المسار.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

خلاصة الفصل الخامس

## تمهيد

يعتبر الفصل الخامس، الفصل الأخير لهذه الدراسة أين يتم فيه التعرف على القيمة التي يمكن إضافتها لهذا البحث، بعد القيام بالتحليل الكمي للبيانات باعتماد برنامج SPSSv26، وفقاً للأساليب الإحصائية التي تم تحديدها في الفصل السابق، وتفسير هذه البيانات للخروج بنتائج يمكن بها اختبار صحة الفرضيات من عدمها. بالإضافة إلى تحليل النموذج المقترح باعتماد النمذجة بالمعادلة البنائية وفقاً لبرنامج AMOSv26.

وعليه سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير ومناقشة مخرجات البرنامج الإحصائي للحزم الاجتماعية لمحاور الاستبيان بالتحليل الكمي، ثم القيام بالتحليل التركيبي لمتغيرات البحث وكذا عرض وتحليل نتائج اتجاهات عينة الدراسة، ليُليها تقديم عرض وشرح في تحليل صحة النموذج المقترح باعتماد نماذج القياس والبناء لمتغيرات الدراسة بالإضافة لنماذج تحليل المسار أين يتم الوصول إلى صحة وجودة النموذج ما لم يستلزم وجود تعديل لهذا النموذج. وفي الأخير سيتم اثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها كآخر عنصر لهذا البحث. تم تبويب هذا الفصل وفقاً للمبشرين التاليين:

- التحليل الكمي والتركيبي للدراسة باستخدام برنامج SPSSv26.
- النمذجة بالمعادلة البنائية في تحليل نموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOSv26.

### المبحث الأول: التحليل الكمي والتركيب للدراسة

يقوم هذا المبحث على التحليل الكمي والتركيب لبيانات الدراسة من خلال تحليل عبارات الاستبيان بواسطة برنامج SPSSv26 باعتماد الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ومستوى القبول) وأيضا مصفوفتي الارتباط الخطي البسيط والمتعدد ونماذج الانحدار لأجل إيجاد الأثر وتحديد نوع العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

يقوم هذا المبحث على عرض وتحليل نتائج بيانات الدراسة وفقا لاختبارات الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف)، حسب كل بعد من أبعاد الدراسة أبعاد الإدارة بالذكاء الثلاث (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي)، ثم أبعاد الاستجابة التنافسية الثلاث (السرعة، الاتساق والثبات، الفعالية)، ثم بعدي الرشاقة الاستراتيجية (القدرة والمرونة)، لكن قبل ذلك لا بد من المرور على عرض تباين متغيرات الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

### 1. عرض وتحليل نتائج الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

في هذا العنصر يتم عرض جدول حول عدد ونسبة كل متغير من الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، ثم القيام بتحليل الجدول وفقا لهذه المتغيرات وإظهار الفروق بينها، وتفسير سبب التباين بينها.

الجدول رقم (31): عرض الخصائص الديمغرافية لعينة من موظفي مؤسسة أوريدو الجزائر

أوريدو الجزائر WTA		المؤسسة	
		الخصائص الديمغرافية	
النسبة المئوية %	العدد	الصفة	المتغير
85,3	203	ذكر	الجنس
14,7	35	أنثى	
100	238	المجموع	
22,7	54	أقل من 30 سنة	العمر
49,6	118	من 30 إلى 40 سنة	
27,7	66	أزيد من 40 سنة	

الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

100	238	المجموع	
22,3	53	أقل من 5 سنوات	الخبرة
28,6	68	من 5 إلى 10 سنوات	
49,2	117	أزيد من 10 سنوات	
100	238	المجموع	
28,6	68	ليسانس	المستوى التعليمي
68,5	163	م/مج/مهن	
2,9	7	دكتوراه	
100	238	المجموع	
56,72	135	إطار	المستوى الوظيفي
43,28	103	إطار مسير	
100	238	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv26

**تحليل الجدول:** يمثل الجدول أعلاه عرض للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة بمؤسسة أوريدو الجزائر؛ والمسحوبة عشوائيا. حيث يظهر الجدول اتجاهات أفراد العينة نحو المتغيرات والفروق بينها (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)

- **الجنس:** يلاحظ أن عدد الذكور بهذه المؤسسة أكبر من عدد الاناث بنسبة 85,3% من إجمالي حجم العينة المسحوبة.

- **العمر:** أما عن العمر فإن أعلى نسبة وقيمتها 49,6% كانت للفئة الشبانية الأكبر من 30 سنة والأقل من 40 سنة، ثم لفئة الأزيد من 40 سنة بنسبة 27,7%، ثم نسبة 22,7% لفئة الأقل من 30 سنة.

- **الخبرة:** وعن الخبرة فقد كانت لفئة الأشخاص الذين يعملون في هذه المؤسسة لأزيد من 10 سنوات بنسبة 49,2%، تليها فئة الأشخاص الذين يملكون خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 28,6%، ثم نسبة 22,3% لأصحاب الخبرات الأقل من 5 سنوات.

- **المستوى التعليمي/ الشهادة الجامعية:** وعن أصحاب الشهادات الجامعية فقط كانت نسبة 68,5% للذين يملكون شهادة إما (ماستر، ماجستير، أو مهندس)، ثم نسبة 28,6% للذين يملكون شهادة الليسانس، ونسبة 2,9% للذين يملكون شهادة الدكتوراه بهذه المؤسسة.

- **المستوى الوظيفي:** كانت أعلى نسبة 56,2% للإطارات بقيمة، ونسبة 43,28% للإطارات المسيرة، من إجمالي حجم العينة.

**التفسير:** تفسير ذلك أن مؤسسة أوريدو تملك طاقة شبابية هائلة تزيد عن 30 سنة وتقل عن 40 سنة، وبخبرة لا تقل عن 10 سنوات وبشهادات عليا، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على أن المؤسسة تملك أهم المقومات التي تؤهلها بأن تكون الرائدة في مجال الاتصالات، كما أن الرأسمال الحقيقي في مواردها البشرية التي تعتبر المكسب والميزة التنافسية الحقيقية لها، فالذكاء الحقيقي نكاء العقول (الفطري والمكتسب من الخبرات) فهو الصورة المنعكسة للذكاء الإداري للمؤسسة، فإذا ما أحسنت استغلاله كان سهلا لها بأن تستجيب لمنافسيها وتتفوق عليهم بسهولة في السوق الجزائرية التي يمكن القول عنها أنها لازالت هشة مقارنة بأسواق الاتصالات بالدول المتقدمة، أو المجاورة فقط.

## 2. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (الإدارة بالذكاء)

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل كل بعد من أبعاد الإدارة بالذكاء حسب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، وإظهار مستوى القبول.

### 1.2 عرض وتحليل نتائج بعد الذكاء الاستراتيجي

في هذا العنصر يتم تحليل نتائج الجدول وتقديم توضيح وتفسير أسباب قيم واتجاهات المستجوبين حسب البعد وحسب كل عبارة لمؤسسة أوريدو الجزائر، كالتالي:

الجدول رقم (32): عرض وتحليل نتائج بعد الذكاء الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	تدرس المؤسسة الفرص والتهديدات.	3,62	1,180	32,60	مرتفع
02	تدرس المؤسسة نقاط القوة والضعف.	3,50	1,082	30,91	مرتفع
03	تستخدم المؤسسة المعلومات الاستراتيجية بفعالية.	3,59	1,161	32,34	مرتفع
04	تضع المؤسسة استراتيجيات تتوافق والظروف البيئية المحيطة بها.	3,53	1,127	31,93	مرتفع
05	تتوافر المؤسسة على خطة استراتيجية بديلة.	3,47	1,164	33,54	مرتفع

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

مرتفع	28,08	,99519	3,5437	بعد الذكاء الاستراتيجي
-------	-------	--------	--------	------------------------

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSSV26

**تحليل الجدول:** يوضح الجدول أعلاه عرض وتحليل لنتائج بعد الذكاء الاستراتيجي من حيث المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ومستوى القبول (أو درجة اتجاه المستجوبين) لكل عبارة من عبارات البعد، حيث تم الحصول على هذه النتائج وفقاً لمخرجات برنامج SPSSV26. إذاً وحسب ما يلاحظ من الجدول، فإن بُعد الذكاء الاستراتيجي ذو مستوى قبول مرتفع بقيمة متوسط حسابي 3,5437، وانحراف أقل تشتتت بقيمة 0,99519 وما يؤكد ذلك نسبة معامل الاختلاف 28,08% التي تقل عن 30% ما يعني قلة تشتتت بعد الذكاء الاستراتيجي. وحسب المتوسط الحسابي للعبارات الخمس من أعلى إلى أدنى قيمة، فقد كانت لصالح (العبارة الأولى، ثم العبارة الثالثة، والرابعة، والثانية، والخامسة)، بقيم (3,62، 3,59، 3,53، 3,50، 3,47) على التوالي، وكل العبارات تأخذ مستوى قبول مرتفع، لكن هناك بعض الانحرافات في الإجابات بقيم (1,180، 1,161، 1,127، 1,082، 1,164) والتي تجاوزت قيمة 1، والتي تظهر في نسب اختلاف العبارات (الأولى، الثالثة، والرابعة، والخامسة) بنسب تجاوزت قليلاً المقياس المعياري المعتمد وهو 30%؛ ما يدل على تشتتها.

**التفسير:** تفسر أسباب تشتت الإجابات التي أظهرتها قيم كل من الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف في جمل العبارات (الأولى، الثالثة، والرابعة، والخامسة)؛ لكون المؤسسة ضعيفة في تحديد ودراسة البيئة الخارجية لها (الفرص والتهديدات) وهذا ما أظهرته نتائج (العبارة 01)، رغم أن تركيزها على دراسة نقاط قوتها وضعفها، إلا أن هناك بعض الإهمال فيما يخص البيئة التنافسية، وهذا راجع لعدم الاستخدام الجيد للمعلومات الاستراتيجية المتاحة (العبارة 03)، كما أن هناك ضعف في وضع الخطط الاستراتيجية البديلة واللائقة وفقاً للحالة التشخيصية لها (العبارة 05)، فهل هذا يؤكد أن مؤسسة أوريدو كذلك تنتمي للمؤسسات الجزائرية التي لا تقوم بوضع خطط استراتيجية جيدة مع بدائلها لتجنب الوقوع في الأزمات (بحسب ما أظهرته وتظهره الدراسات السابقة حول هذا الموضوع)؟! وإن كانت فإنها شكلت فقط ولا يتم تطبيقها؟! رغم أن المؤسسة تعتمد أسلوب الذكاء الاستراتيجي بحسب ما أظهرته نتائج هذا البعد، لكنها لا تطبق حيثياته وركائزه القاعدية التي يقوم عليها، وأهمها الدراسة الشاملة للبيئة، وعدم اهمالها.

### 2.2 عرض وتحليل نتائج بعد الذكاء التنافسي

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

في هذا العنصر يتم تحليل نتائج الجدول وتقديم توضيح وتفسير أسباب قيم واتجاهات المستجوبين حسب البعد وحسب كل عبارة لمؤسسة أوريدو الجزائر، كالتالي:

الجدول رقم (33): عرض وتحليل نتائج بعد الذكاء التنافسي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	تضع المؤسسة خطة تنافسية متوازنة من حيث الموارد والأهداف.	3,44	1,174	34,13	مرتفع
02	تدرس المؤسسة تحركات منافسيها للرد الفوري بسلوك استراتيجي مناسب.	3,45	1,248	36,17	مرتفع
03	تقوم المؤسسة باقتناص كل المعلومات المتعلقة بالسوق والمنتجات الخاصة بالمنافسين.	3,58	1,194	33,35	مرتفع
04	الكفاءة في استخدام التكنولوجيات الحديثة.	3,70	1,169	31,59	مرتفع
05	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات جديدة، مبتكرة ومبدعة تعبر عن ذكائها مقارنة مع منافسيها.	3,53	1,214	34,39	مرتفع
	<b>بعد الذكاء التنافسي</b>	<b>3,5420</b>	<b>1,03955</b>	<b>29,35</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv26

يوضح الجدول أعلاه عرض وتحليل لنتائج بعد الذكاء التنافسي من حيث المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ومستوى القبول (أو درجة اتجاه المستجوبين) لكل عبارة من عبارات البعد، حيث تم الحصول على هذه النتائج من مخرجات برنامج SPSSv26.

حسب ما يلاحظ من الجدول، فإن بعد الذكاء التنافسي ذو مستوى قبول مرتفع بقيمة متوسط حسابي 3,5420 وانحراف معياري بقيمة 1,03955 ونسبة اختلاف 29,35% مقبولة، فهي تقل عن القيمة المعيارية القاعدية 30% ما يعني قلة تشتت البعد. وحسب المتوسط الحسابي للعبارات الخمس من أعلى إلى أدنى قيمة فقد كانت لصالح (العبارة الرابعة، ثم العبارة الثالثة، فالخامسة، فالثانية، فالأولى) بقيم (3,70، 3,58، 3,53، 3,45، 3,44) على التوالي، و كل العبارات ذات مستوى قبول مرتفع فقد تجاوزت قيمة 3,39 في المتوسط الحسابي، أما عن قيم الانحراف المعياري لهذه العبارات (1,169، 1,194، 1,214، 1,248، 1,174) فقد تجاوزت القيمة المعيارية وهي 1 بقيم متباينة بينها، هذا يعكس بطبيعة

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

الحال وجود اختلاف في الإجابات، فحسب الجدول يظهر الاختلاف في جميع العبارات ما يدل على وجود تشتت فيها، وأكبر نسبة اختلاف كانت في العبارة الثانية.

**التفسير:** يرجع سبب تشتت الإجابات واختلافها في كون مؤسسة أوريدو ضعيفة إلى حد ما من ناحية الاهتمام بالبيئة الخارجية، سواءً في وضع الخطط التنافسية (العبارة 01)، أو دراسة تحركات المنافسين خاصةً (العبارة 02)، أو في اقتناص أهم المعلومات عن البيئة التنافسية (العبارة 03)، فهذه النتائج تؤكد التفسير الأول الخاص ببعء الذكاء الإستراتيجي؛ لأن الذكاء التنافسي دوره في المؤسسات الدراسة الدقيقة والذكية وكل اليقظة والفتنة لما يدور في البيئة الخارجية (التنافسية كانت أو البيئة الكلية). رغم اعتبار أن أسلوب الذكاء التنافسي تنتهجه مؤسسة أوريدو الجزائر (حسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذا البعد)، إلا أن ما تظهره نتائج اختلاف الإجابات يُظهر عكس ذلك، بل إن هذا الأسلوب شكلي فقط في التسيير.

### 3.2 عرض وتحليل نتائج بعد الذكاء العاطفي

في هذا العنصر يتم تحليل نتائج الجدول وتقديم توضيح وتفسير أسباب قيم واتجاهات المستجوبين حسب البعد وحسب كل عبارة لمؤسسة أوريدو الجزائر، كالتالي:

الجدول رقم (34): عرض وتحليل نتائج بعد الذكاء العاطفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV	مستوى القبول
01	يستطيع مدراء المؤسسة إدراك وفهم سلوكياتهم في العمل.	3,31	1,206	36,44	متوسط
02	يستطيع مدراء المؤسسة إدارة مقاومة التغيير في حالة تغير الإستراتيجية.	3,38	1,140	33,73	متوسط
03	يسعى مدراء المؤسسة إلى تطوير المهارات والقدرات الفردية للأفراد.	3,18	1,259	39,59	متوسط
04	يقوم مدراء المؤسسة بتشجيع الأفراد لتحقيق التميز مقارنة مع المنافسين.	3,13	1,249	39,90	متوسط
05	العلاقة بين الموظفين والمدراء تكون باتصال مباشر رسمي.	3,34	1,164	34,85	متوسط

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

متوسط	31,36	1,02507	3,2689	بعد الذكاء العاطفي
-------	-------	---------	--------	--------------------

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSSV26

**تحليل الجدول:** يوضح الجدول أعلاه عرض وتحليل نتائج بعد الذكاء العاطفي من حيث المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ومستوى القبول (أو درجة اتجاه المستجوبين) لكل عبارة من عبارات هذا البعد، حيث تم الحصول على هذه النتائج من مخرجات برنامج SPSSV26. إذاً فحسب ما يلاحظ من الجدول، فإن بعد الذكاء العاطفي ذو مستوى قبول متوسط بقيمة متوسط حسابي 3,2689، ووجود انحراف بقيمة 1,02507 بالإضافة إلى اختلاف الإجابات لكن بنسبة 31,36% فقط. وحسب المتوسط الحسابي للعبارات الخمس من أعلى إلى أدنى قيمة فقد كانت لصالح (العبارة الثانية، ثم العبارة الخامسة، فالأولى، فالثالثة، فالرابعة) بقيم (3,38، 3,34، 3,31، 3,18، 3,13) على التوالي، وبمستوى قبول متوسط، أما عن قيم الانحراف المعياري (1,140، 1,164، 1,206، 1,259، 1,249) فقد تجاوزت قيمة 1، ما أدى لوجود نسب اختلاف متفاوتة لكل العبارات، خاصة العبارتين (03 و 04).

**التفسير:** يفسر سبب تشتت الإجابات لكون مؤسسة أوريدو لا تجيد استغلال رأسمالها البشري في صنع الاستراتيجيات التنافسية، والاعتماد عليهم في الاستجابة، كما أن هناك ضعف في انتهاج أسلوب الذكاء العاطفي داخل المؤسسة، حيث اختلفت الإجابات فيما يخص نوع العلاقة بين الإطارات والإطارات المسيّرة كونها علاقة رسمية، وهناك دعم ضعيف في تطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، فبالربط مع تفسير البعد الأول (الذكاء الاستراتيجي)؛ فإنه يبدو أن مؤسسة أوريدو الجزائر تملك دراسة جيّدة لنقاط قوتها وضعفها، لكنها أهملت الاهتمام بالجانب البشري بعدم تحفيزه على التميّز أمام المنافسين، على اعتبار أنّ مواردها البشرية تمثل المكسب والميزة التنافسية لها رغم امتلاكها للطاقة الشبّانية ذات الخبرات والمؤهلات العلمية العالية بحسب ما أظهرته نتائج تحليل الخصائص الديمغرافية للمؤسسة.

### 3. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث (الاستجابة التنافسية)

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل كل بعد من أبعاد الاستجابة التنافسية حسب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، وإظهار مستوى القبول.

### 1.3 عرض وتحليل نتائج بعد السرعة في الاستجابة

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

في هذا العنصر يتم تحليل نتائج الجدول وتقديم توضيح وتفسير أسباب قيم واتجاهات المستجوبين حسب البعد وحسب كل عبارة لمؤسسة أوريدو الجزائر، كالتالي:

الجدول رقم (35): عرض وتحليل نتائج بعد السرعة في الاستجابة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في المحيط التنافسي.	3,29	1,185	36,02	متوسط
02	ردود الفعل سريعة أمام المنافسين عند طرحهم وتقديمهم منتجات وخدمات جديدة	3,36	1,170	34,82	متوسط
03	تحاول المؤسسة أن ترضي طلبات زبائننا بسرعة وبالجودة المطلوبة.	3,58	1,132	31,62	مرتفع
04	تراعي المؤسسة إدارة الوقت والجدية في الالتزام به.	3,52	1,161	32,98	مرتفع
05	تُحمل المؤسسة مسؤولية التأخير في العمل وتعاقب من فرط فيه.	3,21	1,093	34,05	متوسط
	بعد السرعة	3,3908	,96666	28,51	متوسط

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSV26

**تحليل الجدول:** يوضح الجدول أعلاه عرض وتحليل لنتائج بعد السرعة من حيث المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ومستوى القبول (أو درجة الاتجاه) لكل عبارة من عبارات البعد، حيث تم الحصول على هذه النتائج من مخرجات برنامج SPSSV26. إذاً فحسب ما يلاحظ من الجدول، فإن بعد السرعة ذو مستوى قبول متوسط بقيمة متوسط حسابي 3,3908، وانحراف أقل تشتت بقيمة 96666، وما يؤكد ذلك نسبة معامل الاختلاف 28,51% التي تقل عن 30% ما يعني قلة تشتت بعد السرعة. وحسب المتوسط الحسابي للعبارات الخمس من أعلى إلى أدنى قيمة فقد كانت لصالح (العبارة الثالثة، ثم العبارة الرابعة، فالثانية، فالأولى، فالخامسة) بقيم (3,58، 3,52، 3,36، 3,29، 3,21) على التوالي، وبمستويات قبول مرتفعة للعبارتين الثالثة والرابعة، ومتوسط مع باقي العبارات، أما عن قيم الانحراف المعياري (1,132، 1,161، 1,170، 1,093، 1,185) فقد تجاوزت قيمة 1 ما يدل على

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

وجود بعض الانحراف والتشتت في الاجابات، أما معامل الاختلاف فقد تجاوز النسبة المعيارية مع جميع العبارات. وأكبر نسبة اختلاف كانت في العبارة الأولى.

**التفسير:** تفسر هذه النتائج بأن سرعة الاستجابة لمؤسسة أوريدو أمام منافسيها ضعيفة إلى حد ما، وهذا راجع للتقليل من اهتمامها بالبيئة الخارجية لها، والذي يزيد من التأكد من ذلك نسبة الاختلاف والتباين في (العبارة 01) وهي أن المؤسسة لا تستجيب بسرعة للتغيرات الحاصلة في محيطها التنافسي، وربما صبت كل اهتمامها في كسب ورضى الزبون التي تكون سرعة الاستجابة له سريعة نوعا ما، لكنها أهملت قليلا السياسات التنافسية مع منافسيها. ومن الجيد وجود السرعة في الاستجابة، لكن مع الزبائن فقط فإن ذلك غير كافي لتحقيق سرعة الاستجابة الكاملة.

### 2.3 عرض وتحليل نتائج بعد الثبات والاتساق

في هذا العنصر يتم تحليل نتائج الجدول وتقديم توضيح وتفسير أسباب قيم واتجاهات المستجوبين حسب البعد وحسب كل عبارة لمؤسسة أوريدو الجزائر، كالتالي:

الجدول رقم (36): عرض وتحليل نتائج بعد الثبات والاتساق

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	تقوم المؤسسة بمراقبة تحركات المنافسين بصفة دورية.	3,47	1,235	35,59	مرتفع
02	تدرس المؤسسة باجتماع إدارتها دوريا حول الأحوال والتغيرات الحاصلة.	3,37	1,165	34,57	متوسط
03	تقييم رضى الزبون بصفة منتظمة عن منتجات المؤسسة وخدماتها.	3,52	1,235	35,08	مرتفع
04	تتخذ المؤسسة قرارات ثابتة وباتساق لرضى الزبائن.	3,45	1,171	33,94	مرتفع
05	تقسيم العمل يكون بانسجام مع المؤهل العلمي والخبرة والكفاءات.	3,17	1,243	39,21	متوسط
	<b>بعد الثبات والاتساق</b>	<b>3,3983</b>	<b>1,04110</b>	<b>30,63</b>	<b>متوسط</b>

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv26

**تحليل الجدول:** يوضح الجدول أعلاه عرض وتحليل لنتائج بعد الثبات والاتساق من حيث المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ومستوى القبول (أو درجة اتجاه المستجوبين) لكل عبارة من عبارات هذا البعد، حيث تم الحصول على هذه النتائج من مخرجات برنامج SPSSv26. إذاً فحسب ما يلاحظ من الجدول، فإن بعد الثبات والاتساق ذو مستوى قبول متوسط بقيمة متوسط حسابي 3,3983، وانحراف معياري بقيمة 1,04110، ونسبة اختلاف تُقدر بـ 30,63%. وحسب المتوسط الحسابي للعبارات الخمس من أعلى إلى أدنى قيمة، فقد كانت لصالح (العبارة الثالثة، ثم العبارة الأولى، فالرابعة، فالثانية، فالخامسة) بقيم (3,52، 3,47، 3,45، 3,37، 3,17) على التوالي، ومستويات قبول مرتفعة عند العبارات الأولى، الثالثة والرابعة، ومتوسطة في الثانية والخامسة، أما عن الانحراف المعياري فقد كانت قيمه متجاوزة القيمة المعيارية وهي 1 (1,235، 1,235، 1,171، 1,165، 1,243)، بمعامل اختلاف تجاوز الـ 30% مع جميع العبارات، ما يدل على وجود تشتت في الإجابات.

**التفسير:** يفسر وجود هذا التشتت في الإجابات إلى وجود ضعف في ثبات واتساق الاستجابة مع البيئة التنافسية.

### 3.3 عرض وتحليل نتائج بعد فعالية الاستجابة

في هذا العنصر يتم تحليل نتائج الجدول وتقديم توضيح وتفسير أسباب قيم واتجاهات المستجوبين حسب البعد وحسب كل عبارة لمؤسسة أوريدو الجزائر، كالتالي:

الجدول رقم (37): عرض وتحليل نتائج بعد فعالية الاستجابة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	القرارات المتخذة في المؤسسة لمواجهة التغيرات التنافسية تكون أكثر فعالية.	3,26	1,128	34,60	متوسط
02	توقعات المؤسسة عند طرح منتجات جديدة تكون في أغلب الأحيان صائبة.	3,32	1,094	32,95	متوسط
03	يلتزم موظفي المؤسسة بتأدية مهامهم بفعالية وكفاءة عاليين.	3,45	1,061	30,75	مرتفع
04	استجابة المؤسسة للتغيرات يكون ناجحاً دوماً.	3,18	1,110	34,90	متوسط

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

مرتفع	29,21	1,037	3,55	يكون تجاوب الزبائن عال دوما عند تقديم عروض ومنتجات جديدة.	05
متوسط	27,73	,92939	3,3513	بعد الفعالية	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv26

**تحليل الجدول:** يوضح الجدول أعلاه عرض وتحليل لنتائج بعد الفعالية من حيث المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ومستوى القبول (أو درجة اتجاه المستجوبين) لكل عبارة من عبارات هذا البعد، حيث تم الحصول على هذه النتائج من مخرجات برنامج SPSSv26. فحسب ما يلاحظ من الجدول، فإن بعد الفعالية ذو مستوى قبول متوسط بقيمة متوسط حسابي ...، وانحراف أقل تشتت بقيمة 92939، وما يؤكد ذلك نسبة معامل الاختلاف 27,73% التي تقل عن 30% ما يعني قلة تشتت بعد الفعالية. وحسب المتوسط الحسابي للعبارات الخمس من أعلى إلى أدنى قيمة، فقد كانت لصالح (العبارة الخامسة، ثم العبارة الثالثة، فالثانية، فالأولى، فالرابعة) بقيم (3,26، 3,32، 3,45، 3,55، 3,18) على التوالي، ومستويات قبول مرتفعة مع العبارات الثالثة والخامسة، أم باقي العبارات فقد كانت متوسطة القبول، في حين أن قيم الانحراف المعياري كلها تجاوزت القيمة المعيارية 1 (1,037، 1,061، 1,094، 1,110، 1,128)، أما ما يظهره معامل الاختلاف من نسب فإن هناك تشتت بقيم متباينة في جميع العبارات مع عدا (العبارة 05).

**التفسير:** تفسير تشتت العبارات وانحراف الإجابات يعود لضعف فعالية الاستجابة التنافسية، ماعدا تجاوب الزبائن حين تقديمها لعروض أو منتجات جديدة، هذا راجع لكونها تصب جل اهتمامها بالزبائن وكسب رضاهم، دون التخوف والمواجهة مع المنافسين.

#### 4. عرض وتحليل نتائج المحور الرابع (الرشاقة الاستراتيجية)

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية حسب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، وإظهار مستوى القبول.

#### 1.4 عرض وتحليل نتائج بعد القدرة على الرشاقة

في هذا العنصر يتم تحليل نتائج الجدول وتقديم توضيح وتفسير أسباب قيم واتجاهات المستجوبين حسب البعد وحسب كل عبارة لمؤسسة أوريدو الجزائر، كالتالي:

الجدول رقم (38): عرض وتحليل نتائج بعد القدرة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	لدى المؤسسة قدرة مادية ومالية تمكنها من تجاوز الأزمات.	3,88	1,104	28,45	مرتفع
02	لدى المؤسسة كوادر مؤهلة قادرة على التصدي بسرعة لردات الفعل المفاجئة.	3,73	1,130	30,29	مرتفع
03	لدى المؤسسة القدرة على التنبؤ والاستشعار لما يمكن أن يحدث.	3,48	1,109	31,87	مرتفع
	بعد القدرة	3,6989	,97286	26,30	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv26

**تحليل الجدول:** يوضح الجدول أعلاه عرض وتحليل لنتائج بعد القدرة من حيث المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ومستوى القبول (أو درجة الاتجاه) لكل عبارة من عبارات البعد، حيث تم الحصول على هذه النتائج من مخرجات برنامج SPSSv26. إذاً فحسب ما يلاحظ من الجدول، فإن بعد القدرة ذو مستوى قبول مرتفع بقيمة متوسط حسابي 3,6989، وانحراف أقل تشتت بقيمة 97286، وما يؤكد ذلك نسبة معامل الاختلاف 26,30% التي تقل عن 30% ما يعني قلة تشتت بعد القدرة. وحسب المتوسط الحسابي للعبارات الثلاث من أعلى إلى أدنى قيمة فقد كانت لصالح (العبارة الأولى، ثم العبارة الثانية، فالثالثة) بقيم (3,88، 3,73، 3,48) على التوالي، بمستويات قبول مرتفعة مع جميع العبارات، وانحراف معياري ذو قيم متجاوزة القيمة المعيارية 1 (1,104، 1,130، 1,109)، مع وجود نسب اختلاف ضئيلة في العبارتين الثانية والثالثة.

**التفسير:** ما يفسر هذه النتائج؛ أن مؤسسة أوريدو الجزائر تملك القدرة بجميع أنواعها ولديها كل المؤهلات تجعلها رشيقة استراتيجيا، وما عليها سوى إجراء بعض التحسينات في سلوكياتها وتصرفاتها وخططها التنافسية.

#### 2.4 عرض وتحليل نتائج بعد المرونة وخفة الحركة

في هذا العنصر يتم تحليل نتائج الجدول وتقديم توضيح وتفسير أسباب قيم واتجاهات المستجوبين حسب البعد وحسب كل عبارة لمؤسسة أوريدو الجزائر، كالتالي:

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

الجدول رقم (39): عرض وتحليل نتائج بعد المرونة وخفة الحركة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	تُعتبر المؤسسة رشيقة في استغلال الوقت.	3,27	1,217	37,22	متوسط
02	تتميز المؤسسة بخفة الحركة في تنفيذ الأوامر والتعليمات.	3,30	1,151	34,88	متوسط
03	تعتبر المؤسسة مرنة في انجاز المهام.	3,34	1,135	33,98	متوسط
04	تقاوم المؤسسة الأزمات المباشرة بخفة ورشاقة.	3,32	1,116	33,61	متوسط
05	تعتبر المؤسسة مرنة في التجاوب مع المؤثرات البيئية.	3,39	1,160	34,22	متوسط
	بعد المرونة وخفة الحركة	3,3235	1,03199	31,05	متوسط

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSV26

**تحليل الجدول:** يوضح الجدول أعلاه عرض وتحليل لنتائج بعد المرونة من حيث المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ومستوى القبول (أو درجة الاتجاه) لكل عبارة من عبارات البعد، حيث تم الحصول على هذه النتائج من مخرجات برنامج SPSSV26. إذاً فحسب ما يلاحظ من الجدول، فإن بعد المرونة ذو مستوى قبول متوسط بقيمة متوسط حسابي 3,3235، وانحراف معياري بقيمة 1,03199؛ أي هناك بعض التشتت في الإجابات، وما يؤكد ذلك نسبة معامل الاختلاف 31,05% التي تزيد عن 30% ما يعني وجود بعض الاختلاف في الإجابات. وحسب المتوسط الحسابي للعبارات الخمس من أعلى إلى أدنى قيمة، فقد كانت لصالح (العبارة الخامسة، ثم العبارة الثالثة، والرابعة، والثانية، فالأولى) بقيم (3,39، 3,34، 3,32، 3,30، 3,27) على التوالي، ومستويات قبول متوسطة مع جميع العبارات، وبقيم انحراف معياري تجاوزت القيمة المعيارية الـ 1 (1,160، 1,135، 1,116، 1,151، 1,217)، كما يظهر الجدول أن نسب معامل الاختلاف مع جميع العبارات تفوق النسبة المعيارية ما يدل على وجود تشتت في إجابات المبحوثين.

**التفسير:** وما يفسر ذلك أن مؤسسة أوريدو الجزائر ذات مرونة بطيئة نوعا ما، وضعيفة في رشاققتها الاستراتيجية والتنظيمية.

**المطلب الثاني: التحليل التركيبي لمتغيرات الدراسة**

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

من خلال هذا العنصر سيتم تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة بواسطة مصفوفة الارتباط ومحاولة إيجاد قيمة الأثر بينها عن طريق نماذج الانحدار.

### 1. التحليل الاحصائي لنوع العلاقة بين متغيرات الدراسة

لتحديد نوع العلاقة بين المتغير المستقل والتابع سيتم اعتماد مصفوفة الارتباط الجزئي، ولأجل تحديد نوع العلاقة لمختلف متغيرات الدراسة سيتم اعتماد مصفوفة الارتباط البسيط.

#### 1.1 مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة

في هذا العنصر يتم تحليل نتائج الجدول وتقديم توضيح وتفسير لنوع العلاقة بن متغيرات الدراسة بمؤسسة أوريدو الجزائر، كالتالي:

الجدول رقم (40): مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة

Correlations													
		الإدارة بالذكاء	الذكاء الإستراتيجي	الذكاء التنافسي	الذكاء العاطفي	الرشاقة الاستراتيجية	القدرة	المرونة	الاستجابة التنافسية	السرعة	الاتساق والثبات	الفعالية	
Spearman's rho	الإدارة بالذكاء	Correlation Coefficient	1,000	,914**	,940**	,916**	,574**	,448**	,580**	,833**	,807**	,811**	,758**
		Sig. (2- tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
	الذكاء الإستراتيجي	Correlation Coefficient	,914**	1,000	,822**	,741**	,512**	,430**	,504**	,739**	,729**	,715**	,674**
		Sig. (2- tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
	الذكاء التنافسي	Correlation Coefficient	,940**	,822**	1,000	,794**	,536**	,435**	,537**	,806**	,789**	,786**	,730**
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
	الذكاء العاطفي	Correlation Coefficient	,916**	,741**	,794**	1,000	,529**	,377**	,550**	,772**	,733**	,757**	,708**

الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
الرشاقة الاستراتيجية	Correlation Coefficient	,574**	,512**	,536**	,529**	1,000	,835**	,960**	,668**	,609**	,653**	,649**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
القدرة	Correlation Coefficient	,448**	,430**	,435**	,377**	,835**	1,000	,661**	,557**	,500**	,536**	,575**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
المرونة وخفة الحركة	Correlation Coefficient	,580**	,504**	,537**	,550**	,960**	,661**	1,000	,659**	,609**	,649**	,619**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
الاستجابة التنافسية	Correlation Coefficient	,833**	,739**	,806**	,772**	,668**	,557**	,659**	1,000	,949**	,963**	,936**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
السرعة	Correlation Coefficient	,807**	,729**	,789**	,733**	,609**	,500**	,609**	,949**	1,000	,883**	,834**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
الانتساق والثبات	Correlation Coefficient	,811**	,715**	,786**	,757**	,653**	,536**	,649**	,963**	,883**	1,000	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

الفعالية	Correlation Coefficient	,758**	,674**	,730**	,708**	,649**	,575**	,619**	,936**	,834**	,857**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv26

**تحليل الجدول:** يوضح الجدول أعلاه مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة المختلفة بأبعادها، والتي تم الحصول عليها اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv26. حيث يُلاحظ وجود علاقة ارتباط (معتدل، قوي، وقوي جدا) موجبة وطرديّة بين متغيرات الدراسة المختلفة، وما يدل على ذلك مستوى المعنوية التي قيمتها (0,000)، وكما أن كل القيم التي تتجاوز القيمة المعيارية (0,4) تدل على أنها العلاقة بين المتغيرين ذات ارتباط معتدل إلى ممتاز.

- ومن الجدول فإن قيمة الارتباط بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية قدّرت بـ 0,833 وبمستوى معنوية 0,000، وهذا يدل على قوة الارتباط والقوية جدا والموجبة بينهما، وأنّ نوع العلاقة بينهما علاقة طردية.

- وعن قيمة الارتباط بين الإدارة بالذكاء والمتغيرات التابعة (السرعة، الاتساق والثبات، الفعالية) فقد قدرت بالقيم (0,807، 0,811، 0,758) على التوالي، وكلها عند مستوى معنوي 0,000، وهذا يدل على أن الارتباط موجب وقوي وأن العلاقة بين كل منها علاقة طردية.

- أما قيم الارتباط بين الاستجابة التنافسية والمتغيرات المستقلة (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) فقد قدرت بـ (0,739، 0,806، 0,772) على التوالي، وكلها تدل كذلك على قوة الارتباط الموجب والقوي بين كل منها وعلى أن العلاقة بينها علاقة طردية.

- أما قيمة الارتباط بين الإدارة بالذكاء والرشاقة الاستراتيجية فقد قدرت بـ 0,574 وبمستوى معنوية 0,000، أي أن قوة الارتباط بينها معتدلة وموجبة والعلاقة طردية بينهما:

- وعن قيمة الارتباط بين الإدارة بالذكاء والمتغيرات الوسيطة (القدرة، والمرونة) فقد قدرت بـ (0,448، 0,580) على التوالي؛ وهذا يدل أيضا على أن الارتباط معتدل بينهما وأن العلاقة موجبة وطرديّة.

- في حين أن قيمة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) والرشاقة الاستراتيجية كانت (0,512، 0,536، 0,529) على التوالي، وهي تعبر دائما على الارتباط المعتدل والموجب وأن العلاقة بينهما علاقة طردية.

- في حين كانت قيمة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية، فقد قدرت بـ 0,668 وبمستوى معنوية 0,000، أي أن قوة الارتباط بينها كانت وأن نوع العلاقة موجبة وطرديّة.

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

- وعن قيمة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والمتغيرات التابعة (السرعة، الاتساق والثبات، الفعالية) فقد قدرت ب (0,609، 0,653، 0,649) على التوالي؛ وهذا يدل على أن الارتباط معتدل وموجب ونوع العلاقة طردية.
- أما قيم الارتباط بين المتغيرات الوسيطة (القدرة، والمرونة) والاستجابة التنافسية، فقد قدرت هي الآخر ب (0,557، و0,659) بمستوى معنوية 0,000، وهو ما يدل على أن الارتباط معتدل موجب، وأن نوع العلاقة طردية.

### التفسير

- يعود سبب الارتباط القوي والموجب بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، إلى كون أسلوب الإدارة بالذكاء بأبعادها تؤثر تأثيرا مباشرا على الاستجابة التنافسية بأبعادها بمؤسسة أوريدو الجزائر؛ فمتى ما أحسن اعتماد هذه الأساليب كان للاستجابة التنافسية بمختلف أبعادها لمؤسسة أوريدو الأثر البالغ في تصدي ما يدور حول بيئتها، خاصة لو تركز على أسلوب الذكاء التنافسي باعتباره الذخيرة التنافسية للمؤسسة.
- أما سبب الارتباط المعتدل أو المتوسط بين المتغيرات الوسيطة والمتغيرات المستقلة من جهة وبين المتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة من جهة ثانية، يعود إلى الأثر غير المباشر الذي تحدثه الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها على الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر.

### 2.1 مصفوفة الارتباط الجزئي بين المتغير المستقل والتابع، وحالة استبعاد المتغير الوسيط

في هذا العنصر سيتم معرفة قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (الإدارة بالذكاء) والمتغير التابع (الاستجابة التنافسية) وهل ستخف أو أنها تبقى محافظة على قيمتها\* ولا تتغير في حالة استبعاد المتغير الوسيط، أو المتغير التابع.

الجدول رقم (41): الارتباط الجزئي بين المتغير المستقل والمتغير التابع وحالة استبعاد المتغير الوسيط

Correlations				
Control Variables			الإدارة بالذكاء	الاستجابة التنافسية
الرشاقة الاستراتيجية	الإدارة بالذكاء	Correlation	1,000	,744
		Significance (2-tailed)	.	,000
		Df	0	235
	الاستجابة التنافسية	Correlation	,744	1,000
		Significance (2-tailed)	,000	.

\* يمكن مقارنة قيمتها مع مصفوفة الارتباط البسيط.

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

	Df	235	0
--	----	-----	---

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv26

إذا بحسب الجدول أعلاه وبالمقارنة مع جدول مصفوفة الارتباط البسيط نلاحظ انخفاض قيمة الارتباط بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية من 0,88 إلى 0,744 وهذا راجع لاستبعاد تأثير المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية). ما يمكن تفسيره أن للرشاقة الاستراتيجية أثر في زيادة الارتباط بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر، والعكس صحيح.

### 2. التحليل الاحصائي في أثر العلاقة بين متغيرات الدراسة

لأجل تحديد أثر العلاقة بين متغيرات الدراسة سيتم اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المستقل والتابع والمتعدد بين مختلف متغيرات الدراسة.

### 1.2 الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

يتم في هذا العنصر عرض نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر العلاقة بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية، وفق الجدول التالي، إلى جانب عرض شكل يوضح معادلة الانحدار الخطية بين المتغيرين:

الجدول رقم (42): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية

أ. ملخص النموذج

Model Summary <sup>b</sup>				
النموذج Model	R معامل الارتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square معامل التحديد المصحح	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
1	,841 <sup>a</sup>	,707	,706	,50799
a. Predictors: (Constant), الإدارة بالذكاء				
b. Dependent Variable: الاستجابة التنافسية				

ب. جودة النموذج الخطي ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
النموذج Model	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F قيمة Fisher	Sig. مستوى المعنوية	
1	Regression الانحدار	147,036	1	147,036	569,789	,000 <sup>b</sup>
	Residual المتبقي	60,901	236	,258		
	Total المجموع	207,937	237			
a. Dependent Variable: الاستجابة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), الإدارة بالذكاء						

ج. معاملات الانحدار (معاملات المعادلة الخطية للانحدار B والدلالة المعنوية لاختبار T)

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	اختبار T	Sig. مستوى المعنوية
		المعلمية الجزئية (المعاملات غير القياسية)		المعلمية الكلية (معاملات القياس)		
		معامل الثبات B	Std. Error خطأ القياس	Beta		
1	(الثابت) (Constant)	,517	,124		4,153	,000
	الإدارة بالذكاء	,830	,035	,841	23,870	,000

a. Dependent Variable: الاستجابة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv26

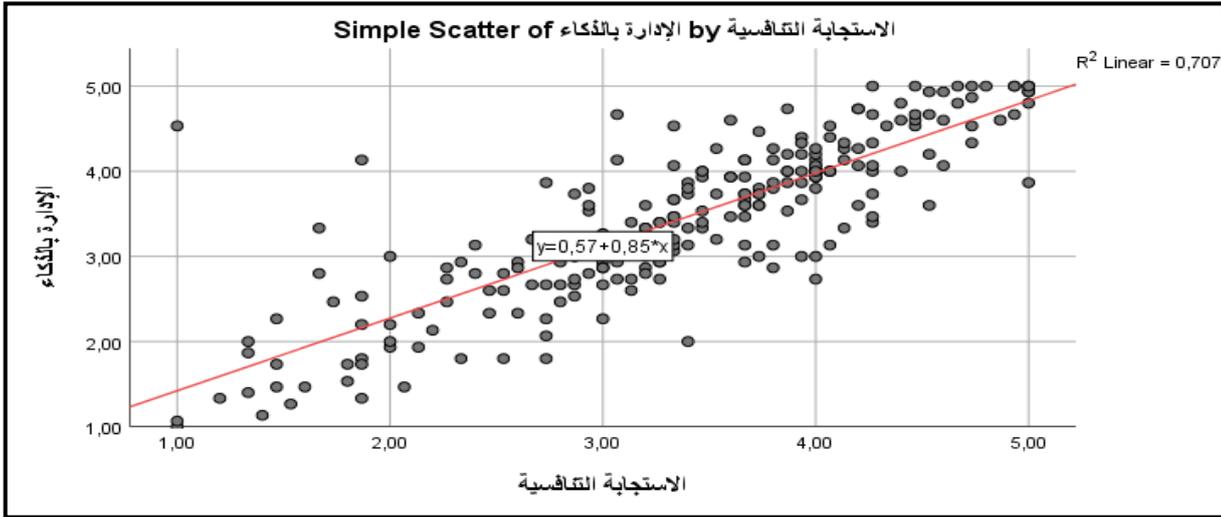
**تحليل وتفسير الجدول:** يمثل الجدول أعلاه نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة المستقل والتابع (الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية). حيث يلاحظ من الجدول أن:

أ. **ملخص الجدول:** تظهر النتائج أن قيمة  $R=,841$  وهذا يدل على أن الارتباط بين الإدارة بالذكاء ارتباطاً قوياً وموجباً، أما قيمة معامل التحديد التي قدرت بـ  $R\text{ Square}=,707$ ؛ أي أن نسبة (3,70%) من التغيرات التي تحدث في الاستجابة التنافسية سببها التغيرات الحاصلة في الإدارة بالذكاء، أما النسبة المتبقية أي (3,29%)، فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات لم تدخل في النموذج (أخطاء عشوائية). في حين يلاحظ أن معامل التحديد المصحح الذي تقدر قيمته  $Ajusted R\text{ Square}=,706$  وتفسير التصحيح والتعديل فيه هو العلاقة الخطية الداخلة في الانحدار، يمكن إرجاعها عن استخدام عينة وليس مجتمع الدراسة ككل.

ب. **جودة النموذج الخطي ANOVA:** ما يعبر عن جودة النموذج الخطي هو قيمة إحصائية Fisher والتي قدرت بـ  $F=569,789$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $Sig=,000$  أي  $(\alpha \leq 0,05)$  وهذا ما يدل على معنوية النموذج؛ بالتالي فهو مناسب في تقدير العلاقة الخطية بين الاستجابة التنافسية والإدارة بالذكاء.

ج. **المعاملات:** بتحليل قيمة معامل الثبات B فإنه كلما تغيرت قيمة الإدارة بالذكاء بمقدار واحد كلما طرأ تغير في قيمة الاستجابة التنافسية بزيادة قدرت بـ  $B=,830$ ، وهذا يفسر أن نوع العلاقة هي علاقة موجبة طردية؛ أي أن التغير في معدل الاستجابة التنافسية يقابله أو مرتبط بمعدل تغير الإدارة بالذكاء. أما عن تحليل قيمة خطأ القياس فإنه يشير للخطأ في تقدير المعامل. في حين تظهر المعنوية الجزئية للنموذج من خلال القيم الاحتمالية في اختبار T التي تقل عن 5%؛ في هذه الحالة فالنموذج ذو معلمية جزئية؛ هذا يعني أن المتغير المستقل (الإدارة بالذكاء) يؤثر في المتغير التابع (الاستجابة التنافسية).

الشكل رقم (22): معادلة الانحدار الخطي بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية



المصدر: مخرجات SPSSv26 Scatterplots

يُبين الشكل أعلاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل (الإدارة بالذكاء) والمتغير التابع (الاستجابة التنافسية). حيث يُلاحظ وبحسب المعادلة الخطية:  $y=0,57+0,85x$  أن نوع العلاقة بين المتغيرين إيجابية طردية، فكلما تغيرت قيمة  $x$  (الإدارة بالذكاء)، تبعته قيمة  $y$  (الاستجابة التنافسية). ويمكن السؤال بـ: ما السبب المساعد في الزيادة في الاستجابة التنافسية لمؤسسة أوريدو؟ والاجابة تكون؛ أن من بين هذه الأسباب، هو اعتماد أسلوب الإدارة بالذكاء في هذه المؤسسة، فكلما كان اعتمادها بخبرة وكفاءة أكثر، كلما حسن وزاد من سلوك الاستجابة التنافسية لها؛ وبحسب الشكل أعلاه فإن قيمة نسبة التأثير  $R^2$  Linear بلغت:  $R^2$  Linear = 0,749؛ أي بنسبة 74,9% بالتقريب 75%. وبذلك يمكن القول أن الزيادة في اعتماد أسلوب الإدارة بالذكاء سيزيد من نسبة الاستجابة التنافسية لمؤسسة أوريدو بـ 75%.

## 2.2 الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل وتفسير العلاقة بين متغيرات الإدارة بالذكاء (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) وبين المتغير التابع (الاستجابة التنافسية). وفق الجدول التالي:

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

الجدول رقم (43): نموذج الانحدار المتعدد بين أبعاد الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية

أ. ملخص النموذج

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,845 <sup>a</sup>	,714	,710	,50438

a. Predictors: (Constant), Emotional Intelligence, Strategic Intelligence, Competitive Intelligence

ب. جودة النموذج الخطي ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	148,408	3	49,469	194,455	,000 <sup>b</sup>
	Residual	59,529	234	,254		
	Total	207,937	237			

a. Dependent Variable: Competitive Response  
b. Predictors: (Constant), Emotional Intelligence, Strategic Intelligence, Competitive Intelligence

د. معاملات الانحدار (معاملات المعادلة الخطية للانحدار B والدلالة المعنوية لاختبار T)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,541	,125		4,341	,000
	Strategic Intelligence	,154	,061	,164	2,519	,012
	Competitive Intelligence	,412	,065	,457	4,367	,000
	Emotional Intelligence	,255	,057	,279	4,511	,000

a. Dependent Variable: Competitive Response

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv26

تحليل وتفسير الجدول: يمثل الجدول أعلاه نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين متغيرات المستقلة والمتغير التابع (الاستجابة التنافسية)، حيث يلاحظ من الجدول أن:

أ. ملخص الجدول: تظهر النتائج أن قيمة  $R=,845$  وهذا يدل على أن الارتباط بين أبعاد الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية ارتباطاً قوياً وموجباً، أما قيمة معامل التحديد التي قدرت بـ  $R\text{ Square}=,714$ ؛ أي أن نسبة (71,4%) من التغيرات التي تحدث في الاستجابة التنافسية سببها التغيرات الحاصلة في أبعاد الإدارة بالذكاء، أما النسبة المتبقية أي (28,6%)، فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات لم تدخل في النموذج

(أخطاء عشوائية). في حين يلاحظ أن معامل التحديد المصحح الذي تقدر قيمته **Ajusted R Square=,710** وتفسير التصحيح والتعديل فيه هو العلاقة الخطية الداخلة في الانحدار، يمكن إرجاعها عن استخدام عينة وليس مجتمع الدراسة ككل.

ب. **جودة النموذج الخطي ANOVA**: ما يعبر عن جودة النموذج الخطي هو قيمة إحصائية **Fisher** والتي قُدرت بـ **F=194,455** وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية **Sig=,000** أي ( $\alpha \leq 0,05$ ) وهذا ما يدل على معنوية النموذج؛ بالتالي فهو مناسب في تقدير العلاقة الخطية بين الاستجابة التنافسية وأبعاد الإدارة بالذكاء.

ج. **المعاملات**: بتحليل قيمة معامل الثبات **B** فإنه كلما تغيرت قيمة أبعاد الإدارة بالذكاء (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي) بمقدار واحد كلما طرأ تغيير في قيمة الاستجابة بزيادة قُدرت بـ (**154, 412, 255**) على التوالي، وهذا يفسر أن نوع العلاقة هي علاقة موجبة (ضعيفة، متوسطة، ضعيفة)؛ أي أن التغير في معدل الاستجابة التنافسية يقابله أو مرتبط بمعدل تغير أبعاد الإدارة بالذكاء. أما عن تحليل قيمة خطأ القياس فإنه يشير للخطأ في تقدير المعامل. في حين تظهر المعنوية الجزئية للنموذج من خلال القيم الاحتمالية في اختبار **T** التي تقل عن 5%؛ في هذه الحالة فالنموذج ذو عملية جزئية؛ هذا يعني أن المتغيرات المستقلة (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي) تؤثر في المتغير التابع (الاستجابة التنافسية).

### 3.2 الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الإدارة بالذكاء والرشاقة الاستراتيجية

يتم في هذا العنصر عرض نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر العلاقة بين أبعاد الإدارة بالذكاء والرشاقة الاستراتيجية، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (44): نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الإدارة بالذكاء والرشاقة الاستراتيجية

أ. ملخص النموذج

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,587 <sup>a</sup>	,345	,336	,76197

a. Predictors: (Constant), Emotional Intelligence, Strategic Intelligence, Competitive Intelligence

ب. جودة النموذج الخطي ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	71,524	3	23,841	41,064	,000 <sup>b</sup>
	Residual	135,860	234	,581		
	Total	207,384	237			

a. Dependent Variable: Strategic Agility  
b. Predictors: (Constant), Emotional Intelligence, Strategic Intelligence, Competitive Intelligence

د. معاملات الانحدار (معاملات المعادلة الخطية للانحدار B والدالة المعنوية لاختبار T)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,472	,188		7,813	,000
	Strategic Intelligence	,171	,092	,182	1,848	,066
	Competitive Intelligence	,217	,098	,241	2,222	,027
	Emotional Intelligence	,189	,085	,207	2,213	,028

a. Dependent Variable: Strategic Agility

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv26

**تحليل وتفسير الجدول:** يمثل الجدول أعلاه نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير الوسيط الذي يعتبر متغيراً تابعاً في هذه الحالة. حيث يلاحظ من الجدول أن:

أ. **ملخص الجدول:** تظهر النتائج أن قيمة  $R=,587$  وهذا يدل على أن الارتباط بين أبعاد الإدارة بالذكاء والرشاقة الاستراتيجية، أما قيمة معامل التحديد التي قدرت بـ  $R\text{ Square}=,345$ ؛ أي أن نسبة (34,5%) من التغيرات التي تحدث في الرشاقة الاستراتيجية سببها التغيرات الحاصلة في أبعاد الإدارة بالذكاء، أما النسبة المتبقية أي (65,5%)، فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات لم تدخل في النموذج (أخطاء عشوائية). في حين يلاحظ أن معامل التحديد المصحح الذي تقدر قيمته  $Ajusted R\text{ Square}=,336$  وتفسير التصحيح والتعديل فيه هو العلاقة الخطية الداخلة في الانحدار، يمكن إرجاعها عن استخدام عينة وليس مجتمع الدراسة ككل.

ب. **جودة النموذج الخطي ANOVA:** ما يعبر عن جودة النموذج الخطي هو قيمة إحصائية Fisher والتي قدرت بـ  $F=41,064$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $Sig=,000$  أي  $(\alpha \leq 0,05)$  وهذا ما يدل على معنوية النموذج؛ بالتالي فهو مناسب في تقدير العلاقة الخطية بين الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الإدارة بالذكاء.

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

ج. المعاملات: بتحليل قيمة معامل الثبات B فإنه كلما تغيرت قيمة أبعاد الإدارة بالذكاء (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي) بمقدار واحد كلما طرأ تغير في قيمة الرشاقة الاستراتيجية بزيادة فُدرت بـ (189، 217، 171)، على التوالي، وهذا يفسر أن نوع العلاقة هي علاقة موجبة (ضعيفة، ضعيفة، ضعيفة)؛ أي أن التغير في معدل الرشاقة الاستراتيجية يقابله أو مرتبط بمعدل تغير أبعاد الإدارة بالذكاء. أما عن تحليل قيمة خطأ القياس فإنه يشير للخطأ في تقدير المعامل. في حين تظهر المعنوية الجزئية للنموذج من خلال القيم الاحتمالية في اختبار T التي تقل عن 5%؛ في هذه الحالة فالنموذج ذو معلمية جزئية؛ هذا يعني أن المتغيرات المستقلة تؤثر في المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية).

### 4.2 الانحدار الخطي المتعدد بين بعدي الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية

يتم في هذا العنصر عرض نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر العلاقة بين بعدي الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (45): نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين بعدي الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية

أ. ملخص النموذج

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,696 <sup>a</sup>	,485	,481	,67503

a. Predictors: (Constant), Flexibility, Ability

ب. جودة النموذج الخطي ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	100,854	2	50,427	110,666	,000 <sup>b</sup>
	Residual	107,083	235	,456		
	Total	207,937	237			

a. Dependent Variable: Competitive Response  
b. Predictors: (Constant), Flexibility, Ability

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

د. معاملات الانحدار (معاملات المعادلة الخطية للانحدار B والدالة المعنوية لاختبار T)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,935	,176		5,313	,000
	Ability	,297	,062	,309	4,754	,000
	Flexibility	,405	,059	,446	6,877	,000

a. Dependent Variable: Competitive Response

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv26

**تحليل وتفسير الجدول:** يمثل الجدول أعلاه نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع (الفعالية).

حيث يلاحظ من الجدول أن:

أ. **ملخص الجدول:** تظهر النتائج أن قيمة  $R=,696$  وهذا يدل على أن الارتباط بين بُعدي الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية ارتباطاً متوسطاً وقريباً من الجيد وموجب، أما قيمة معامل التحديد التي قدرت بـ  $R\text{ Square}=,485$ ؛ أي أن نسبة (5,48%) من التغيرات التي تحدث في الاستجابة سببها التغيرات الحاصلة في بُعدي الإدارة بالذكاء، أما النسبة المتبقية أي (5,51%)، فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات لم تدخل في النموذج (أخطاء عشوائية). في حين يلاحظ أن معامل التحديد المصحح الذي تقدر قيمته  $Ajusted R\text{ Square}=,481$  وتفسير التصحيح والتعديل فيه هو العلاقة الخطية الداخلة في الانحدار، يمكن إرجاعها عن استخدام عينة وليس مجتمع الدراسة ككل.

ب. **جودة النموذج الخطي ANOVA:** ما يعبر عن جودة النموذج الخطي هو قيمة إحصائية **Fisher** والتي قدرت بـ  $F=110,666$  وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $Sig=,000$  أي ( $\alpha \leq 0,05$ ) وهذا ما يدل على معنوية النموذج؛ بالتالي فهو مناسب في تقدير العلاقة الخطية بين الاستجابة التنافسية وبعدي الرشاقة الاستراتيجية.

ج. **المعاملات:** بتحليل قيمة معامل الثبات B فإنه كلما تغيرت قيمة بعدي الرشاقة الاستراتيجية (القدرة والمرونة) بمقدار واحد كلما تغيرت في قيمة الاستجابة التنافسية بزيادة قدرت بـ (405, 297) على التوالي، وهذا يفسر أن نوع العلاقة هي علاقة موجبة (متوسطة، ضعيفة)؛ أي أن التغير في معدل الفعالية يقابله أو مرتبط بمعدل تغير أبعاد الإدارة بالذكاء. أما عن تحليل قيمة خطأ القياس فإنه يشير للخطأ في تقدير المعامل. في حين تظهر المعنوية الجزئية للنموذج من خلال القيم الاحتمالية في اختبار

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

T التي تقل عن 5%؛ في هذه الحالة فالنموذج ذو معلمية جزئية؛ هذا يعني أن المتغيرات المستقلة تؤثر في المتغير التابع (الاستجابة التنافسية).

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج تباين اتجاهات عينة الدراسة

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل نتائج تباين اتجاهات عينة الدراسة في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر وفقا للخصائص الديمغرافية، كالتالي:

#### 1. عرض وتحليل نتائج اتجاهات العينة في تعزيز الاستجابة التنافسية وفقا لمتغير الجنس

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير الجنس

ANOVA					
الاستجابة التنافسية					
مصدر التباين	Sum of Squares مجموع المربعات	درجة الحرية Df	Mean Square متوسط المربعات	قيمة F	مستوى Sig المعنوية.
بين المجموعات Between Groups	1,719	1	1,719	1,967	,162
داخل المجموعات Within Groups	206,218	236	,874		
Total	207,937	237			

المصدر: مخرجات SPSSv26

**تحليل وتفسير الجدول:** يمثل الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير الجنس، إنطلاقا من مخرجات برنامج SPSSv26

تشير معطيات الجدول أن مستوى المعنوية  $\text{Sig} = ,162$  وقيمة تفوق مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )، هذا يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف وجهات النظر بين أفراد العينة فيما يخص تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر حسب متغير الجنس (بين الاناث والذكور).

#### 2. عرض وتحليل نتائج اتجاهات العينة في تعزيز الاستجابة التنافسية وفقا لمتغير العمر

في هذا الجدول يتم عرض نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير العمر

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

الجدول رقم (47): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير العمر

ANOVA					
الاستجابة التنافسية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,227	2	,613	,697	,499
Within Groups	206,710	235	,880		
Total	207,937	237			

المصدر: مخرجات SPSSv26

**تحليل وتفسير الجدول:** يمثل الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير العمر، انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSSv26

تشير معطيات الجدول أن مستوى المعنوية  $\text{Sig}=,499$  وهي قيمة تفوق مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )، هذا يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف وجهات النظر بين أفراد العينة فيما يخص تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر حسب متغير العمر.

### 3. عرض وتحليل نتائج اتجاهات العينة في تعزيز الاستجابة التنافسية وفقاً لمتغير الخبرة

في هذا الجدول يتم توضيح نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير الخبرة.

الجدول رقم (48): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير الخبرة

ANOVA					
الاستجابة التنافسية					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,859	2	,430	,488	,615
Within Groups	207,078	235	,881		
Total	207,937	237			

المصدر: مخرجات SPSSv26

**تحليل وتفسير الجدول:** يمثل الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير الخبرة، انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSSv26

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

تشير معطيات الجدول أن مستوى المعنوية  $\text{Sig}=,616$  وهي قيمة تفوق مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )، هذا يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف وجهات النظر بين أفراد العينة فيما يخص تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر حسب متغير الخبرة.

4. عرض وتحليل نتائج اتجاهات العينة في تعزيز الاستجابة التنافسية وفقا لمتغير المستوى التعليمي (الشهادة الجامعية المتحصل عليها)

في هذا الجدول يتم عرض نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (49): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA					
الاستجابة التنافسية					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,120	2	1,560	1,790	,169
Within Groups	204,817	235	,872		
Total	207,937	237			

المصدر: مخرجات SPSSv26

تحليل وتفسير الجدول: يمثل الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير المستوى التعليمي، انطلاقا من مخرجات برنامج SPSSv26.

تشير معطيات الجدول أن مستوى المعنوية  $\text{Sig}=,169$  وهي قيمة تفوق مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )، هذا يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف وجهات النظر بين أفراد العينة فيما يخص تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر حسب متغير المستوى التعليمي (الشهادة الجامعية).

5. عرض وتحليل نتائج اتجاهات العينة في تعزيز الاستجابة التنافسية وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

الجدول رقم (50): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير المستوى الوظيفي

ANOVA					
الاستجابة التنافسية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,224	4	,556	,630	,642
Within Groups	205,713	233	,883		
Total	207,937	237			

المصدر: مخرجات SPSSv26

تحليل وتفسير الجدول: يمثل الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين متوسطات تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير المستوى الوظيفي، انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSSv26.

تشير معطيات الجدول أن مستوى المعنوية  $Sig=,642$  وهي قيمة تفوق مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )، هذا يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف وجهات النظر بين أفراد العينة فيما يخص تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر حسب متغير المستوى الوظيفي.

المبحث الثاني: النمذجة بالمعادلة البنائية في تحليل نموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOSv26

المطلب الأول: نماذج القياس والبناء لمتغيرات الدراسة

### 1. تحديد القيم المفقودة للعبارات والمتغيرات

في أي دراسة تعتمد على النمذجة بالمعادلة البنائية، لا بد من تحديد القيم المفقودة لأداة الاستبيان ليتم معالجتها، فأى خلل في بيانات الاستبيان يؤدي إلى مغالطات في نتائج النموذج البنائي، ويمكن الاستعانة ببرنامج SPSS في ذلك.

الجدول رقم (51): القيم المفقودة من بيانات أداة الاستبيان

N	القيم المفقودة	محتوى الاستبيان
238	0	إجمالي العبارات
	0	إجمالي المتغيرات
تتم الدراسة على هذا الاستبيان دون الحاجة لأي تبديل أو معالجة		القرار

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSSv26.

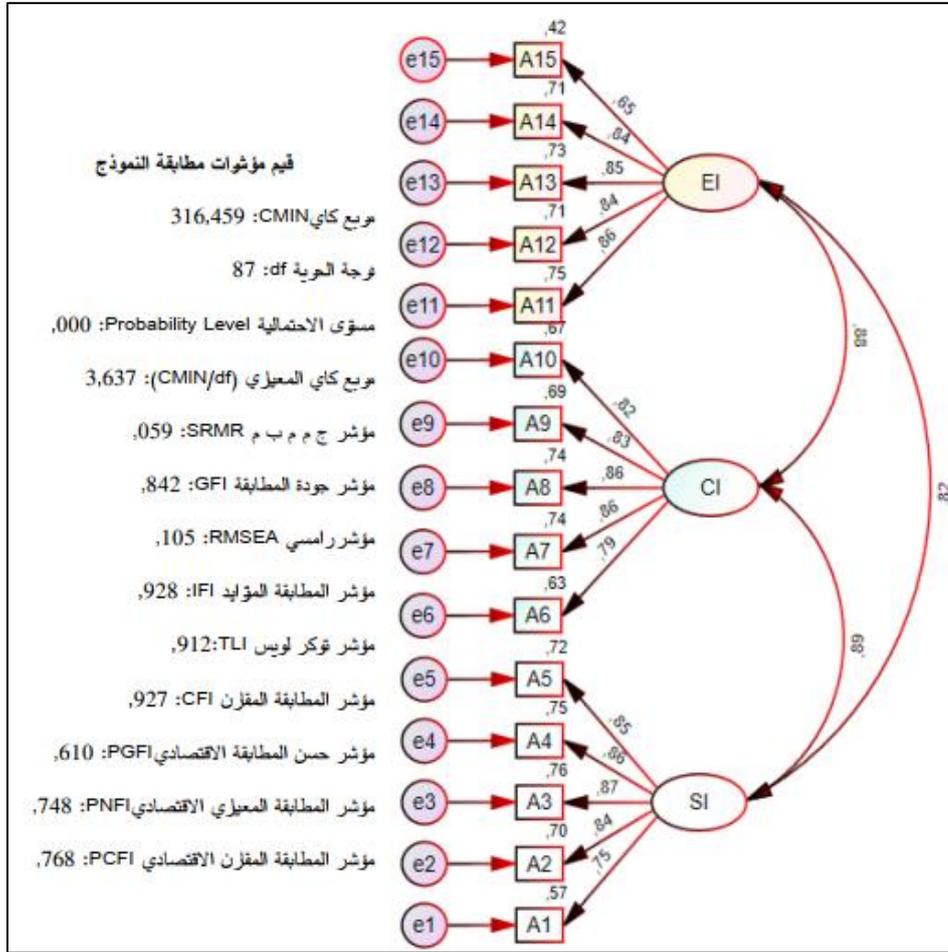
## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

يمثل الجدول أعلاه القيم المفقودة لبيانات أداة الاستبيان؛ حيث يلاحظ أنه لا توجد قيم مفقودة في عبارات الاستبيان ولا في المتغيرات؛ وهذا يدل على قبول أداة الاستبيان لدراسة النموذج القياسي والبنائي، كما أن حجم العينة لن يتأثر.

### 2. نماذج القياس لمتغيرات الدراسة

#### 1.2 النموذج القياسي (التوكيدي) لُبعد الإدارة بالذكاء

الشكل رقم (23): النموذج القياسي لُبعد الإدارة بالذكاء



يمثل الشكل أعلاه النموذج القياسي (التوكيدي) لقيم الإدارة بالذكاء (الذكاء الاستراتيجي SI، الذكاء التنافسي CI، الذكاء العاطفي EI) كمتغيرات كامنة للنموذج مع متغيراتها القياسية (العبارات أو الفقرات الخاصة بكل متغير كامن).

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

حيث يلاحظ أن قيم التشبعات المعيارية بين المتغيرات الكامنة كلها قد تجاوزت 80، وهو ما يدل على قوة الارتباط والتباين فيما بينها. من ناحية أخرى يلاحظ قوة الارتباط كذلك بين المتغيرات الكامنة ومنتجياتها القياسية وعدم تماثل هذه الأخيرة فيما بينها، بقيم تتجاوز 60،

أما عن قيم مؤشرات تطابق النموذج فيمكن مقارنتها مع درجات القطع ومعرفة ان كانت محققة أم لا بحسب ما يظهره الجدول الموالي:

الجدول (52): مخرجات برنامج Amos للنموذج القياسي لبعده الإدارة بالذكاء ومدى تطابقها مع درجات القطع

الملاحظة	درجات القطع	مؤشرات المطابقة
محقق	أن لا يكون دال إحصائياً	مربع كاي (كاف تربيع) CMIN
محقق	القيم محصورة بين 1-5	مربع كاي المعياري CMIN/df
محقق	يساوي أو أقل من 0,08	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR
غير محقق	يساوي أو أكبر من 0,90	مؤشر حسن المطابقة GFI
غير محقق	يساوي أو أقل من 0,08	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA
محقق	يساوي أو أكبر من 0,90	مؤشر المطابقة المتزايد IFI
محقق	يساوي أو أكبر من 0,90	مؤشر TLI
محقق	يساوي أو أكبر من 0,90	مؤشر المطابقة المقارن CFI
محقق	أكبر من 0,50	مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي PGFI
محقق	أكبر من 0,50	مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي PNFI
محقق	أكبر من 0,50	مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي PCFI

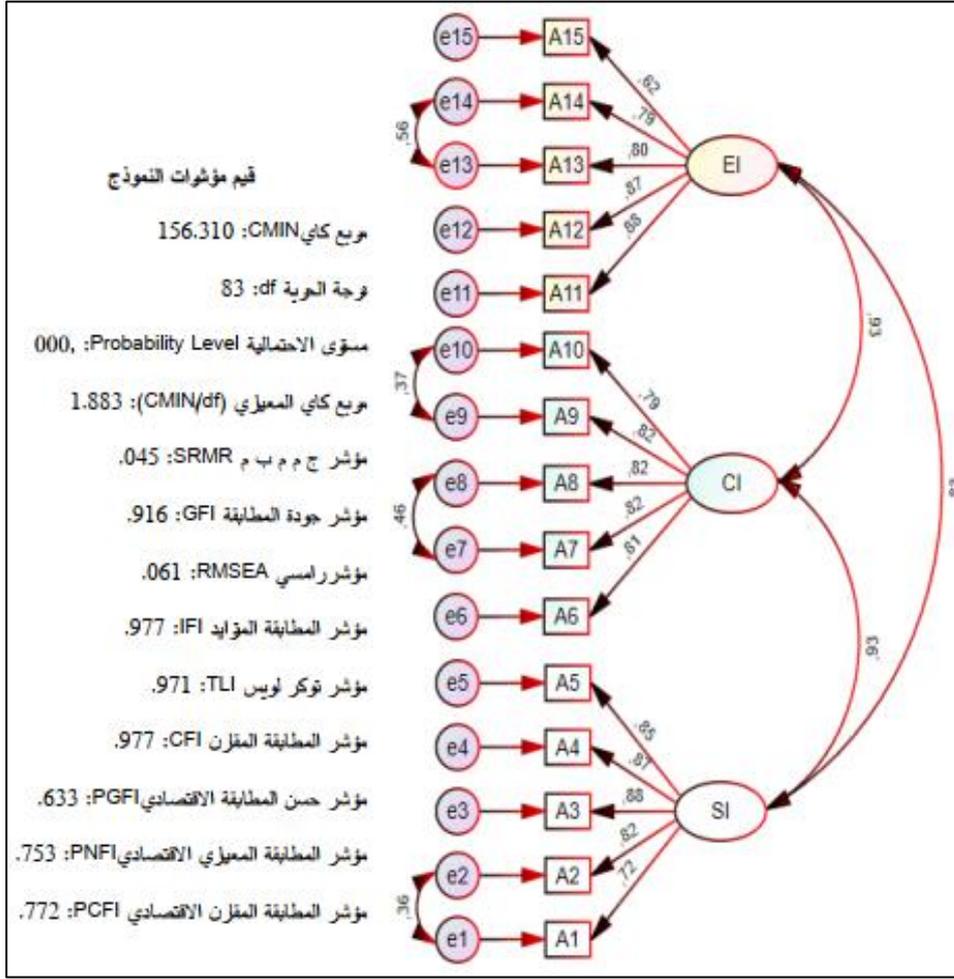
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج AMOSv26

يمثل الجدول أعلاه مخرجات برنامج AMOS لقيم مؤشرات النموذج القياسي أو التوكيدي لبعده الإدارة بالذكاء ومدى تطابقها مع درجات القطع.

فبحسب ما يظهره الجدول والشكل أعلاه فإن مؤشر حسن المطابقة GFI والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA غير محققة، وعليه وُجب إجراء تعديل للنموذج.

- النموذج القياسي لبعده الإدارة بالذكاء بعد التعديل والمعالجة

الشكل رقم (24): النموذج القياسي المعدل لبعء الإدارة بالذكاء



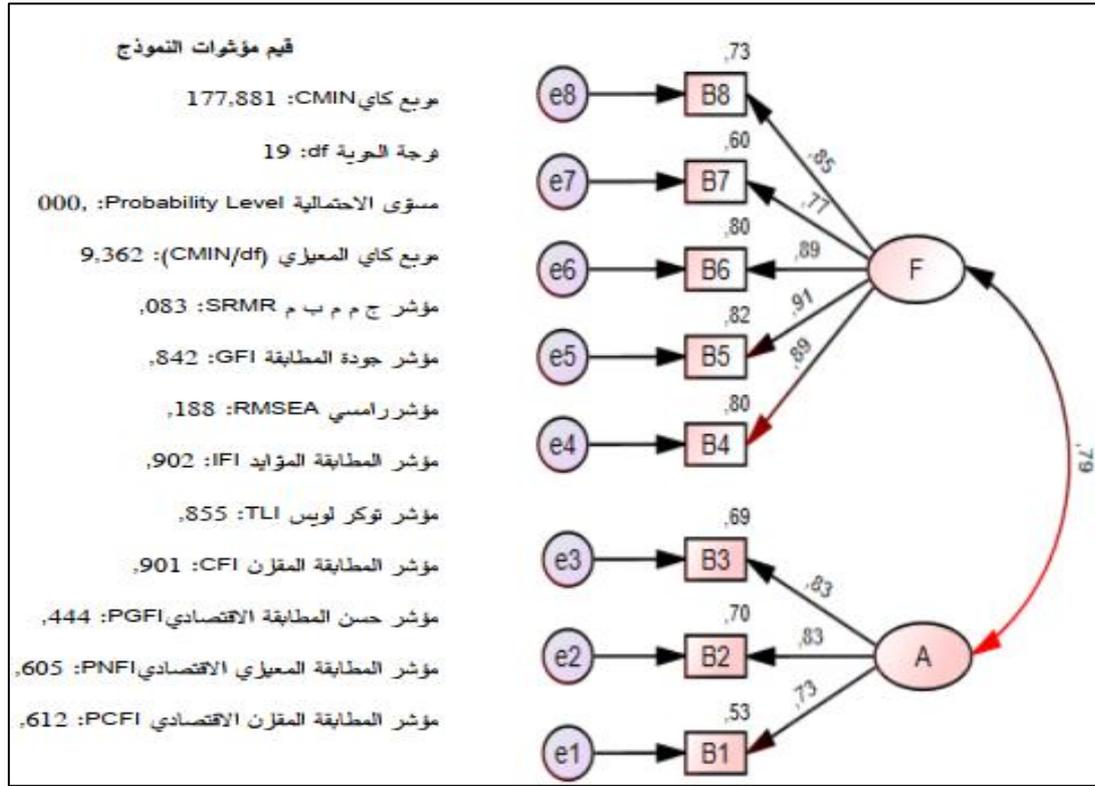
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج AMOSv26

إذاً يوضح الشكل أعلاه النموذج القياسي أو التوكيدي المعدل لبعء الإدارة بالذكاء من خلال متغيراته الكامنة (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) مع متغيراتها القياسية التي تم معالجتها بالربط بين أخطاء القياس. (e1 e2)، (e7 e8)، (e9 e10)، (e13 e14)، رافق ذلك تطابق مؤشرات النموذج مع درجات القطع، أما عن التشبعات العيارية فكما يلاحظ كلها ذات ارتباط قوي، وبذلك يتحقق الصدق القياسي لنموذج بعد الإدارة بالذكاء.

## 2.2 النموذج القياسي (التوكيدي) لبعء الرشاقة الاستراتيجية

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

الشكل رقم (25): النموذج القياسي لبُعد الرشاقة الاستراتيجية



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOSv26

يمثل الشكل أعلاه النموذج القياسي (التوكيدي) لبُعد الرشاقة الاستراتيجية (القدرة C، والمرونة F) كمتغيرات كامنة للنموذج مع متغيراتها القياسية (العبارات أو الفقرات الخاصة بكل متغير كامن).

حيث يلاحظ أن قيم التشبعات المعيارية بين المتغيرات الكامنة بلغت 79، وهو ما يدل على قوة الارتباط والتباين فيما بينها. من ناحية أخرى يلاحظ قوة الارتباط كذلك بين المتغيرات الكامنة ومتغيراتها القياسية وعدم تماثل هذه الأخيرة فيما بينها، بقيم تتجاوز 70،

أما عن قيم مؤشرات تطابق النموذج فيمكن مقارنتها مع درجات القطع ومعرفة ان كانت محققة أم لا بحسب ما يظهره الجدول الموالي:

الجدول (53): مخرجات برنامج Amos للنموذج القياسي لبُعد الرشاقة الاستراتيجية ومدى تطابقها مع درجات القطع

الملاحظة	درجات القطع	مؤشرات المطابقة
محقق	أن لا يكون دال إحصائياً	مربع كاي (كاف تربيع) CMIN
غير محقق	القيم محصورة بين 1-5	مربع كاي المعياري CMIN/df
غير محقق	يساوي أو أقل من 0,08	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

مؤشر حسن المطابقة GFI	يساوي أو أكبر من 0,90	غير محقق
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	يساوي أو أقل من 0,08	غير محقق
مؤشر المطابقة المتزايد IFI	يساوي أو أكبر من 0,90	محقق
مؤشر TLI	يساوي أو أكبر من 0,90	غير محقق
مؤشر المطابقة المقارن CFI	يساوي أو أكبر من 0,90	محقق
مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي PGFI	أكبر من 0,50	غير محقق
مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي PNFI	أكبر من 0,50	محقق
مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي PCFI	أكبر من 0,50	محقق

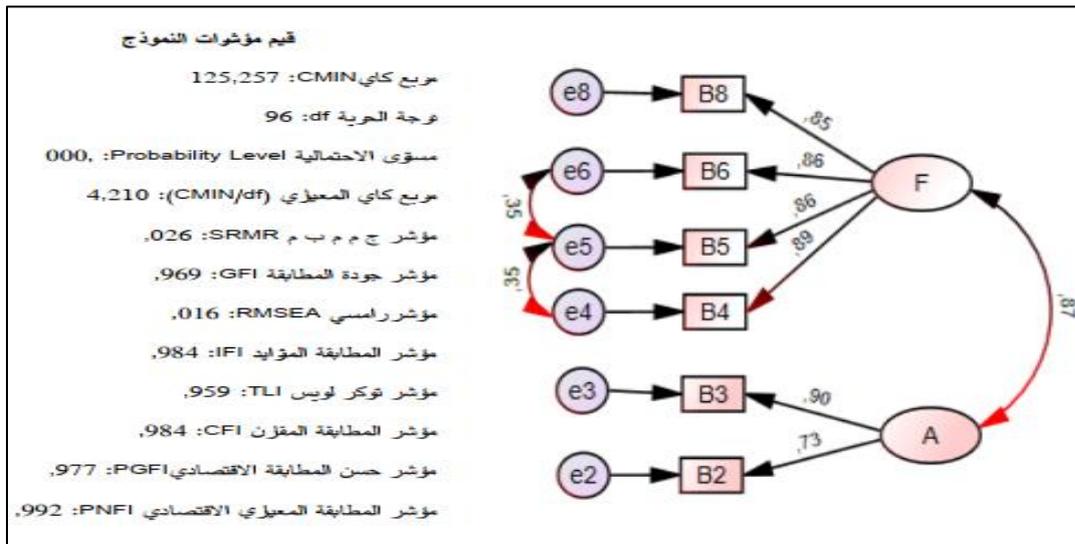
المصدر: إعداد الباحثة

يمثل الجدول أعلاه مخرجات برنامج AMOS لقيم مؤشرات النموذج القياسي أو التوكيدي لبعده الرشاقة الاستراتيجية ومدى تطابقها مع درجات القطع.

فبحسب ما يظهره الجدول والشكل أعلاه فإن كل من: مربع كاي المعياري CMIN/DF، مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR، مؤشر حسن المطابقة GFI والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA، مؤشر Tucker-Lewis ومؤشر حسن المطابقة الاقتصادي غير محققة، وعليه وُجب إجراء تعديل للنموذج.

- النموذج القياسي المعدل لبعده الرشاقة الاستراتيجية

الشكل رقم (26): النموذج القياسي المعدل لبعده الرشاقة الاستراتيجية

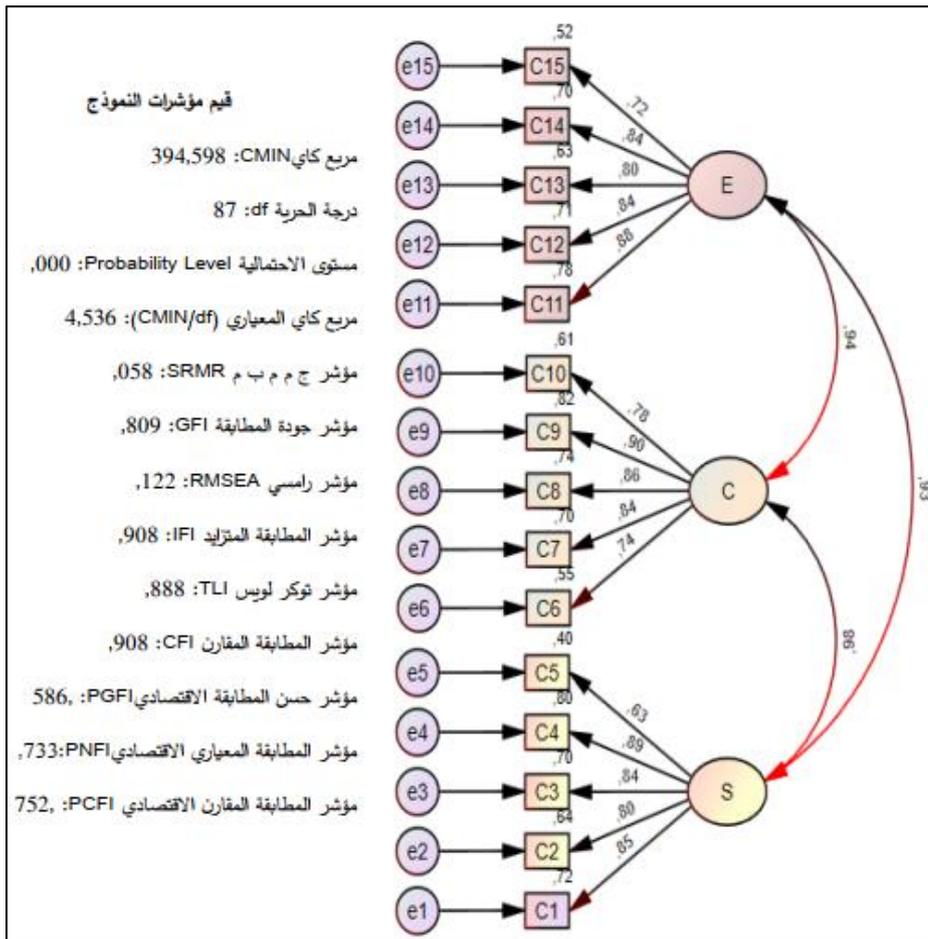


المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOSv26

إذاً بحسب الشكل أعلاه فإن جميع مؤشرات التوافق محققة ويمكن مقارنتها مع درجات القطع في الجدول السابق، حيث تمت المعالجة بحذف متغير القياس B1 المترجمة في العبارة (لدى المؤسسة قدرة مادية ومالية تمكنها من تجاوز الأزمات) و B7 المترجمة في العبارة (تقاوم المؤسسة الأزمات المباشرة بخفة ورشاقة) وأيضا المعالجة بالارتباط بين خطئي القياس (e4 e5) و (e5 e6).

### 3.2 النموذج القياسي (التوكيدي) لبعُد الاستجابة التنافسية

الشكل رقم (27): النموذج القياسي لبعُد الاستجابة التنافسية



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOSv26

يمثل الشكل أعلاه النموذج القياسي (التوكيدي) لبعُد الاستجابة التنافسية (السرعة S، الاتساق C، الفعالية E) كمتغيرات كامنة للنموذج مع متغيراتها القياسية (العبارات أو الفقرات الخاصة بكل متغير (كامن)؛ حيث يلاحظ أن قيم التشبعات المعيارية بين المتغيرات الكامنة كلها قد تجاوزت 80، وهو ما يدل على قوة الارتباط والتباين فيما بينها. من ناحية أخرى يلاحظ قوة الارتباط كذلك بين المتغيرات الكامنة ومتغيراتها القياسية وعدم تماثل هذه الأخيرة فيما بينها، بقيم تتجاوز 60،

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

أما عن قيم مؤشرات تطابق النموذج فيمكن مقارنتها مع درجات القطع ومعرفة ان كانت محققة أم لا بحسب ما يظهره الجدول الموالي:

الجدول (54): مخرجات برنامج Amos للنموذج القياسي لبعء الاستجابة التنافسية ومدى تطابقها مع درجات القطع

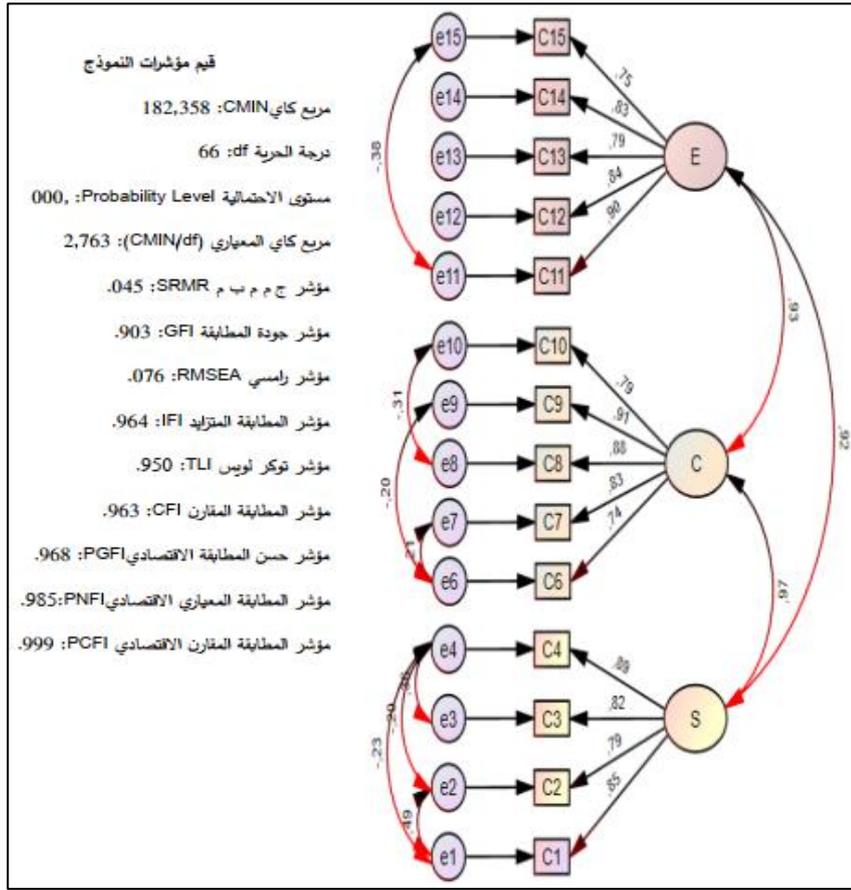
الملاحظة	درجات القطع	مؤشرات المطابقة
محقق	أن لا يكون دال إحصائياً	مربع كاي (كاف تربيع) CMIN
محقق	القيم محصورة بين 1-5	مربع كاي المعياري CMIN/df
محقق	يساوي أو أقل من 0,08	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR
غير محقق	يساوي أو أكبر من 0,90	مؤشر حسن المطابقة GFI
غير محقق	يساوي أو أقل من 0,08	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA
محقق	يساوي أو أكبر من 0,90	مؤشر المطابقة المتزايد IFI
غير محقق	يساوي أو أكبر من 0,90	مؤشر TLI
محقق	يساوي أو أكبر من 0,90	مؤشر المطابقة المقارن CFI
محقق	أكبر من 0,50	مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي PGFI
محقق	أكبر من 0,50	مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي PNFI
محقق	أكبر من 0,50	مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي PCFI

المصدر: إعداد الباحثة

يمثل الجدول أعلاه مخرجات برنامج AMOS لقيم مؤشرات النموذج القياسي أو التوكيدي لبعء الاستجابة التنافسية ومدى تطابقها مع درجات القطع.

فبحسب ما يظهره الجدول والشكل أعلاه فإن كل من: مؤشر حسن المطابقة GFI والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA، مؤشر Tucker-Lewis غير محققة، وعليه وُجب إجراء تعديل للنموذج.

الشكل رقم (28): النموذج القياسي المعدل لُبعد الاستجابة التنافسية

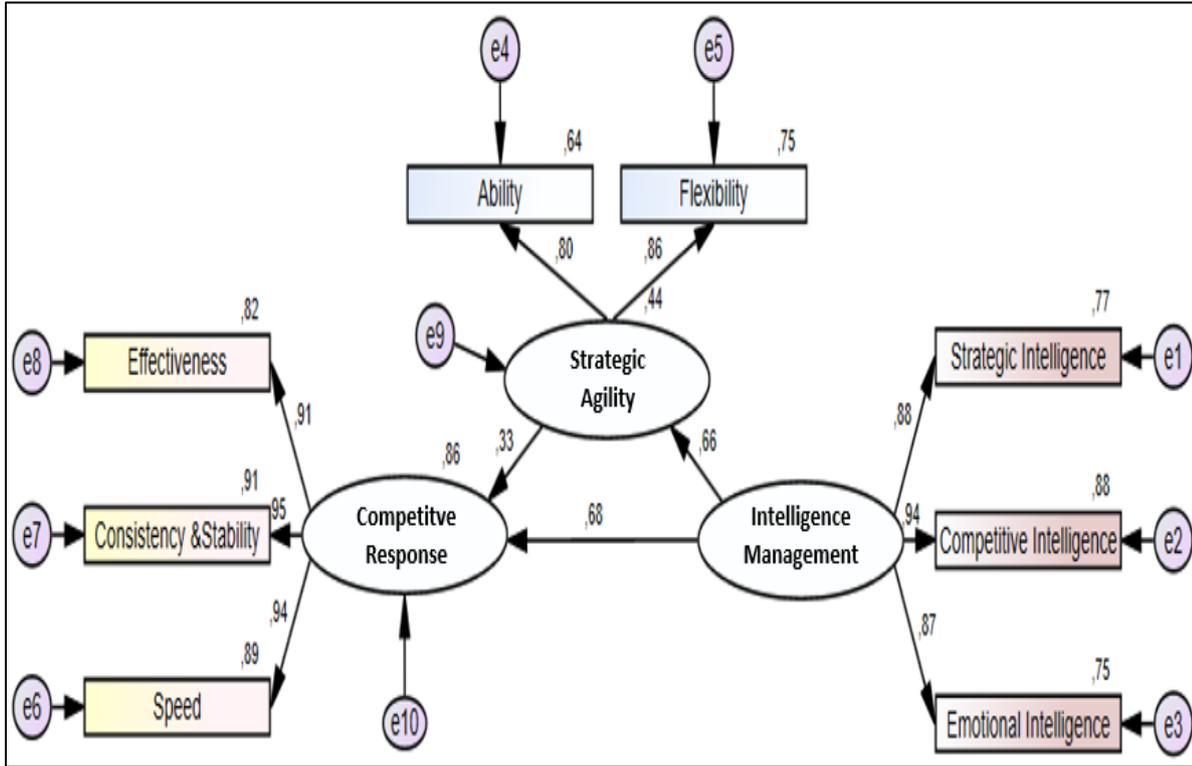


المصدر: مخرجات برنامج AMOSv26

إذاً بحسب الشكل أعلاه فإن جميع مؤشرات التوافق محققة ويمكن مقارنتها مع درجات القطع في الجدول السابق، حيث تمت المعالجة بحذف متغير القياس C5 المترجمة في العبارة (تُحمل المؤسسة مسؤولية التأخير في العمل وتعاقب من فرط فيه) وأيضا المعالجة بالارتباط بين أخطاء القياس ( e1 e2 )، (e1 e4) ، (e2 e4) ، (e3 e4) ، (e6 e7) ، (e6 e9) ، (e8 e10) ، و (e11 e15).

### 3. النموذج البنائي للدراسة

الشكل رقم (29): النموذج البنائي للدراسة



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج AMOSv26

يمثل الشكل أعلاه النموذج البنائي أو الهيكل للدراسة والمستخرج من برنامج AMOSv26؛ حيث يُلاحظ قيم التشعبات المعيارية بين المتغيرات الكامنة الثلاث (الإدارة بالذكاء، الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية) من جهة وبين المتغيرات الكامنة وأبعادها من جهة أخرى (الإدارة بالذكاء مع الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي)، (الرشاقة الاستراتيجية مع القدرة والمرونة)، و(الاستجابة التنافسية مع السرعة، الاتساق والثبات، والفعالية) أنها كلها نوات علاقة موجبة وهذا يفسر التأثير القوي بين المتغيرات الكامنة فيما بين وبحسب اتجاه الأسهم، وبين المتغيرات الكامنة وأبعادها تفسر على وجود ارتباط قوي فيما بينها وتباين القيم يدل على أولوية الأهمية لكل بعد من الأبعاد نسبة لمتغيره فالإدارة بالذكاء ترجع الأهمية الأولى للذكاء التنافسي، ثم الاستراتيجي، ثم العاطفي. أما الرشاقة الاستراتيجية الأهمية الأولى للمرونة ثم القدرة. وعن الاستجابة التنافسية فترجع الأهمية الأولى للاتساق والثبات ثم الفعالية، ثم السرعة.

أما عن قيم مؤشرات النموذج يمكن تبينها في الجدول الموالي:

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

الجدول رقم (55): مخرجات برنامج Amos لقيم مؤشرات المطابقة لنموذج بناء الدراسة

مؤشرات المطابقة	مخرجات AMOSv26	درجات القطع	الملاحظة
مربع كاي (كاف تربيع) CMIN	42,379	أن لا يكون دال إحصائياً	محقق
مربع كاي المعياري CMIN/df	2,493	القيم محصورة بين 1-5	محقق
م جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	0,022	يساوي أو أقل من 0,08	محقق
مؤشر حسن المطابقة GFI	0,959	يساوي أو أكبر من 0,90	محقق
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	0,079	يساوي أو أقل من 0,08	محقق
مؤشر المطابقة المتزايد IFI	0,984	يساوي أو أكبر من 0,90	محقق
مؤشر TLI	0,978	يساوي أو أكبر من 0,90	محقق
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0,987	يساوي أو أكبر من 0,90	محقق
مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي PGFI	0,653	أكبر من 0,50	محقق
مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي PNFI	0,594	أكبر من 0,50	محقق
مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي PCFI	0,599	أكبر من 0,50	محقق

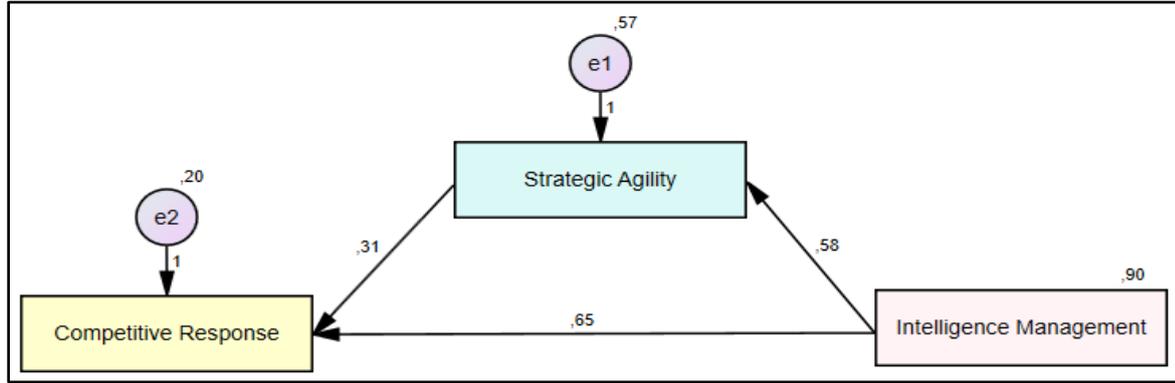
المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج AMOSv26

يمثل الجدول أعلاه مؤشرات المطابقة لنموذج البناء الخاص بالدراسة، إذ يُظهر أن كل المؤشرات تحققت بعد التعديل. وهذا ان دل على شي فإنه يدل على صدق النموذج المفترض لهذه الدراسة. فكل هذه المؤشرات تدل على العلاقة الموجبة والارتباط والتأثير القوي بين المتغيرات. وما يمكن تفسيره أن للإدارة بالذكاء أثر في الاستجابة التنافسية وبدرجة قوية، كما تلعب الرشاقة الاستراتيجية دور في التأثير في هذه العلاقة.

**المطلب الثاني: نماذج تحليل المسار باستخدام برنامج AMOSv26**

**1. نموذج تحليل المسار بين المتغيرات الكامنة الدراسة**

الشكل رقم (30): نموذج تحليل المسار بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات AMOSv26

يمثل الشكل أعلاه نموذج تحليل المسار للمتغيرات الكامنة للدراسة، حيث يتضح من قيم التشبعات المعيارية أن النموذج نموذج قوي وذو علاقات موجبة بحسب كل اتجاه في العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة بالذكاء) مع المتغير التابع (الاستجابة التنافسية) وكذا في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) والمتغير التابع. حيث تؤثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بنسبة 65% والتي لها أثر أيضاً على الرشاقة الاستراتيجية بنسبة 58% وهذه الأخيرة تؤثر بدورها على الاستجابة التنافسية بنسبة 31%. فمن أكثر ما يميز برنامج AMOS عن باقي البرامج الإحصائية احتساب نسب تأثير العلاقات بين عدة متغيرات في آن واحد.

ومنه ومن خلال هذه النتائج يُستنتج أن النموذج متحقق ويتمتع بدرجة من القوة، وما يثبت ذلك أكثر الجدول الموالي:

الجدول رقم (56): نتائج تقدير المسارات (Estimates) بين متغيرات الدراسة

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SA	<---	IM	,578	,052	11,165	***	
CR	<---	SA	,309	,039	8,009	***	
CR	<---	IM	,651	,038	17,126	***	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج AMOSv26

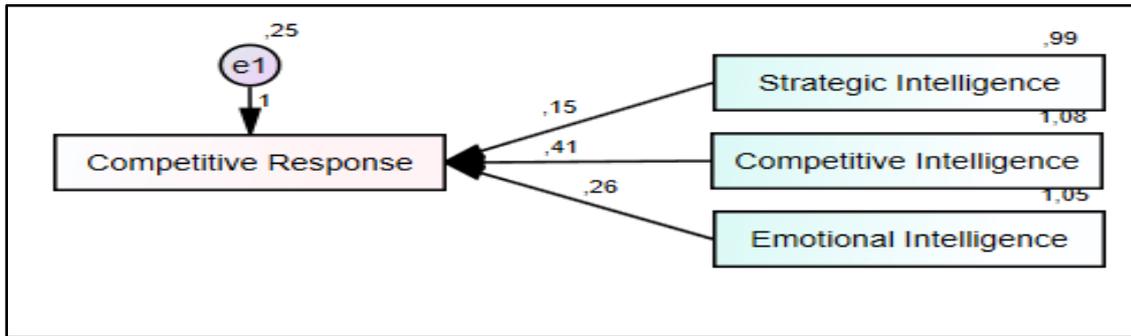
يمثل الجدول أعلاه نتائج تقديرات المسار بين متغيرات الدراسة، حيث يلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية P Value عبارة عن ثلاثة نجوم يعني أنها أقل من قيمة 0.001 ويلاحظ أيضاً أن قيم CR (والتي هي عبارة عن حاصل قسمة Estimate/SE) جميعاً أكبر من 1.964.

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

وهذا ما يفسر قوة وجودة النموذج، وأن النموذج نموذج محقق. وما يمكن قوله من الشكل والجدول أعلاه أن للإدارة بالذكاء أثر على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات، كما تسهم الرشاقة الاستراتيجية في التأثير على الاستجابة التنافسية انطلاقاً من تأثير الإدارة بالذكاء عليها.

### 2. نموذج تحليل المسار بين أبعاد الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية

الشكل رقم (31): نموذج تحليل المسار بين أبعاد الإدارة بالذكاء (الذكاء الاستراتيجي، التنافسي، العاطفي) والاستجابة التنافسية



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج AMOSv26

يمثل الشكل أعلاه نموذج تحليل المسار بين أبعاد الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية، حيث يتضح من قيم التشبعات المعيارية أن العلاقة موجبة وقوية، كما أن هناك أثر لأبعاد الإدارة بالذكاء (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) على الرشاقة الاستراتيجية بنسب قريبة نوعاً ما ومتفاوتة (15%، 41%، 26%) على التوالي. وتفسير هذه النتائج يعود لكون النموذج نموذج محقق يتمتع بدرجة من القوة وما يثبت ذلك أكثر جدول التقديرات التالي:

### الجدول رقم (57): نتائج تقديرات المسار بين أبعاد الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CR	<---	CI	,412	,031	13,154	***	
CR	<---	EI	,255	,032	8,032	***	
CR	<---	SI	,154	,033	4,709	***	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج AMOSv26

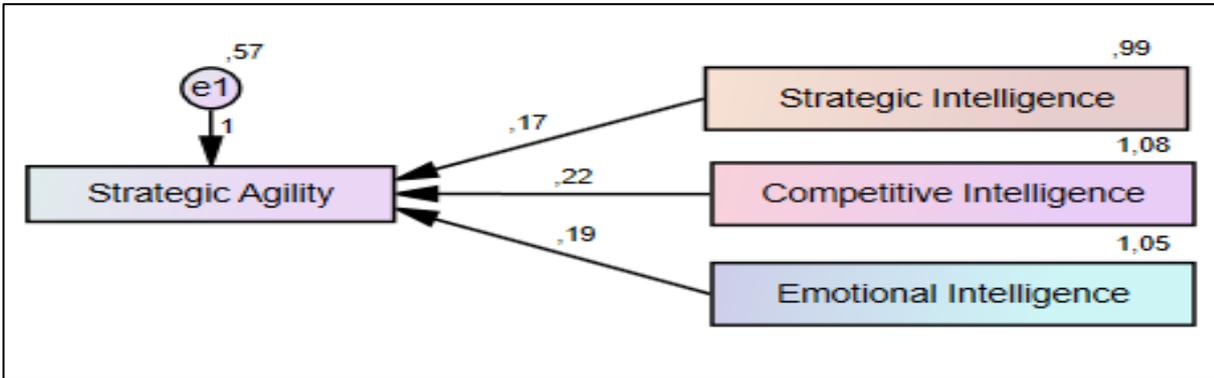
## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

يمثل الجدول أعلاه نتائج تقديرات المسار بين متغيرات الدراسة، حيث يلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية P Value عبارة عن ثلاثة نجوم يعني أنها أقل من قيمة 0.001 ويلاحظ أيضا أن قيم CR (والتي هي عبارة عن حاصل قسمة Estimate/SE) جميعا أكبر من 1.964.

وهذا ما يفسر قوة وجوده النموذج، وأن النموذج نموذج محقق. وما يمكن قوله من الشكل والجدول أعلاه أن لأبعاد الإدارة بالذكاء أثر على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات.

### 3. نموذج تحليل المسار بين أبعاد الإدارة بالذكاء والرشاقة الاستراتيجية

الشكل رقم (32): نموذج تحليل المسار بين أبعاد الإدارة بالذكاء والرشاقة الاستراتيجية



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOSv26

يمثل الشكل أعلاه نموذج تحليل المسار بين أبعاد الإدارة بالذكاء والرشاقة الاستراتيجية، حيث يتضح من قيم التشعبات المعيارية أن العلاقة موجبة وقوية، كما أن هناك أثر لأبعاد الإدارة بالذكاء (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) على الرشاقة الاستراتيجية بنسب قريبة ومتفاوتة (17%، 22%، 19%) على التوالي. وتفسير هذه النتائج يعود لكون النموذج نموذج محقق يتمتع بدرجة من القوة وما يثبت ذلك أكثر جدول التقديرات التالي:

الجدول رقم (58): نتائج تقديرات المسار بين أبعاد الإدارة بالذكاء والرشاقة الاستراتيجية

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SA <--- SI	,171	,049	3,455	***	
SA <--- CI	,217	,047	4,590	***	
SA <--- EI	,189	,048	3,940	***	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOSv26

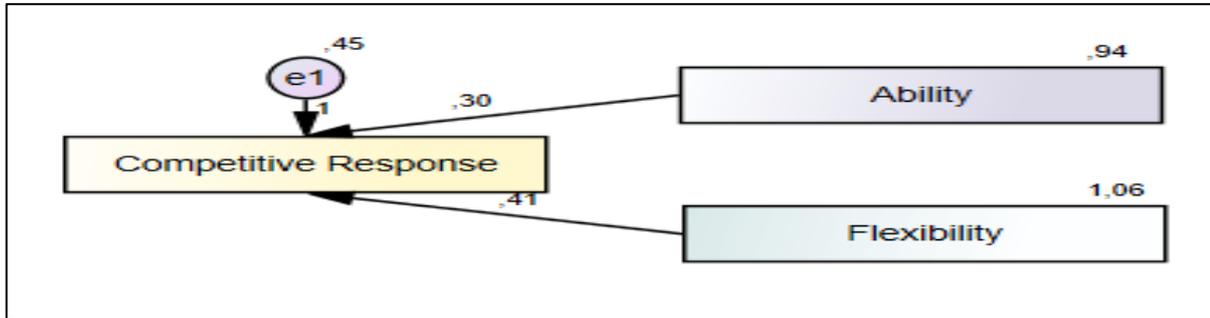
## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

يمثل الجدول أعلاه نتائج تقديرات المسار بين متغيرات الدراسة، حيث يلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية P Value عبارة عن ثلاثة نجوم يعني أنها أقل من قيمة 0.001 ويلاحظ أيضا أن قيم CR (والتي هي عبارة عن حاصل قسمة Estimate/SE) جميعا أكبر من 1.964.

وهذا ما يفسر قوة وجود النموذج، وأن النموذج نموذج محقق. وما يمكن قوله من الشكل والجدول أعلاه أن لأبعاد الإدارة بالذكاء أثر على الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات.

### 4. نموذج تحليل المسار بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية

الشكل رقم (33): نموذج تحليل المسار بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOSv26

يمثل الشكل أعلاه نموذج تحليل المسار بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية، حيث يتضح من قيم التشبعات المعيارية أن العلاقة موجبة وقوية، كما أن هناك أثر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (القدرة، المرونة وخفة الحركة) على الاستجابة التنافسية بنسب قريبة ومتفاوتة (30%، 41%) على التوالي. وتفسير هذه النتائج يعود لكون النموذج نموذج محقق يتمتع بدرجة من القوة وما يثبت ذلك أكثر جدول التقديرات التالي:

الجدول رقم (59): نتائج تقديرات المسار بين بعدي الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CR <--- Ab	,297	,045	6,618	***	
CR <--- Fl	,405	,042	9,573	***	

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOSv26

يمثل الجدول أعلاه نتائج تقديرات المسار بين متغيرات الدراسة، حيث يلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية P Value عبارة عن ثلاثة نجوم يعني أنها أقل من قيمة 0.001 ويلاحظ أيضا أن قيم CR (والتي هي عبارة عن حاصل قسمة Estimate/SE) جميعا أكبر من 1.964.

وهذا ما يفسر قوة وجودة النموذج، وأن النموذج نموذج محقق. وما يمكن قوله من الشكل والجدول أعلاه أن لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية أثر على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم عرضه وتحليله لبيانات الدراسة، يمكن الآن اختبار صحة الفرضيات من عدمها وفقا للنتائج المتوصل إليها.

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

حيث تبرز حالات هذه الفرضية في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وفقا لنتائج الدراسة المتحصل عليها، وانطلاقا من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSSV26، وبالضبط في مصفوفة الارتباط البسيط، وجدول الانحدار الخطي البسيط الموضحين في الجدولين رقم (40، 42) على التوالي، وكذا مخرجات برنامج AMOSV26 وبالضبط في النموذج البنائي المعدل للدراسة ونموذج تحليل المسار للمتغيرات الكامنة والموضحين في الشكل والجدولين رقم (29، 56، 57) على التوالي.

وحسب ما تم تحليله وتفسيره فإن هناك ارتباط موجب وقوي جدا بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية، كما أن هناك علاقة تأثير قوية للإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ .

### 1.1 الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .  
حيث تبرز حالات هذه الفرضية في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وفقا لنتائج الدراسة المتحصل عليها، وانطلاقا من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSSv26، وبالضبط في مصفوفة الارتباط البسيط، وجدول الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية الموضحين في الجدولين رقم (40، 43) على التوالي، وكذا مخرجات برنامج AMOSv26 وبالضبط في النموذج البنائي المعدل للدراسة ونموذج تحليل المسار لأبعاد الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية والموضحة في الشكل والجدول رقم (29، 57) على التوالي.

وحسب ما تم تحليله وتفسيره فإن هناك ارتباط موجب وقوي جدا بين الذكاء الاستراتيجي والاستجابة التنافسية، كما أن هناك علاقة تأثير قوية للذكاء الاستراتيجي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ .

### 2.1 الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .  
حيث تبرز حالات هذه الفرضية في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وفقا لنتائج الدراسة المتحصل عليها، وانطلاقا من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSSv26، وبالضبط في مصفوفة الارتباط البسيط، وجدول الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الذكاء التنافسي على الاستجابة التنافسية الموضحين في الجدولين رقم (40، 43) على التوالي، وكذا مخرجات برنامج AMOSv26 وبالضبط في النموذج البنائي المعدل للدراسة ونموذج تحليل المسار لأبعاد الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية والموضحة في الجداول (29، 57) على التوالي.

وحسب ما تم تحليله وتفسيره فإن هناك ارتباط موجب وقوي جدا بين الذكاء التنافسي والاستجابة التنافسية، كما أن هناك علاقة تأثير قوية للذكاء التنافسي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ .

### 3.1 الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

حيث تبرز حالات هذه الفرضية في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وفقا لنتائج الدراسة المتحصل عليها، وانطلاقا من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSSv26، وبالضبط في مصفوفة الارتباط البسيط، وجدول الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية الموضحين في الجدولين رقم (40، 43) على التوالي، وكذا مخرجات برنامج

AMOSv26 وبالضبط في النموذج البنائي المعدل للدراسة ونموذج تحليل المسار لأبعاد الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية والموضحة في الشكل، والجدول رقم (29، 57) على التوالي.

وحسب ما تم تحليله وتفسيره فإن هناك ارتباط موجب وقوي جدا بين الذكاء العاطفي والاستجابة التنافسية، كما أن هناك علاقة تأثير قوية للذكاء العاطفي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ .

## 2. الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية كوسيط بين الإدارة بالذكاء والاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

حيث تبرز حالات هذه الفرضية في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وفقا لنتائج الدراسة المتحصل عليها، وانطلاقا من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSSv26، وبالضبط في مصفوفة الارتباط البسيط، وجدول الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الإدارة بالذكاء والرشاقة الاستراتيجية الموضحين في الجدولين رقم (40، 44) على التوالي، وكذا مخرجات برنامج AMOSv26 وبالضبط في النموذج البنائي المعدل للدراسة ونموذج تحليل المسار لأبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية والموضحة في الشكل والجدول رقم (29، 58) على التوالي.

وحسب ما تم تحليله وتفسيره فإن هناك ارتباط موجب بين أبعاد الإدارة بالذكاء والرشاقة الاستراتيجية، كما أن هناك علاقة تأثير قوية لأبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

## 1.2 الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية كوسيط بينها وبين الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

حيث تبرز حالات هذه الفرضية في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وفقا لنتائج الدراسة المتحصل عليها، وانطلاقا من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSSV26، وبالضبط في مصفوفة الارتباط البسيط، وجدول الانحدار الخطي المتعدد الموضحين في الجدولين رقم (40، 44) على التوالي، وكذا مخرجات برنامج AMOSV26 وبالضبط في النموذج البنائي المعدل للدراسة ونموذج تحليل المسار لأبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية والموضحة في الشكل والجدول رقم (29، 58) على التوالي.

وحسب ما تم تحليله وتفسيره فإن هناك ارتباط موجب بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية، كما أن هناك علاقة تأثير قوية للذكاء الاستراتيجي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

## 2.2 الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الرشاقة الاستراتيجية كوسيط بينها وبين الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

حيث تبرز حالات هذه الفرضية في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وفقا لنتائج الدراسة المتحصل عليها، وانطلاقا من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSv26، وبالضبط في مصفوفة الارتباط البسيط، وجدول الانحدار الخطي المتعدد الموضحين في الجدولين رقم (40، 44) على التوالي، وكذا مخرجات برنامج AMOSv26 وبالضبط في النموذج البنائي المعدل للدراسة ونموذج تحليل المسار لأبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية والموضحة في الشكل والجدول رقم (29، 58) على التوالي.

وحسب ما تم تحليله وتفسيره فإن هناك ارتباط موجب بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية، كما أن هناك علاقة تأثير قوية للذكاء التنافسي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

### 3.2 الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الرشاقة الاستراتيجية كوسيط بينها وبين الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

حيث تبرز حالات هذه الفرضية في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وفقا لنتائج الدراسة المتحصل عليها، وانطلاقا من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSv26، وبالضبط في مصفوفة الارتباط البسيط، وجدول الانحدار الخطي المتعدد الموضحين في الجدولين رقم (40، 44) على التوالي، وكذا مخرجات برنامج AMOSv26 وبالضبط في النموذج البنائي المعدل للدراسة ونموذج تحليل المسار لأبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية والموضحة في الشكل والجدول رقم (29، 58) على التوالي.

وحسب ما تم تحليله وتفسيره فإن هناك ارتباط موجب بين الذكاء العاطفي والرشاقة الاستراتيجية، كما أن هناك علاقة تأثير قوية للذكاء العاطفي على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

### 3. الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

حيث تبرز حالات هذه الفرضية في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وفقا لنتائج الدراسة المتحصل عليها، وانطلاقا من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSv26، وبالضبط في مصفوفة الارتباط البسيط، وجدول الانحدار الخطي المتعدد الموضحين في الجدولين رقم (40، 45) على التوالي، وكذا مخرجات برنامج AMOSv26 وبالضبط في النموذج البنائي المعدل للدراسة ونموذج تحليل المسار لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية والموضحة في الشكل والجدول رقم (29، 59) على التوالي.

وحسب ما تم تحليله وتفسيره فإن هناك ارتباط موجب بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية، كما أن هناك علاقة تأثير قوية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الاستجابة بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

### 1.3 الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

حيث تبرز حالات هذه الفرضية في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وفقا لنتائج الدراسة المتحصل عليها، وانطلاقا من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSSv26، وبالضبط في مصفوفة الارتباط البسيط، وجدول الانحدار الخطي المتعدد بين بعدي الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية الموضحين في الجدولين رقم (40، 45) على التوالي، وكذا مخرجات برنامج AMOSv26 وبالضبط في النموذج البنائي المعدل للدراسة ونموذج تحليل المسار لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية والموضحة في الشكل والجدول رقم (29، 59) على التوالي.

وحسب ما تم تحليله وتفسيره فإن هناك ارتباط موجب بين القدرة والاستجابة التنافسية، كما أن هناك علاقة تأثير قوية للقدرة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

### 2.3 الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة وخفة الحركة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

حيث تبرز حالات هذه الفرضية في:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة وخفة الحركة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة وخفة الحركة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وفقا لنتائج الدراسة المتحصل عليها، وانطلاقا من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSSv26، وبالضبط في مصفوفة الارتباط البسيط، وجدول الانحدار الخطي المتعدد بين بُعدي الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية الموضحين في الجدولين رقم (40، 45) على التوالي، وكذا مخرجات برنامج AMOSv26 وبالضبط في النموذج البنائي المعدل للدراسة ونموذج تحليل المسار لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية والموضحة في الشكل والجدول رقم (29، 59) على التوالي.

وحسب ما تم تحليله وتفسيره فإن هناك ارتباط موجب بين المرونة وخفة الحركة والاستجابة التنافسية، كما أن هناك علاقة تأثير قوية للمرونة وخفة الحركة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

#### 4. الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات تعزى بمتغيرات: الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي (الشهادة الجامعية المتحصل عليها)، المستوى الوظيفي.

وتبرز حالات هذه الفرضية حسب كل متغير كالتالي:

#### 1.4 اختبار هذه الفرضية يتطلب دراسة الحالات التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0,05)$  بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير الجنس.

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير الجنس.

فحسب نتائج تحليل وتفسير الجدول رقم (46)، ترفض الفرضية البديلة، وتقبل صحة الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير الجنس.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير العمر.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير العمر.

فحسب نتائج تحليل وتفسير الجدول رقم (47)، ترفض الفرضية البديلة، وتقبل صحة الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير العمر

3.4 اختبار هذه الفرضية يستدعي دراسة الحالات التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير الخبرة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير الخبرة.

فحسب نتائج تحليل وتفسير الجدول رقم (48)، ترفض الفرضية البديلة، وتقبل صحة الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير الخبرة.

4.4 اختبار هذه الفرضية يستدعي دراسة الحالات التالية:

## الفصل الأول: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار صحة (الفرضيات والنموذج المقترح)

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير المستوى التعليمي (الشهادة الجامعية المحصل عليها).

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير المستوى التعليمي (الشهادة الجامعية المحصل عليها).

فحسب نتائج تحليل وتفسير الجدول رقم (49)، ترفض الفرضية الصفرية، ترفض الفرضية البديلة، وتقبل صحة الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير المستوى التعليمي (الشهادة الجامعية المحصل عليها).

5.4 اختبار هذه الفرضية يستدعي دراسة الحالات التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير المستوى الوظيفي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير المستوى الوظيفي.

فحسب نتائج تحليل وتفسير الجدول رقم (50)، ترفض الفرضية البديلة، وتقبل صحة الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين أفراد العينة لمؤسسة أوريدو الجزائر في تعزيز الاستجابة التنافسية حسب متغير المستوى الوظيفي.

## خلاصة

في هذا الفصل تم إثبات صحة الفرضيات بعد إجراء مجموعة من الاختبارات بواسطة أساليب إحصائية، تمثلت في مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت من الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والتجزئة النصفية) لعبارات ومحاور الاستبيان، ثم القيام بالتحليل التركيبي وفقا للإحصاء الاستدلالي باعتماد (مصفوفة الارتباط الرتبي والجزئي لـ Spearman، إلى جانب نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد) التي بها تم معرفة مدى قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة من جهة ونوع العلاقة ومدى التأثير بينهما من جهة أخرى، والتي تم تحليلها ببرنامج SPSSv26 وتفسيرها ومناقشتها ثم القيام بعرض وتحليل ومناقشة صحة النموذج المفترض للدراسة بواسطة النمذجة بالمعادلة البنائية اعتمادا على نماذج القياس، البناء وتحليل المسار اعتمادا على مخرجات برنامج AMOSv26، ليتم التوصل إلى اثبات صحة النموذج المقترح والذي بدوره ساعد في اثبات صحة التصورات والفرضيات المقترحة لهذه الدراسة.

أما عن نتائج الدراسة التطبيقية، سيتم عرضها في خاتمة البحث إلى جانب نتائج الدراسة النظرية.

## خاتمة

1. نتائج الدراسة النظرية
2. نتائج الدراسة التطبيقية
3. مقترحات الدراسة
4. آفاق الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى توضيح مدى تأثير أسلوب الإدارة بالذكاء بأبعادها (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) في تعزيز وتكثيف الاستجابة التنافسية بأبعادها (السرعة، الاتساق والثبات، الفعالية)، باعتبار الإدارة بالذكاء تقنية من التقنيات وأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة في التميز الاستراتيجي للمنظمات من خلال دفعها ومساعدتها على اتخاذ قرارات فعّالة في تحديد التوجه الاستراتيجي أو التنافسي الأنسب والأوضاع البيئية للمنظمة. هذه الأخيرة شهدت ولا تزال ديناميكية حادة في عالم منظمات الأعمال فمن أجل تعزيز البقاء والحفاظ على الحصة أو المكانة السوقية تتخذ المنظمات سلوكيات تنافسية تدافع فيها على تموقعها السوقي من خلال الاستجابة والرد على التصرفات التنافسية المختلفة والمستجدة المتأتية من طرف المنافسين الناشطين في نفس القطاع. وإن أكثر ما يساعد الاستجابة التنافسية للمنظمة وما يزيد من سرعتها وفعاليتها هي الرشاقة الاستراتيجية تلك التي تتميز بالمرونة والانسائية وخفة الحركة في الأداء مع ذكاء التخطيط هذا يؤدي حتما إلى نجاح الاستجابة التنافسية لدى المنظمة، وكل ما تحتاجه بعدها هو التجديد والابتكار والتعلم من الاستجابات المتكررة والمختلفة حسب نوع المنافسة، بالإضافة إلى الاستشراف ووضع رؤى مستقبلية استراتيجية واليقظة والفتنة دوما في دراسة أحوال السوق والمنافسين والداخلين الجدد وكل تحركات القطاع. حفاظا منها على مركزها التنافسي ولما لا التفوق على باقي المنافسين، هذا الأخير الذي بات وقتيا بسبب المزاحمة التنافسية الدامية.

من جانب آخر كشفت الدراسة أيضا على أن الأنظمة الذكية الثلاث المكونة للإدارة بالذكاء من أهم الأنظمة الفعّالة في دراسة البيئة. فالذكاء التنافسي يقوم بمراقبة ورصد كل التحركات الخارجية للمنظمة، ذلك بالتدقيق في دراسة سلوكيات وتصرفات المنافسين، الداخلين الجدد، الزبائن، الحالة العامة للسوق، الأنظمة والتشريعات وقوانين الدولة، الأوضاع الاقتصادية وتأثيراتها، ثقافة المجتمع السائد، وغيرها؛ أي كل التفاصيل كل صغيرة وكبيرة تخص الأوضاع البيئية الخارجية. أمّا عن الذكاء العاطفي الذي يوكل بمهمة تولي رصد البيئة الداخلية للمنظمة بالتركيز على موردها البشري باعتباره الرأسمال المال الحقيقي لها، من خلال فهمه وإدارة مشاعره، بعد استيعاب الفهم الجيد للذات وإدارتها وفقا لما يتلاءم مع مشاعر وعواطف الآخرين فهما وإدارة ذكوية، وهذا لأجل كسب رضاهم وبث روح الانتماء لديهم وتشجيعهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا، الأمر الذي يحث على بلوغ الكفاءة في الأداء، ذلك الذي يعكس ضمان جودة

## خاتمة

الخدمة/ السلعة؛ وبالتالي توجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة. كل هذه المعلومات بشقيها؛ أي مخرجات نظامي الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تُرفع في شكل تقارير تحمل معلومات تفصيلية عن أحوال البيئة للإدارة العليا أين يتم معالجتها عبر نظام الذكاء الاستراتيجي وفحصها وتحليلها للخروج بمعلومات ومعارف إستراتيجية تساعد في الكشف عن مدى القدرة الداخلية للمنظمة التي تمكنها من الصمود أمام المواجهة الخارجية، والذكاء الاستراتيجي هنا يعمل على استغلال القوة والطاقة الداخلية في اقتناص الفرص، ومعارضة التهديدات بذكاء وحرص شديدين في شكل استجابة للتنافسية الشديدة، التي تحتاج السرعة والدقة والمرونة والاتساق والثبات والفعالية والرشاقة في ذلك، والقوة الحقيقية ليس فقط بما تملكه المنظمة من مقومات، بل كذلك في الذكاء والتقنية الفعّالة، خاصة وأن الوضع البيئي يمتاز بتنافسية فائقة، يصعب من خلالها تحديد السلوك التنافسي والتوجه الاستراتيجي الأنسب.

أما عن أثر ذلك في المؤسسة محل الدراسة، فيمكن القول أن التنافسية في قطاع الاتصالات بالجزائر لازالت أرضاً خصبة، تستطيع مؤسسة أوريدو الجزائر من خلالها تجاوز منافسيها وأن تسيطر على السوق، ولها كل القدرة على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، فمقوماتها الداخلية وبحسب ما تم تحليله من الجداول الإحصائية تجعلها تصل للريادة، كما أن البيئة الخارجية لها تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي، لكن إهمالها لهذه البيئة بكل تفاصيلها وتركيزها فقط على الزبون، تعتبر من نقاط ضعف المؤسسة في جهازها الذكاء التنافسي، أيضا قلة الاهتمام اللائق برأسمالها البشري جعلها تحتل المركز الثالث في سوق الهاتف النقال والانترنت وذلك حسب المنشورات والكشوفات والتقارير الصادرة عن وزارة البريد والاتصال، وكذا سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية.

وفي العنصرين الموالين سيتم التعرّف على النتائج النظرية والتطبيقية المتحصل عليها من حيث الدراسة.

### 1. نتائج الدراسة النظرية

توصلت الدراسة لجملة من النتائج، بحسب ما أوردته الأدبيات النظرية في:

- تُعتبر الإدارة بالذكاء من التقنيات الإدارية الحديثة ومنهج التميّز الاستراتيجي للمنظمات؛ فاعتماد مختلف أنواع الذكاء في التسيير يساعد في صناعة القرارات الاستراتيجية ويزيد من فعالية الأداء والانجاز وتحقيق الأهداف؛

## خاتمة

- تعتبر المنظمة الذكية القاعدة الخصبية في تبني أسلوب الإدارة بالذكاء ذلك بتعزيزها على التعلم وكسب المعارف والتكيف مع البيئة وفهمها فهماً دقيقاً وعميقاً؛
- يمثل الذكاء الاستراتيجي الدرع الواقي للمنظمة من مخاطر وضغوطات البيئة، فلا يمكن لمنظمة الأعمال اليوم أن تستغني عن هذا الأسلوب فهو يعتبر نظام عن كافة المعلومات الاستخباراتية الاستراتيجية التي تحتاجها لتحديد التوجه الاستراتيجي المناسب؛
- من بين أدوات الاستعلام والرصد الهامة عن ديناميكية وتحركات البيئة الخارجية والتنافسية بشكل خاص ما يُعرف بالذكاء التنافسي، هذا الأخير يمثل القلب النابض للمنظمات حيث يحتاج إلى خبراء ومتخصصين وأكثر الموظفين كفاءة في دراسة البيئة الخارجية والتنافسية بشكل خاص؛ فكفاءة استخدام الذكاء التنافسي يعكس كفاءة الأداء الاستراتيجي والعكس.
- حتى تعمل المنظمة في مناخ عمل يسوده السلام الداخلي في علاقات موظفيها مع بعضهم، أو في علاقاتهم مع مدرائهم، لا بُد من تبني أسلوب الذكاء العاطفي من خلال تعلمه وفهمه وممارسته من قبل المدراء وخلقه في شخصيات الموظفين وجعله عادةً في طبائعهم داخل التنظيم، وهو ما أشارت إليه مقارنة تخصيص الموارد والتركيز على المورد السلوكي غير الملموس بشكل خاص باعتباره مورد معقد يصعب فهمه وتوجيهه، والتعامل معه بالرفق والفهم العاطفي يعزز من دفعه نحو الولاء وخلق روح الانتماء لهذه المنظمة ذاك الذي يزيد من فعالية الأداء وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة.
- تمثل الرشاقة الاستراتيجية الأسلوب الحيوي والمقوم والمتزن لحركات المنظمة أثناء تأدية مهامها التنافسية وهي مفتاح النجاح لأي منظمة تنشط في بيئة الأعمال سريعة التغير، فسرعة التغير هذه تحتاج لسرعة التغيير والاستجابة برشاقة وانسيابية؛
- من بين أهم العوامل المساعدة على الرشاقة الاستراتيجية هو توفر الإمكانيات والقدرة والقوة الداخلية للمنظمة بالإضافة للمرونة والانسيابية وخفة الحركة.
- تمثل الاستجابة التنافسية لدى المنظمة السياسية التنافسية المساعدة على الصمد لهجمات وضغوطات البيئة التنافسية، فمن خلالها يمكن للمنظمة أن تدافع على موقفها التنافسي والحفاظ على مكانتها السوقية، ولما لا قد تمكّنها هذه السياسة من تجاوز المنافسين والتفوق عليهم؛
- من بين أهم العوامل المساعدة للاستجابة التنافسية لا بد من توفر السرعة، الاتساق والثبات، والفعالية في الرد، هذه العوامل تساعد على النجاح التنافسي، وكسر الشلل الاستراتيجي أمام المنافسين؛

## خاتمة

- تؤثر أبعاد الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية من خلال توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمنظمة ودعمها واستخدامها بذكاء المدراء الاستراتيجيين في الرد والتجاوب مع الضغوطات البيئية المحيطة؛
- إن تتبع سيناريوهات وديناميكية البيئة الداخلية الخارجية للمنظمة يساند من خفة حركة الأداء والقرار الاستراتيجي أو التنافسي لدى المنظمة؛ وهذا بالضبط ما يعبر عن نوع التأثير بين أبعاد الإدارة بالذكاء والرشاقة الاستراتيجية؛
- تشكل القدرة القوة الداخلية الداعمة لدى المنظمة أما المرونة فهي الأداة التي تعزز خفة الحركة والرشاقة فتوفرها لدى المنظمات يساهم في الدعم الفعال على الاستجابة التنافسية.

## 2. نتائج الدراسة التطبيقية

- أما ما توصلت إليه الدراسة من نتائج حسب التحليل الاحصائي لمتغيرات وأبعاد الدراسة وعبارات الاستبيان، والمقابلة والملاحظة، فقد تمثلت في:
- تولي مؤسسة أوريدو الجزائر أهمية كبيرة للزبون ومحاولة كسب رضاه واستقطاب أكبر عدد من المشتركين؛
  - إدراك المؤسسة لبيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف)؛
  - ضعف الاهتمام بالبيئة الخارجية ما عدا الزبون، وبالتالي ضعف في فهم سلوك المنافس، وهذا بدوره يدل على وجود خلل في اعتماد نظام الذكاء التنافسي؛
  - كما يظهر بحسب النتائج، أن لا نية لمؤسسة أوريدو في منافسة المؤسسات الناشطة في نفس القطاع، بل ما يهم أكثر هو استقطاب أكبر عدد من المشتركين، وتحقيق أرباح أكثر؛ وبالتالي فهي لا تزال تعمل وفق قوقعة مقارنة الاقتصاد الصناعي؛
  - ساهمت مؤسسة أوريدو الجزائر في خلق منافسة فعلية في سوق الاتصالات، وهو ما رمت إليه جهود القطاع حسب قانون 03-2000 بخلق روح المنافسة فيه، والذي شمل فتح باب الاستثمار الأجنبي، الذي بدوره يساهم في النهوض بالاقتصاد الوطني الجزائري؛
  - هناك أثر إيجابي للإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية لدى مؤسسة أوريدو الجزائر؛
  - هناك أثر إيجابي لأبعاد الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية لدى مؤسسة أوريدو الجزائر؛
  - هناك أثر إيجابي لدى أبعاد الإدارة بالذكاء على الرشاقة الاستراتيجية لدى مؤسسة أوريدو؛

## خاتمة

- هناك أثر إيجابي لدى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية لدى مؤسسة أوريدو الجزائر؛
- لا توجد فروق في اتجاهات عينة الدراسة التي تُعزى بمتغيرات: الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي في تحديد سياسة الاستجابة التنافسية لدى مؤسسة أوريدو الجزائر.

### 3. مقترحات الدراسة

- تري الباحثة وبحسب ما تم التوصل إليه من نتائج أن توجه بعض المقترحات لمؤسسة أوريدو الجزائر تتمثل في:
- ضرورة القيام بدراسات تخص عمليات الاستشراق وتحديد الرؤى المستقبلية والاستراتيجية لدى مؤسسة أوريدو الجزائر؛
- ضرورة توظيف خبراء ومتخصصين متمكنين في دراسة البيئة الخارجية والتنافسية لدى مؤسسة أوريدو الجزائر تطبيقاً لأسلوب الذكاء التنافسي؛
- إذا كانت مؤسسة أوريدو الجزائر تصبُ اهتمامها حقاً بشأن الزبائن بحسب ما آلت إليه نتائج الدراسة لا بُد لها من توفير أساليب إبداعية خدمتية مغرية لاستقطابهم أكثر وجذبهم لها دون المؤسسات الأخرى فهذا يدعم ويعزز ويوسع من دائرة مكانتها السوقية؛ ذلك من باعتماد مؤشرات الذكاء التنافسي المتمثلة في: نكاء السوق، نكاء المنافس، نكاء العملاء وذكاء المنتج/ الخدمة، وأيضاً الذكاء التكنولوجي.
- حضور دورات تكوينية فيما يخص ممارسة الذكاء العاطفي في العمل ومحاولة تبني هذا الأسلوب داخل مؤسسة أوريدو الجزائر؛
- تحتاج مؤسسة أوريدو الجزائر لدراسات معمقة وإعادة النظر فيما يخص أداءاتها الاستراتيجية والتنافسية بشكل خاص، مع ضرورة تبني التعلم الاستراتيجي لأجل تصحيح الانحرافات والأخطاء والقيام بالتغذية الراجعة؛
- لا بد لمؤسسة أوريدو الجزائر أن تسعى للتجديد الاستراتيجي والابتكاري لمنتجاتها وخدماتها دائماً لخلق فرص التفوق على منافسيها.

### 4. آفاق الدراسة

## خاتمة

من بين المواضيع المقترحة والمدعمة والمكملة لهذه الدراسة والتي تراها الباحثة كأفاق مستقبلية يمكن البحث فيها هي كالتالي:

- دور الإدارة بالذكاء في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمة؛
- المنظمة الذكية كوسيط داعم في تأثير أبعاد التكيف الاستراتيجي على تحقيق الاستجابة التنافسية للمنظمة؛
- الذكاء التنافسي وفعاليتيه على الأداء الاستراتيجي للمنظمة؛
- الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بديناميكية البيئة التنافسية؛
- المناورة الاستراتيجية ودورها في دعم الاستجابة التنافسية لدى المنظمة؛
- واقع التجديد الابتكاري لدى مؤسسات الاتصال بالجزائر.

## قائمة العراجع

- قائمة العراجع باللغة العربية

- قائمة العراجع باللغة الأجنبية

- أولاً: باللغة الإنجليزية

- ثانياً: باللغة الفرنسية

قائمة المراجع

- قائمة المراجع باللغة العربية

1. المعاجم والقواميس

1. إبراهيم أنيس وعبد الحليم منتصر وعطية الصوالحي ومحمد خلف الله أحمد، المعجم الوسيط، المجلد 03، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990.

2. معجم المعاني الجامع، نقلا عن: معجم اللغة العربية المعاصر. متوفر على الرابط:  
<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/استجابة/>

2. الكتب

3. إحسان جلاب وسحر رهيو، الذكاء الثقافي في المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

4. أحمد خضير حاضر شعير وكفاح محييد، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2021.

5. أحمد زغدار، المنافسة، التنافسية، والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.

6. أحمد صالح وبشرى العزاوي وإبراهيم العزاوي، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

7. بيتر دراكر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة ابراهيم بن علي الملحم. معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.

8. جوني دانييل، ترجمة طارق عبد الرحمن ومحمد عقيل، أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2015.

9. حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2003.

10. حسام غضبان وميلود برني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، أدوات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

11. سعد العنزي وأحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

12. سعيد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.

13. سليمان بكر كران، سيكولوجية الدماغ البشري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

14. سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016.

15. طاهر الغالبي ووائل إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

## قائمة المراجع

16. طاهر الغالبي ووائل إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، 2009.
17. طاهر الغالبي ووائل إدريس، السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
18. طاهر الغالبي ووائل إدريس، السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
19. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، منتدى سور الأزبكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
20. عبد الكريم كاكى، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسين العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2013.
21. عبد المحسن الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
22. عمر عقيلي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
23. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.
24. قيس النوري، السلوك الإداري: وخلفياته الاجتماعية، دار الكندي للنشر والتوزيع، أربد، 1999.
25. ماجد مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
26. محمد الطائي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
27. محمد رسلان الجبوسي، علم تطبيق الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
28. مدحت أبو النصير، تنمية الذكاء العاطفي (الوجداني) - مدخل للتميز في العمل والنجاح في الحياة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2008.
29. مصطفى رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
30. منفذ داغر وعادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2000.
31. مؤيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2005.
32. ميخائيل أمطانيوس، اختبارات الذكاء والشخصية، الجزء الأول، كتاب جامعي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1997.
33. نبيل مرسي وأحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية (الإدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر)، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2014.
34. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.

### 3. مذكرات وأطروحات

35. بشرى العزاوي، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي-دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2008.
36. خالد الربابعة، القيادة الإستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2016.
37. خالد لعلاوي، دور الذكاء الانفعالي في الاتصال الشخصي داخل المنظمات: دراسة حالة مجمع سونلغاز، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015.
38. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي 'دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2016، ص. ص 178-179.
39. رياض عيشوش، دور المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريج-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016.
40. سمية سريدي، أهمية ترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية لتحقيق التنمية المحلية: دراسة مجمع عمر بن عمر، أطروحة الدكتوراه ل م د في العلوم التجارية، جامعة قلمة، 2016.
41. سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
42. سهام بوفلفل، الذكاء الاقتصادي كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة أم البواقي، الجزائر، 2018.
43. العيد فراحتية، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2015.
44. فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015.
45. محمد كَنُوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة سطيف1، الجزائر، 2017.
46. نادية طيبي، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدية وبلعباس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة تلمسان، الجزائر، 2018.
47. الهاشمي ربيعي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير بجامعة أدرار، 2021.

4. المقالات العلمية

48. أحلام ولي وزينب أحمد، دور مقدرات الإبداع الإستراتيجي في تعزيز الذكاء النظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، المجلد 23، العدد 05، 2019، الصفحات: 215-241.
49. أحمد اقين ومصطفى جكر، دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية: دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك، مجلة جامعة دهوك، المجلد 21، العدد 01، 2018، الصفحات: 205-225.
50. أحمد طيباوي، الإطار الفردي والتنظيمي للقرار كمحدد لاستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، جوان 2018
51. أحمد غسان، الفطنة المنظمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 02، 2010. الصفحات: 365-388.
52. إسحاق خرشي ومحمد فلاق، مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض -العلامة التجارية كوكا كولا أنموذجاً-، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 01، المجلد 06، جامعة بومرداس، 2016، الصفحات 179-198، ص 183.
53. آسية بن أحمد، أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، 2014، الصفحات: 6-29.
54. أشرف عبد البار وشريف يوسف، القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 01، (تحت النشر)، مارس 2025. متوفر على الموقع:  
[https://aja.journals.ekb.eg/article\\_216874\\_732f8d1582b2b5a0d20944224502654a.pdf](https://aja.journals.ekb.eg/article_216874_732f8d1582b2b5a0d20944224502654a.pdf)
55. أكرم الياسري وحسين غالي وأحمد الشمري، الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، المجلة العراقية الإدارية، المجلد 16، العدد 63، ديسمبر 2020.
56. إلهام منصور وشيما منصور، دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، وكالة ورقلة - من وجهة نظر موظفيها، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018.
57. إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016.
58. إلياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021، الصفحات: 230-248.
59. آمنة توال، دور الذكاء الانفعالي للقائد في تحقيق تميز المؤسسة. مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جوان 2017، الصفحات: 214-232.

## قائمة المراجع

60. أمين مخفي وبطاهر بختة، أثر التحليل الإستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 06، سبتمبر 2016.
61. بوبكر ساخي وأحمد تيزغة، تقدير صدق بنية التعلم التنظيمي وفقا لنموذج (سينج) بتوظيف النمذجة والتحليل العالمي التوكيدي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2018، الصفحات: 281-302.
62. حسين بلعجوز وصافية بومصباح، أثر الذكاء الإستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة برج بوعريريج، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-المجلد 12، العدد 25، جانفي 2015، الصفحات: 81-97.
63. حنان بلحسن وفاطمة الزهرة شايب، التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية بمؤسسة حجار السود لولاية سكيكدة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جوان 2022.
64. حنظل قاسم ومحمد تحسين، خصائص المنظمة الذكية ودورها في تعزيز عملية الإبداع الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الكتاب الأهلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 47، 2019، الصفحات: 19-34.
65. خالد ميرخان ورزكار مغديد أحمد ونهايت سعدي رحمان، التحليل الاستراتيجي للموارد من المديرين في الشركات الصناعية الخاصة في مدينة أربيل، مجلة الإدارة والاقتصاد بجامعة صلاح الدين، أربيل، المجلد 03، العدد 19، 2015.
66. دعاء عمر، تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 01، 2020.
67. دلال سلامي، الذكاء العاطفي مدخل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، العدد 15، 2016، الصفحات: 164-179.
68. دلال فيصل، دور نظام الذكاء التسويقي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة عينة من مؤسسات الجزائر، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، 2017.
69. دينا النشيلي، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 03، 2020.
70. رزيقة رحمون وإلياس قشوط، أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية القيادة الإستراتيجية، دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 01، 2019.
71. زينب العقون، الذكاء العاطفي وعلاقته بضغط العمل: دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، ماي 2018، الصفحات: 295-318.
72. سارة الدريني، تأثير الذكاء العاطفي على رشاقة القوى العاملة: بالتطبيق على العاملين بقطاعات نظم وتكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 3، قُبل للنشر 2021، (وتحت النشر لسنة 2024).
73. سامية زواغي وخالد قاشي، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، جوان 2017.

74. سجي حسين وجواد راضي، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية -دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 03 الصفحات: 6-33، 2016.
75. سعاد خضارة ومحمد حمزة بن قرينة، واقع قطاع الاتصالات في الجزائر للفترة الممتدة (2006-2016)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 48، 2017، ص 497. نقلا عن الجريدة الرسمية.
76. سعدون جثير وهاشم العبادي وبلال القيسي، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 10، 2013.
77. سليمان الطعيسي، الذكاء الإداري الشامل: مراحل وتحولاته. مجلة الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، 10 ديسمبر 2013. متوفر على الموقع: <http://www.albuthi.com/blog/263>
78. سمير بن موسى، الذكاء العاطفي وعلاقته بالاتصال التنظيمي بين المسؤول وموظفيه: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة فرندة، ولاية تيارت، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 09، 2018.
79. سميرة أحلام حدو ومحمد فلاق، التطبيق العملي للذكاء التنافسي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال دراسة حالة: شركة موبيليس للاتصالات الخليوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، جوان 2017، الصفحات: 73-90.
80. سناء كاظم، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام، جامعة الديوانية، العراق، 2005.
81. سهام موسي وسميرة فرحات، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مؤسسة بيغا صوالتوبي للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 05، مارس 2018.
82. شفاء حمد، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2020، الصفحات: 11-29.
83. شهاب الطه، العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة Korek للاتصالات النقالة في العراق، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد 129، 2021.
84. صارة بوربيع، الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع SIM، المجلد 07، العدد 03، 2021.
85. صهيب الشرافي، التحسين وفق (ISO 9001) ودوره في بناء المنظمة الذكية: دراسة حالة شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد 03، 2020، الصفحات: 63-77.
86. طارق عامر ومحمد ربيع، الذكاءات المتعددة، الطبعة الأولى، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
87. طه حيدر وعبود عراك، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، العدد 15، 2019.

## قائمة المراجع

88. عابد عثمانى ومحمد قماري، النمذجة بالمعادلة البنائية في البحوث النفسية والتربوية، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 7، العدد 01، 2018.
89. عباس لحمر وعمار ظهيرات، واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وسبل اندماجها في الاقتصاد الجديد، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 01.
90. عبد الحق قنون وريم قنون، الواقع الاقتصادي لقطاع الاتصالات في الجزائر، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، 2020، الصفحات: 100-120.
91. عبد القادر مطاي، متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك التجارية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، 2013.
92. عبد المالك بن جلول، علاقة الذكاء الانفعالي باستراتيجيات مواجهة الضغوط المهنية: دراسة ميدانية على عينة من الإطار الواسطي بشركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 05، العدد 12، ديسمبر 2017.
93. عبد المطلب بيسار، المعايير البيئية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 03، العدد 02، 2020، الصفحات: 145-157.
94. عبد الناصر أحمد، الرشاقة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، 2022، المجلد 03، العدد 09، الصفحات: 131-140.
95. علاء طالب وأكرم الياسري ونغم عبد العلي، تأثير التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية: دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصارف الأهلية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 66، 2022.
96. عواد الخالدي وسعد العنزي ومحمد فرعون، صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة بالعراق (زين العراق، سلطان أسياسيل، سلطان كورك)، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 33، 2015.
97. فراس أبو قاعد، أثر المسؤولية الاجتماعية على الاستجابة التنظيمية نحو البيئة، حوليات آداب عين شمس، المجلد 42، سبتمبر 2014.
98. لطيفة مهدي، دور الذكاء التسويقي في إدارة التعليم الإلكتروني. مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 07، سبتمبر 2018.
99. لمجد بوزيدي ونور الدين نجيب، دور الترابط الوظيفي بين الذكاء التنافسي وإدارة المخاطر في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، ديسمبر 2015، الصفحات: 183-199.
100. محمد الأمين بن عزة، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 02، العدد 02، 2005.
101. محمد الحتراب وغازي أبو قاعد، أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، 2020.

102. مريم بوخضرة والشريف بوفاس، إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بولاية سوق أهراس، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 04، 2019.
103. منى قاسنل وفتيحة بوحروود، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG: دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، 2020.
104. ميلود برني وفريد مشري، دور أدوات التحليل وفق مقاربة إستراتيجية المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 04، ديسمبر 2019.
105. ناظم الزيدي، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، 2016.
106. نور الهدى بن الدين وهواري بن ديدة، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال عمليات إدارة المعرفة -دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الإسمنت بني صاف-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، ديسمبر 2019، الصفحات: 71-90.
107. هالة مغاوري، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، العدد 10، 2016.
108. وائل الصرايرة وعبد الله الشورة ومحمد الكساسية، الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، 2020.
109. وهاب نعمون وسمية سريدي، القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية ودورها في تحقيق التنمية المحلية: دراسة مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة القانون، العدد 48، 2016.
110. يوسف الطائي وأحمد محمد، الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاليف الوظيفية - دراسة ميدانية في ديوان محافظة النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 2، 2017.
111. يوسف الطائي ومحمد الصائغ وعلي هادي، صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 25، 2013، الصفحات: 119\_150.

##### 5. التظاهرات العلمية (ملتقيات ومؤتمرات)

112. إسحاق خرشي ومحمد فلاق، دور الذكاء التنافسي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة دجيزي للاتصالات، الملتقى الوطني الخامس حول التسويق بين النظريات العلمية والممارسات التطبيقية - واقع وتحديات الإدارة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، جامعة الأغواط، يومي 19 و 20 مارس 2014.
113. سعد الكواز وعلاء يحيى وطارق إبراهيم، إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي دراسة حالة: شركة آسياسيل للاتصالات في العراق، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2012.
114. سليمان الطلّاع وسامي أبو ناصر ويوسف أبو أمونة ومازن الشوبكي، الكليات التقنية كمنظمات ذكية وعلاقتها بتحقيق الاستدامة، مؤتمر حول: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، كلية فلسطين التقنية بدير البلح، 2017.

## قائمة المراجع

115. صليحة فلاق، الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة لاتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر، 2012.
116. صليحة فلاق، الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة لاتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر، 2012.
117. عمار بوزعرور وكمال رزيق، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، 2003.
118. مريم لحسن وريمة مناع، تقييم واقع قطاع الاتصال بالجزائر، الملتقى الوطني الثالث حول المستهلك والاقتصاد الرقمي: ضرورة الانتقال وتحديات الحماية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف بميلة، يومي 23 و24 أبريل 2018.
119. هاشم العبادي، الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية - منظور مفاهيمي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: نكاه الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزيتونة الأردنية، يومي 23 و26 أبريل 2012.
120. واضح فواز، الذكاء الإستراتيجي والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: حالة ملينة الحضنة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر 2012.
121. وهيب بن داودية، أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر 2012.
122. يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08\_09 مارس، 2005.

## 6. التقارير، والمراسيم، والقوانين

123. تقرير مؤسسة أوريدو لسنة 2022، عبر الرابط:  
<https://argaamplus.s3.amazonaws.com/5f514dd9-1800-49a0-ba61-a6e280d0abc9.pdf>
124. سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE، مرصد سوق الانترنت، 2021.
125. سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، التقرير السنوي للمؤشرات الاقتصادية، 2020.
126. سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، 2021.
127. قانون 03-2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية، مؤرخ في 5 أغسطس 2000 والموافق لـ 5 جمادى الأولى 1421، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، متوفر عبر الرابط: [www.arpce.dz/ar/file/x9d5c6](http://www.arpce.dz/ar/file/x9d5c6)

## قائمة المراجع

128. مديرية الإحصاء الدراسات والاستشراف، تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنت السداسي الأول 2020، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
129. المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، تقرير حول المؤشرات الاقتصادية، وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، 2017.

### 7. مواقع الويب

130. الباحثون، المرونة الاستراتيجية، الاقتصاد والعلوم الإدارية. من موقع: <https://www.syr-res.com/article/21075.html>
131. حاج حسن، الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة، 2002. متوفر على الموقع: <http://www.faculty.ksu.edu.sa/Feryal9/articles/AI/pdf>
132. رعد الحنيطي، أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال، 2019 متوفر على الموقع: [https://books.google.dz/books/about/أثر\\_الذكاء\\_العاطفي\\_عل.html?id=2gaUDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.dz/books/about/أثر_الذكاء_العاطفي_عل.html?id=2gaUDwAAQBAJ&redir_esc=y)
133. صفية الشحي، القائد الرشيق، 25 جانفي 2023. تم الاطلاع عليه يوم 30 جانفي 2023 على الساعة 18:23 عبر موقع: <https://www.alkhaleej.ae>
134. عادل البغادي، بيئة المنظمة، بحث مقدم كجزء من متطلبات مادة نظرية المنظمة، الكلية التقنية الإدارية بالكوفة، جامعة الفرات الأوسط التقنية بالعراق، 2021. متوفر في: [https://www.academia.edu/42098918/بيئة\\_المنظمة](https://www.academia.edu/42098918/بيئة_المنظمة)
135. عبد المليك مزهودة، محاضرات على الخط في مادة الإدارة الإستراتيجية، المحاضرة العاشرة، 20 أبريل 2013، متوفر على موقع الويب: <https://www.youtube.com/watch?v=Iizoti-pN6c>
136. محمد صالح، الرشاقة الاستراتيجية، مدونة الدكتور محمد طاهر صالح Marketing، 2022. يمكنك الاطلاع على الموقع: [www.drmtaheer.com](http://www.drmtaheer.com)
137. الموقع الرسمي للمؤسسة جازي. عبر الرابط: [www.djezzy.dz](http://www.djezzy.dz)
138. الموقع الرسمي لمجمع أوريدو. عبر الرابط: [www.ooredoo.com](http://www.ooredoo.com)
139. الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر. عبر الرابط: [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)
140. الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر. عبر الرابط: [www.ooredoo.dz](http://www.ooredoo.dz)
141. الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس. عبر الرابط: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)
142. الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالجزائر MPTTN. عبر الرابط: <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/أهم-الإنجازات>

### - قائمة المراجع باللغة الأجنبية

### أولاً- قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

### 1. المعاجم والقواميس

1. **Cambridge Business English Dictionary.** Available on: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/responsiveness>

2. الكتب

2. Aflonso Vargas Sanchez, **Strategy and competitive situations**, Vniversitas onvbensis (dem), Harlow: FT-Prentice Hall, 2006.
3. Alan Bryman &Gramer Duncan, **Quantitative Data Analysis With SPSS Release 10 For Windows**, A Guide For Seiertists UK, Routledge, 1<sup>st</sup> Edition, London, 2002, P 77, at web : <https://doi.org/10.4324/9780203471548> + Michael William Trochim, **The Research Methods Knowledge Base**, Cornell University, 2002, P 20 Available on: [https://www.researchgate.net/publication/243783609\\_The\\_Research\\_Methods\\_Knowledge\\_Base](https://www.researchgate.net/publication/243783609_The_Research_Methods_Knowledge_Base)
4. Antti Lönnqvist &Virpi Pirttimäki, **The Measurement of Business Intelligence**, Information Systems Management Journal, Winter, Auerbach Publishing Inc, 2006.
5. Charles Hill & Jones Gareth, **Strategic Management**, 7<sup>th</sup> edition, An Integrated Approach, 1961.
6. Chester Barnard, **The Function of the Executive**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
7. Choo Chun Wei, **Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment**, 2<sup>nd</sup> Ed, Medford, Information Today Inc, 1998.
8. Chris Gratton &Jan Jones, **Research Methods for Spots Studies**, Routledge Taylor & Francis Group, 2<sup>nd</sup> Edition, United Kingdom, 2010, PP 126-127.
9. Curtis Grimm &Hun Lee & Ken Smith, **Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage**, OXFORD University Press, USA, 2006. Available at: [https://books.google.dz/books?id=mszfxEtxSlcC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb\\_book\\_similarbooks#v=onepage&q&f=false](https://books.google.dz/books?id=mszfxEtxSlcC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb_book_similarbooks#v=onepage&q&f=false)
10. Dale Ernest, **Management: Theory &Practice**, Hill book Co, Mc Graw, New York, 1965.
11. Daniel Golman, **Working with emotional intelligence**, 2009. Available on: [https://books.google.dz/books?id=fOnFvLif8k0C&printsec=frontcover&dq=daniel+goleman+emotional+intelligence&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=daniel%20goleman%20emotional%20intelligence&f=false](https://books.google.dz/books?id=fOnFvLif8k0C&printsec=frontcover&dq=daniel+goleman+emotional+intelligence&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=daniel%20goleman%20emotional%20intelligence&f=false)
12. David Matheson &James Matheson, **The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D**, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1998.
13. David Wechsler, **The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence**, 4<sup>th</sup> Edition, Williams & Wilkins Co, 1958. Availale on: <https://doi.org/10.1037/11167-000>
14. David Weschler, **The Range of Human Capacities**, New York, Heffner, 1952.
15. Don Mc Dowell, **Strategic Intelligence**, A hand book for practitioners, Managers and users, Jean Goldman, USA, Dowell, 2009.
16. Douglas Bernhardt, **Competitive Intelligence How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence**, Great Britain: Person Education, 2003.
17. James March & Johan Olsen, **Ambiguity and Choice in Organization**, Universitetsforlaget, Bergen: Norway, 1976.
18. Jay Liebowitz, **Building Organizational: A Knowledge Management Primer**, Boca, Raton, Fl: CRC Press LLC, 2000.
19. Jay Paap, **Using Competitive Technical Intelligence to Stimulate Innovation**, SLA Workshop, June 2007.
20. Kim Chan &Mauborgne Renée, **Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, 2005.
21. Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill, **Research Methods for Business Students**, 7th Edition, Pearson, 2015.

22. Mark Xu, **Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies**, Information Science Reference, New York, USA, 2007.
23. Markus Schwaninger, **Intelligent Organization: Powerful Models for Systemic Management**, 2<sup>nd</sup> Edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg: Germany, 2009.
24. Mathé J, **Dynamique Concurrentiel et Valeur de l'Entreprise**, Editions EMS, 2004
25. Michael Hitt & Duane Ireland & Robert Hoskisson, **Strategic Management Concepts and Cases**, 1<sup>st</sup> Edition, Thompson, South-Western, 2007.
26. Michael Porter, **Competitive Strategy**, Free Press, US, 1998.
27. Prabhat Pandey & Meenu Mishra Pandey, **Research Methodology: Tools and Techniques**, 1<sup>st</sup> Edition, Bridge Center, Romania, European Union, 2015, P 57.
28. Ravi Kalakota & Marcia Robinson, **E-Business 2-0 Roadmap for Success**, Addison-Wesley, Boston, 2000.
29. Reuven Bar-On, **The emotional Quotient Inventory (EQ-i), Technical Manual**, Multi-Health System, Toronto, Canada, 1997.
30. Richard Daft, **Organization theory & Design**, 4<sup>th</sup> Edition, South Africa, 2001, Pages :128-140.
31. Richard Hall & Pamela Tolbert, **Organization: Structures, Processes and out comes**, 10<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2001
32. Robert Collins, **Better Business Intelligence-How to learn more about your company**, Management Books Publisher, 1997.
33. Rothberg H & Erickson G, **From Knowledge To Intelligence : Creating Competitive Advantage In The Next Economy**, Book Abstract, 2004. <http://www.elsevier.com>
34. Rustom Davar, **The Human Side of Management**, 1st edition, Mc Graw-Hill, New York, USA, 1994.
35. Stenberg J, **Leveraging Intelligence to Achieve Market Leadership**, 1<sup>st</sup> edition, Mc Graw-Hill, Inc, USA, 2004.
36. Stephan Robbins, **Organization Theory**, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1990.
37. Thomas Wheelen & David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 8th edition, Prentice-Hall, Pearson Education International, 2002.
38. Thomas Wheelen & David Hunger, **Strategic Management and Business Policy Concept and Cases**, 10<sup>th</sup> Edition, Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
39. Thomas Wheelen & David Hunger, **Strategic Management & Business Policy: Concepts**. 9<sup>th</sup> edition, N.J: Pearson-Prentice-Hall, 2004.
40. Tres Roeder, **Sixth Essence for Project Management**, USA: Author house, 2011.
41. Vella Carolyn & Mc Gonagle John, **The Intenet Age of Competitive Intelligence**, Westport, 1st Edition, Quorum Books, 1999.
42. Zeinder & All, **what we know about Emotional Intelligence?** Cambridge MA: Mit press books, 2009.

### 3. مذكرات وأطروحات

43. Anne Akoth, **Strategic Response by Jubilee Insurance to Changing Competitive Environment**, Thesis of Business Administration (MBA), School of Business, Nairobi University, 2011.
44. Divesh Ojha, **Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance** (Unpublished PhD Thesis), Clemson University, South Carolina, USA, 2008.
45. Kilonzi E, **Strategic responses by Nic Bank limited to changes in the banking industry in Kenya**, Thesis of business administration, School of business, Nairobi University, 2012.
46. Mark Khei, **Offensive and deffensive strategies: comparing east west**, thesis submitted to the departement of psychology, Queen's University, Kingston, Ontario, Canada, september 2015.
47. Muchiri L, **Impact of Strategic to Competition in the Insurance Brokerage Sector by Aon Kenya Insurance Brokers Limited**, Thesis of Business Administration (MBA), School of Business, Nairobi University, 2017.

48. Park Y, **The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies**, PhD Thesis, Faculty of the USC Graduate School, University of Southern California, 2011.
49. Santala M, **Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting**, Department of Marketing and Management, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland, 2009.
50. Selth A & Wesley M, **The Compleat Analyst: contemplating intelligence in an age of international**, Centre of Excellence in Policing and Security, Griffith University, 2008, Pages: 1-12.
51. Vera Minxova, **Multiple Intelligence an different learning Styles in the process of teaching grammar**, PhD Thesis, Faculty of education, Masaryk University Barno, 18<sup>th</sup> July 2006.
52. Younghan Jung, **An approach to Organizational intelligence management: A framework for analyzing organizational intelligence within the construction process**, PhD Thesis, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 2009.

#### 4. المقالات العلمية

53. Al Qamash M & Altal S & Jawaldeh F, **Dimensional Common Emotional Intelligence for the Student of Higher Education in Princess Alia College at the University of Al Balqa Applied University in Jordan from the Point of View of the Students**, European Journal of Social Sciences, 2011, Volume 25, Issue 03, Pages: 87- 97.
54. Alba Sánchez & Alejandro Lago & Xavier Ferrs & Jaume Ribera, **Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results : Evidence from the Electronics Industry**, Journal of Technology Management & Innovation, Volume 06, Issue 02, 2011, Available on: <https://doi.org/10.4067/S0718-27242011000200002>
55. Alon I & Higgins J, **Global leadership success through emotional and cultural intelligences**, Business Horizons , Volume 48, 2005, Pages: 501—512, P 504.
56. Amir Babak Marjani & Mojdeh Soheilipour, **The Relationship between organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht**, International Journal of Business and Social Science, Volume 03, Issue 04, 2012, Pages: 153-157.
57. Amirnejad Ghanbar & Gholamreza Memarzadeh & Fatemeh Amirnejad, **The Influential Factors in Organizational Agility of Employees of South Oil Company**, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Volume 05, Issue 01, 2015.
58. Attafara, **Study of required organizational base for implementation of agility in organizations: case study industrial entekhab group**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, Volume 03, Issue 11, Pages: 141-156.
59. Ayşe Cingöz & Asuman Akdoğan, **Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study**, Procedia-Social and Behavioral Science, Elsevier, Volume 99, 2013, Pages: 582-589. Available on: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813039736?ref=pdf\\_download&fr=RR-2&rr=792690d86bcbee77](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813039736?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=792690d86bcbee77)
60. Bakhshian A & Hamidi F & Ezati M, **Relationship between organizational intelligence and entrepreneurship among university educational managers**, The Journal of Mathematics & Computer Science, Volume 03, Issue 04, 2011, Pages: 413-421.
61. Bakhshian A & Hamidi F & Ezati M, **Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers**, The Journal of Mathematics and Computer Science, Volume 03, Issue 04, 2011.
62. Barnea A, **Predictable surprises and risk management a role for competitive intelligence** Competitive Intelligence Magazine, Volume 10, Issue 06, 2007, Pages :19-24.
63. Bhasker R & Haritha K & Neeraja K, **A Study on Emotional Intelligence with Reference to Bharat Heavy Electricals Limited, Ranipet**, Advances in Management, Volume 05, Issue 06, Pages: 27-35.

64. Bohadana Sherehiy & Karwowski W, **The Relationship between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises**, International Journal of Industrial Ergonomics, Volume 44, Issue 03, 2014, Pages: 466-473.
65. Bootz J, **Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis**, Technological Forecasting & Social Change, Volume 77, 2010, Pages: 1591-1592.
66. Cain Meghan & Zhang Zhiyong & Yuan Ke-Hal, **Univariate and multivariate skewness and kurtosis for measuring nonnormality: Prevalence, influence and estimation**, Springer, 2016. You can see on: [https://webpower.psychstat.org/wiki/\\_media/grant/cain-zhang-yuan-brm-2016.pdf](https://webpower.psychstat.org/wiki/_media/grant/cain-zhang-yuan-brm-2016.pdf)
67. Călin Gurău, **Marketing Flexibility in the Context of the Service-Dominant Logic**, The Marketing Review, Volume 09, Issue 03, 2009, Pages: 185-197.
68. Chen S & Lee Hong-Tau & Wu Yi-Fen, **Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance**, Business Management decision, Volume 46, Issue 03, 2008, Pages: 449-465. Available on: <https://doi.org/10.1108/00251740810863889>
69. Christine Oughton, **Competitiveness Policy in the 1990s**, Economic Journal, Volume 107, Issue 444, 1997, Pages: 1486-1503.
70. Clarke Thomas & Clegg Stewart, **Management Paradigms for the new Millennium**, International Journal of Management Reviews, Volume 02, Issue 01, 2000.
71. Constantin Bratianu & Simona Vasilache & Ionela Jianu, **In Search of Intelligent Organizations**, Academy of Economic, Studies, Bucharest, 2012.
72. Daneshfard k & Rajaei Z & Masoumi Z & Banihashemi S, **The Effect of Organizational Intelligence on Talent Management Using Structural Equations**, International Journal of Humanities and Cultural Studies, Volume 03, Issue 02, 2016, Pages: 464-476, P 465.
73. Dave Ulrich & Norm Smallwood, **Capitalizing on Capabilities**, Harvard Business Review, June 2004, Pages: 119-127.
74. Degenaro & all, **Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decisions**, Corporate Strategy, Executive Inquire, 2009. Available on: [www.csb.executive-board.com](http://www.csb.executive-board.com)
75. Derfus P J & Maggitti P G & Smith Ken & Curtis Grimm, **The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance**, Academy of Management Journal, Volume 51, Issue 01, 2008, Pages: 61-80.
76. Dusseldorp L & Meijel B & Derksen J, **Emotional Intelligence of mental health nurses**, Journal of Clinical Nursing, Volume 20, Pages: 555-562.
77. Edwin Rühli, **The concept of Hypercompetition a new approach to strategic management in large multinational firms**, Strategic change, Volume 06, Issue 07, 1997, Pages: 377-390. Available on: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199711\)6:7<377::AID-JSC314>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199711)6:7<377::AID-JSC314>3.0.CO;2-1)
78. Eric Finkelstein & Sydney Jackson, **Immunity from implosion: Building Smart Leadership**, Ivey Business Journal, Volume 70, Issue: 01, Pages: 1-7, 2005
79. Farnese M & Fida R & Livi S, **Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation?** Journal of Management & Organization, Volume 22, Issue 03, 2016, Pages: 404-419.
80. Fatmel Hadi, **Investigating the Relationship Between Technology Intelligence & Business Performance**, Journal of Business Economics & management studies singaporean, Volume 02, Issue 11, 2014.
81. Felicia Albescu & Pugna, & Paraschiv, **Business competitive Intelligence the ultimate use of information technologies in strategic management**, the Bucharist Academy of Economic studies, 2008.
82. Fereydoon Azma & Mohammad Ali Mostafapour, **Business Intelligence as a Key Strategy for Development Organizations**, Procedia Technology, Volume 01, 2012.
83. Gerbing D & Hamilton J, **Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. Structural Equation Modeling**, Volume 03, Issue 01, 1996.

84. Gianita Bleoju & Alexandru Capatina, **Enhancing competitive response to market challenges with a strategic intelligence maturity model**, Journal of Intelligence Studies in Business, Volume 09, Issue 01, 2019, PP 17-18.
85. Grewal R & Tansuhaj P, **Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility**, Journal of Marketing, Volume 65, 2001, Pages: 67-80.
86. Gulzhanat Tayauova, **The impact of international entrepreneurial orientation o strategic adaptation**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, ELSEVIER, Volume 24, 2011, Pages: 571-578. Availale on: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811016065>
87. Hadi Fatmel, **Investigating the relationship Between technology intelligence & business performance**, Journal of Business Economics & management studies Singaporean, Volume 02, Issue 11, 2014.
88. Haldun Akoglu, **User's guide to correlation coefficients**, Turkish Journal of Emergency Medicine, Volume 18, 2018, Pages: 91-93.
89. Hanns-Christian Hanebeck, **Business Processes for a Distributed Learning Environment**, Turkish online journal of distance education, Issue 04, January 2000, Pages: 26-36.
90. Harraf A & Wanasika I & Tate k & Talbott, **Organizational Agility**, The Journal of Applied Business Research, Volume 31, Issue 02, 2015, Pages 675-686.
91. Hasan Ali Al-Zu'I, **Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investing**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Volume 06, Issue 04, 2016, P 235.
92. Hsinchun Chen & Michael Chau & Daniel Zeng, **CI Spider: a tool for competitive intelligence**, Decision Support Systems Volume 34, Issue 01, 2002, pp 1–17. Available on: [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(02\)00002-7](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(02)00002-7)
93. Igor Ansoff H, **Managing strategic surprise by response to weak signals**, California Management, Volume XVIII, Issue 02, 1975, P23. Available on: <https://doi.org/10.2307/41164635>
94. Ivana Simić, **Organizational Learning as Component of Organizational Intelligence**, Journal of Information & Marketing Aspects of the Economically Development of the Balkan Countries, 2005, Pages: 189-196.
95. J.Eco.Bus, **Nedjma in the sky of Algerian Communications**, Feb 2005, Special Issue 66.
96. Jackie Nicholas, **Introduction to Descriptive Statistics**, Mathematics Learning Centre, University of Sydney, NSW, 1999.
97. Jafari P & Aghihei A, **The level of Organizational Intelligence Elements in Educational Programming and Research Organization**, Danesh and Pajohesh Dar Oloum Tarbiati-Curriculum Planning, 2009.
98. James Brain Quinn, **The Intelligent Enterprise a New Paradigm**, Academy of Management Executive, Voluma 19, Issue 04, 2005.
99. Jens Peter Christmann, **The Contribution of Organizational Intelligence in Creating Value in Companies the Case of a European Airline**, The International Journal of Business & Management, Volume 03, Issue 01, 2015, Pages: 174-181.
100. John E Pepper, **Competitive Intelligence at Procter & Gamble**, CIR. Winter, Volume 10, Issue 03, 1999.
101. John Karanja & Hilda Mugo, **Competitive Intelligence Practices and Effect on Profitability of Firms in Kenyan Banking Industry**, International Journal of Business and Social Reserch (IJBSR), Volume 02, Issue 03, June 2012.
102. Jorfi, H & Yacco H & Shah I, **Role of Gender in Emotional Intelligence: Relationship among Emotional Intelligence, Communication Effectiveness and Job Satisfaction**, International Journal of Management, Volume 29, Issue 04, 2012, Pages: 590-597.
103. Kalsom Ali, Maged Barahma, Mohamed Disomimba, Mohamed Ali Al-Awlaqi, **The Impact of Human Resources Management Strategies on the Strategic Agility**, Journal of Social Sciences, Volume 08, Issue 04, 2019.

104. Karen O'Brien & Siri Eriksen & Linda Sygna & Lars Otto Naess, **Questioning Complacency: Climate Change Impacts, Vulnerability, and Adaptation in Norway**, Ambio, Springer, 2006, Pages: 50-56. Available on: <https://www.jstor.org/stable/4315686>
105. Karl Albrecht, **Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos**, World Applied Sciences Journal, 2008.
106. Katsuhiko Shimizu & Michael Hitt, **Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions**, Academy of Management Executive, School at Texas A&M University, Volume 18, Issue 04, 2004.
107. Kieren Beltrame, **Strategic Agility: Driving business efficiency without eroding competitive advantage with paper**, business & strategy consulting firm, 2008.
108. Kuleelung Thareerat, **Organizational Agility and Firm Performance: Evidence From Information and Communication Technology (ICT) Businesses in Thailand**, The Business and Management Review, Volume 07, Issue 01, November 2015.
109. Leffer Viorel & Prejmereah Mihaela & Vasilache Simona, **The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies- A Human Capital Perspective**, Applications Journal, Elsevier/ Pergamon Press, Volume 13, 2010.
110. Liang Y, **Intelligence strategy: The integrated 3COK framework of intelligent human organizations**, Human Systems Management, Volume 23, Issue 04, 2004, Pages: 203-211.
111. Louis Fry & Deborah A Smith, **Congruence, Contingency, and Theory Building**, Academy of Management Review, Volume 12, Issue 01, Jan 1987, Pages: 117-132. Available on: <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306496>
112. Luo Y & Tan J & O'Connor, **Strategic response to a volatile environment: The case of cross-cultural cooperative ventures**, Asia Pacific Journal of Management, Volume 18, Issue 01, 2001.
113. Lyons J & Schneider T, **The influence of emotional intelligence on performance**, Personality and Individual Difference, Volume 39, 2005, Pages: 693-703.
114. Macmillan Ian & Mcffery Mary & Wijk Gilles, **Competitors' Responses to Easily Imitated New Products—Exploring Commercial Banking Product Introductions**, Strategic Management Journal, Volume 06, Issue 01, 1985, Pages: 75-86. Available on: <https://www.jstor.org/stable/2486243>
115. Magrinho André & Franco Mário & Silva Joaquim Ramos, **Competitive Intelligence System: A Research Model Tested in Portuguese Firms**, Business Process Management Journal, Volume 17, Issue 02, 2011.
116. Maja Sajdak, **Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations**, The International Society for Manufacturing, Service and Management Engineering, Economics and Management, Volume 07, Issue 02, 2015.
117. Malekzadeh G, Kazemi M., Lagzian, M, Mortazavi S, **Modeling Organizational Intelligence Using DEMATEL Method in Iranian Public Universities**, Journal of Modeling in Management, Volume 11, Issue 01, 2016, Pages: 134-153.
118. Margaret Vickers, **Clever Versus Intelligent Organizations: Cases from Australia**, Academy of Management Executive, Volume 14, Issue 03, 2000.
119. Marginson S & Kaur & Sawir E, **Higher education in the Asia-Pacific: Strategic response to globalization**, Springer Science & Business Media, Volume 36, 2011.
120. Matthew Barnidge & Homero Gil De Zúñiga, **Amos (Software)**, University of Vienna, Austria, November 2017, P 2. Available on: doi:10.1002/9781118901731.iecrm0003
121. Mc Gonagle, **Priactive Intelligence**, Springer-Verlag London, 2012.
122. Melo M. A & Medeiros D, **A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence**, The TQM Magazine, Volume 19, Issue 03, 2007, Pages: 206-216, P 207.
123. Michael Maccoby, **Only Brainiest Succeed**, RTM Journal, Volume 44, Issue 5, September-October 2004.
124. Michael Maccoby, **Strategic Intelligence: A Conceptual System of Leadership for Change**, 2011. Available on: <http://www.maccoby.com/PDFs/Strategic-Intelligence-a-Conceptual-System-of-Leadership-for-Change.pdf>

125. Moshe Davidow, **The bottom-line impact of organizational responses to customer complaints**, Journal of Hospitality and Tourism Research, Volume 24, Issue 4, 2000, Pages: 473-490. <https://doi.org/10.1177/109634800002400404>
126. Nabatchian Gholamreza & Seyyed Jafar Moosavi & Ali Mohammad Safania, **Reviewing the relationship between Organizational agility & Job Satisfaction Staff in the Ministry of Youth Affairs and Sports Iran**, International Journal of Modern Communication Technologies & Research (IJMCTR), Volume 02, Issue 02, February 2014.
127. Nassour Rizan & Wasber Saeed & Khalil, Walaa **A study of the reality of marketing intelligence in private banks operating in the Syrian coast**, Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies – Economic and Legal Sciences Series, Volume 40, Issue 05, 2018.
128. Nikolaou I. & Tsaousis I, **Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organizational commitment**. International Journal of Organizational Analysis, Volume 10, Issue 04, 2005, Pages: 327–343. Available on: <http://dx.doi.org/10.1108/eb028956>
129. Nkuda Matthias, **Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings**, British Journal of Economics, Management & Trade, Volume 16, Issue 01, 2017.
130. Omar Mahmoudi, **The Impact of E-Government on Organizational Agility: Case Study of Governmental Banks in Iran**, International Journal of Management, Accounting and Economics, Volume 02, Issue 10, October 2015.
131. Paul & Magno & Tim & Rajeev, **Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities**, The Journal of Strategic Information Systems, Volume 02, Issue 28, 2019.
132. Paul Tallon & Alain Pinsonneault, **Competing Perspectives on The Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from A Mediation Model**, MIS Quarterly, Volume 35, Issue 02, 2011.
133. Peter Wright & Mark Kroll & Bevalee Pray & Augustine Lado, **Strategic Orientation Competitive Advantage and Business Performance**, Journal of Business Research, Volume 33, Issue 02, June 1995, Pages: 143-151, P 77. Available on: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00064-L](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00064-L)
134. Peyrot M & all, **An empirically based model of competitor intelligence use**, Journal of Business Research, Volume 55, 2002, Pages: 747-758, P 750.
135. Powell J & Bradford, **Targeting Intelligence Gathering in a Dynamic Competitive Environment**, International Journal of Information Management, Volume 20, 2000, Pages: 181-195.
136. Qingwen Dong & Randall Koper & Christine Collaço, **Social Intelligence, Self-esteem, and Intercultural Communication Sensitivity**, Intercultural Communication Studies XVII, Volume 02, Issue 01, 2008.
137. Quarmby N, **Futures Work in Strategic Criminal Intelligence**, RTM Journal, Volume 32, Issue 03, 2003.
138. Rajah & All, **Emotionality and Leadership Making stock of the decade of research**, Leadership quarterly, Volume 22. 2011.
139. Ranjit Voola & Jamie Carlson & Andrew West, **Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view**, Strategic Change, 2004.
140. Ravichandran T, **Exploring the Relationships between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility**, Journal of Strategic Information Systems, Volume 27, Issue 01, 2018.
141. Rene Pellissiert & Tshilidzi, **Nenzhelele towards a universal competitive Intelligence process model**, Journal of Information Management, university of south Africa, Pretoria, Volume 15, Issue 02, Aug 2013.
142. Richard Veryard, **The Emergence of Organizational Intelligence, Business Intelligence**, CUTTER CONSORTIUM, Volume 10, Issue 07, 2010.

143. Robert Duncan, **Characteristics of Organization Environment and perceived Environmental Uncertainty**, Administration Science Quarrel, Volume 17, Issue 315, 1972.
144. Robert Presthus, **Toward a Theory of Organizational Behavior**, Administrative Science quarterly, June 1958.
145. Robert Service, **The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective**, International Journal of Management, Volume 23, Issue 01, 2006.
146. Robert Williams, **Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment**, Journal of Academic Librarianship, Volume 23, Issue 02, 1997.
147. Robert, H, **Management for Intelligent Organization: The Scanning the Environment**, Journal of Academic Librarianship, Volume 27, Issue 08, 2009.
148. Roberts Norman & Gary Stockport, **Defining strategic flexibility**, Global Journal of Flexile Systems Management, Springer, Volume 10, Issue 01, Pages: 27-32. Available on: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-81-322-1560-8\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-81-322-1560-8_3)
149. Rocha A &Kury B &Tomassini R, &Velloso L, **Strategic responses to environmental turbulence: A study of four Brazilian exporting clusters**, Investigaciones regionales, Journal of Regional Research, Volume 39, 2017, Pages:155-174, P 170.
150. Sabir Rana Nasser &Sarah Ali Al-Amri &Abdul-Hussein Ali Abdul-Amir, **The Interactive Role of Competitive Intelligence in Enhancing Organizational Excellence in Eachieving Customer Delight**, Journal of Adminstration and Economics, Volume 41, Issue 117, 2018.
151. Samuel Certo & Paul Peter & Edward Ottensmeyer, **Strategic Management: Concepts & Application**, Richard d Irwin, Chicago, 1995.
152. Sara Abdalrazig Sati &Abdelmutalab Adam, **Evaluating effectiveness of 5S implementaion in industrial sector**, 2019.
153. Siegel D, **Réflexion sur la stratégie**, La revue des science de gestion, France, Volume 02, Issue 230, 2008, Pages: 15-23.
154. Siswaningsih W &Firman H &Zackiyah Khoirunnisa A, **Development of Tow-Tier Diagnostic Test Pictorial-Based for Identifying High School Students Misconceptions on the Mole Concept**, IOP Publishing, Journal of Physics, 2017.
155. Smith Ken &Curtis Grimm &Gannon M J, **Dynamics of Competitive Strategy**, SAGE Publications, Newbury Park, California, US, 1992.
156. Smith Ken &Curtis Grimm, **Strategy as Action: industry rivalry and coordination**, Cincinnati, South-Western Publishing Co, 1997.
157. Stefan Kuhlmann &Patries Boekholt & Luke Georghiou, **Improving Distributed Intelligence for Complex Innovation Systems**, Final report of the Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTTP), Karlsruhe, June 1999, Pages:1-85. Available on: <http://www.isi.fhg.de/>
158. Stefanikova L & Masarova G, **The need of complex competitive intelligence**, Procedia-Social and Behavioral Science 110, 2014, Pages: 669-677.
159. Stephen Hianes, **Strategic & System Thinking Choas & Complexity to Elegant Simplicity Center for Strategic Management**, 2004. [www.csiminti.com](http://www.csiminti.com)
160. Stewart Clegg &David Dunkerley, **Organization, Class, and control**, Rou Hedge & Kegan paul, Sage Journals, Volume 19, Issue 02, London, 1980
161. Thao Trinh-Phuong &A Molla &K Peszynski, **Enterprise System Enabled Organizational Agility Capability A construct and Measurement Instrument**, Communications of the Association for Information Systems, Volume 31, Issue 08, 2012, Pages:167-193
162. Thomas Bateman &Scott Snell, **Management: Building Competitive Advantage**, Volume 119, Issue 20, 1996.
163. Thomas Coulson, **Creating a winning board: Successful and unsuccessful directorial approaches to competing and winning**, Viewpoint Journal, Volume 21, Issue 02, 2005.
164. Tjemkes B & Furrer O &Adolfs K &Aydinlik A, **Response Strategies in an International Strategic Alliance Experimental Context: Cross-Country Differences**, Journal of International Management, Volume 18, Issue 01, 2012, Pages: 66-84.

165. Tom Davies & Gilbert Barry & Swartz Jeff, **Competitive response: a new lens for evaluating company performance**, P 58. Available on: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-27367-0\\_5](https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-27367-0_5)
166. Tyson B, **Using Sales & Marketing Intelligence to Improve Performance**, The Competitive Intelligence Center: Get Smarter Faster, 2002. Available on: <http://www.competitivereviews.com>
167. Varshney D & Varshney N, **Workforce Agility and its Links to Emotional Intelligence and Workforce Performance: A Study of Small Entrepreneurial Firms in India**, Global Business and Organizational Excellence, Volume 39, Issue 05, 2020, Pages: 35-45.
168. Varshney D & Varshney N, **Workforce Agility and its Links to Emotional Intelligence and Workforce Performance: A Study of Small Entrepreneurial Firms in India**, Global Business and Organizational Excellence, Volume 39, Issue 05, 2020, Pages: 35-45.
169. Younghi W & Hing Polo, **Customer- Focused Performance and its Key Resource – used Determinations, An Integrated Framework**, Competitiveness Review, An international Business Journal, Volume 14, Issue 02, 2004.
170. Yves Doz & Mikko Kosonen, **The Dynamics of Strategic Agility: Nuk's Rollercoaster Experience**, University of California, Management Review, Volume 50, Issue 03, 2008.
171. Zare Zardeini Hosein & Ahmad yousefi, **The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace**, International Journal of Psychological Studies, Volume 04, Issue 03, 2012.

#### 5. التظاهرات العلمية (ملتقيات ومؤتمرات)

172. Al-Ubaidi & Al, **Strategic Intelligence to Enhance Quality of Auditing an Exploratory Study of the Views of a Sample of Financial Supervisors in the Financial Supervision Bureau**, The Eleventh Annual Scientific Conference on Business Intelligence and Knowledge Economy, Al Zaytoonah University, Amman, 2012.
173. Cui Borui, **Effects and performance of a demand response strategy for active and passive building cold storage**, The 6<sup>th</sup> International Conference on Applied Energy- ICAE, 2015.
174. Erande Ameya & Verma Alok, **Measuring Agility of Organizations – Acomprehensive Agility Measurement Tool**, In (IAJC – IJME) International Conference, 2008. Available on: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.566.1672&rep=rep1&type=pdf>
175. Nagaiah M, Ayyanar K, **Software for Data Analysis in SPSS: On over view**, Conference Paper: Research Methodology in Library and Information Science, At: Karaikudi Alagappa University Karaikudi, India, 2016.
176. Skipper Joseph & Landrum Heath, **TOWARD THE UNDERSTANDING OF ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY**, Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference, Richmond, VA, USA March 13th-15<sup>th</sup>, 2008.

#### 6. مواقع الويب

177. Adam Hayes, **Multiple Linear Regression (MLR) Definition, Formula, and Example A statistical techniqe that uses several explanatory variable of a response variable**, Investopedia, June 23 2022, Available on: <https://www.investopedia.com/terms/m/mlr.asp>
178. Andrew Bloomenthal, **Coefficient of Determination**, Investopedia, October 10 2021, Available on: <https://www.investopedia.com/terms/c/coefficient-of-determination.asp>
179. Arik Johnson, **What Is Competitive Intelligence?** 2000, Pages: 1-5. Available on: [www.aurorawde.com/](http://www.aurorawde.com/)
180. Bob Becker, **Strategic agility: The Ultimate Competitive Advantage**, 2007. [www.sa-advantage.com](http://www.sa-advantage.com)
181. Brust B, **Emtional Intelligence Leader's Guide**, 2001. Available on: [www.CRMlearning.com](http://www.CRMlearning.com)

182. Erastos Filos, **Smart Organizations in the digital Age**, European Commission, Directorate-General Information Society & Media, 2005. Available on: <http://www.veforum.org/apps/recview.asp?P=Article&T=Articles&Q=54:1-6>
183. Frnziska Blunck, **What is Competitiveness?** 2006. Available on : <https://fr.scribd.com/document/51537839/what-is-competitive#>
184. Karl Albrecht, **The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action**, AMACOM, 2003, Pages 260, Available on: [https://books.google.dz/books?id=2BkALUR\\_OIsC&dq=The+power+of+the+mind+at+work+Karl+Albrecht&hl=fr&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.dz/books?id=2BkALUR_OIsC&dq=The+power+of+the+mind+at+work+Karl+Albrecht&hl=fr&sa=X&redir_esc=y)
185. Marshall Hargrave, **Standard Deviation Formula and Uses vs. Variance**, Investopedia, July 2022, Available on: <https://www.investopedia.com/terms/s/standarddeviation.asp>
186. MenKus & Associates, **Strategic Response Speed- the essential survival metric**, February 16, 2018. Available on: <http://www.menkus.com/blog/2018/2/16/strategic-response-speed-the-essential-survival-metric>
187. Patterson M, **Strategic Intelligence: Moving up the value chain**, 2000. Available on: <http://www.nlc-bnc.ca/cfl-cbgl/liaison/2000/2000-1/01e.htm>
188. Pode A, **The Business Intelligence Page**, 2002, Pages: 1-11. Available on <http://www.podeiboro.ac.uk/>
189. Statistics support for students, **Spearman's correlation**, P 2, Available on: <https://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/spearmans.pdf>

## ثانيا - قائمة باللغة الفرنسية

### 1. الكتب

190. James March & Herbert Simon, **Les Organisations, Problèmes, Psychologiques**, Dunod, Paris, 1964, P173. (Traduit de l'américain)
191. Jean-Pierre Helfer & Michel Kalika & Jacques Orsoni, **Management: Stratégie et Organisation**, 7<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2008.

### 2. المقالات العلمية

192. Abdelilah Yassine, **Actions stratégique et délai de réaction des firmes rivales Cas de la presse «people»**, La revue des science de gestion, La France, Volume 02, Numéro 266, 2014, Pages: 53-60.
193. Michael Porter, **Choix Stratégiques et Concurrence, Technique d'Analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'industrie**, Economica, 1980.
194. Faouzi Bensebaa, **La Dynamique Concurrentielle: défis analytiques et méthodologiques**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 06, Numéro 01, 2003, Pages: 5-37.
195. Humbert Lesca, **Structure et système d'information**, Eacteurs de Compétitivité de l'Entreprise, Masson, Paris, 1986.
196. Jean Louis Monino, **L'information au cœur de L'Intelligence Economique et Stratégique**, Réseau de Recherche sur L'Innovation, Document de Travail, Numéro 27, France, 2012.
197. Jean-Louis Muchielli, **La Compétitivité : Définitions, Indicateurs et Déterminants**, Université Paris, 2002, P 9. <http://www.team.univ-paris.fr/teaperso/doctel.htm,20/04/2007>

### 3. التظاهرات العلمية (ملتقيات ومؤتمرات)

198. Allouani Aoumeur Akki, **Le system d'information comptable et la compétitive des entreprises**, Séminaire international sur: La Compétitive des entreprises économique et mutations et l'environnement, Biskra, 2002.

4. التقارير

199. Rapport d'entreprise Ooredoodz, 2021-2022, disponible sur ce lien: <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/politique-qualite>

## قائمة الملاحق

1. قائمة المحكمين
2. استبيان الدراسة
3. تطبيق RAOSOF لحساب عينة الدراسة
4. مخرجات معامل Mardia لاختبار التوزيع الطبيعي.
5. اشهاد المدققين للغة البحث (العربية والانجليزية)

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الكلية والجامعة	الدرجة العلمية	اسم ونقب الأستاذ
معهد العبور العالي للإدارة والحاسبات ونظم المعلومات، القاهرة (مصر)	أستاذ التعليم العالي	نشأت ادوارد
قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل (العراق)	أستاذ التعليم العالي	آلاء عبد الموجود العاني
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة (الجزائر)	أستاذ التعليم العالي	ميلود برني
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تبسة (الجزائر)	أستاذ التعليم العالي	فضيلة بوطورة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي غليزان (الجزائر)	أستاذ التعليم العالي	محمد قادري

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 الأعمال

قسم: علوم التسيير

Spécialité: Management des affaires

Département: des sciences de gestion

## استبيان Questionnaire

الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه بعنوان: " أثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة أوريدو للاتصالات " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يعتبر أحد الأدوات التي تستخدم لجمع البيانات الأولية في البحث العلمي الأكاديمي. نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة محاور الاستبيان بدقة وبموضوعية، تجعلنا نصل إلى نتائج بحثية دقيقة ومضبوطة. ونحيطكم علمًا أن جميع إجاباتكم إنما تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

Afin de préparer une thèse de doctorat intitulée : « **L'impact du Management d'Intelligence sur la Réponse Compétitive dans l'entreprise économique -une étude de cas d'Ooredoo Télécom-** » Nous espérons que vous répondrez avec bienveillance à toutes les questions des axes du questionnaire avec précision et objectivité, ce qui nous permettra d'atteindre des résultats de recherche précis. Nous vous informons que toutes vos réponses sont utilisées à des fins de recherche scientifique.

**Merci pour votre agréable coopération**

## قائمة الملاحق

### المحور الأول: البيانات الوصفية العامة LES DONNES DE BASES

ضع علامة (×) في الخانة المناسبة: Mettez le signe (×) devant la réponse convenable:

1. الجنس: ذكر  أنثى
  2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 40 سنة  من 40 سنة فما فوق
  3. الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
  4. المستوى التعليمي: ليسانس  ماستر/ماجستير  دراسات عليا
  5. المستوى الوظيفي: إطار  إطار مسير
1. Sexe: Homme  femme
  2. Age: moins de 30 ans  De 30 ans à 40 ans  à partir de 40 ans et plus
  3. L'Expérience Professionnelle : moins de 5ans  de 5 à 10 ans  plus de 10 ans
  4. Niveau d'Education : Licence  Master / Magistère/Ingénieur  Doctorat
  5. Niveau de Fonctionnel : Cadre  Chef de Service

### المحور الثاني: الإدارة بالذكاء Le Management D'intelligence

Le Management D'intelligence	الإدارة بالذكاء					رقم العبارة
	بدرجة مرتفعة Fort		بدرجة ضعيفة ← Faible			
<b>L'intelligence stratégique</b> بعد الذكاء الاستراتيجي						
L'entreprise étudie les opportunités et les menaces.	5	4	3	2	1	1 تدرس المؤسسة الفرص والتهديدات.
L'entreprise considère les forces et les faiblesses.	5	4	3	2	1	2 تدرس المؤسسة نقاط القوة والضعف.
L'entreprise utilise efficacement les informations stratégiques.	5	4	3	2	1	3 تستخدم المؤسسة المعلومات الاستراتيجية بفعالية.
L'entreprise développe des stratégies compatibles avec les conditions environnementales	5	4	3	2	1	4 تضع المؤسسة استراتيجيات تتوافق والظروف البيئية المحيطة بها.
L'entreprise dispose d'un plan stratégique alternatif.	5	4	3	2	1	5 تتوافر المؤسسة على خطة استراتيجية بديلة.
<b>L'intelligence Compétitive</b> بعد الذكاء التنافسي						
L'entreprise établit un plan concurrentiel équilibré en termes de ressources et d'objectifs.	5	4	3	2	1	6 تضع المؤسسة خطة تنافسية متوازنة من حيث الموارد والأهداف.

## قائمة الملاحق

L'entreprise étudie les mouvements de ses concurrents pour réagir rapidement avec un comportement stratégique approprié.	5	4	3	2	1	تدرس المؤسسة تحركات منافسيها للرد الفوري بسلوك استراتيجي مناسب.	7
L'entreprise capte toutes les informations sur le marché et les produits des concurrents.	5	4	3	2	1	تقوم المؤسسة باقتناص كل المعلومات المتعلقة بالسوق والمنتجات الخاصة بالمنافسين.	8
Efficacité dans l'utilisation des technologies modernes.	5	4	3	2	1	الكفاءة في استخدام التكنولوجيات الحديثة.	9
L'entreprise propose des produits et services nouveaux, innovants et créatifs qui expriment son intelligence par rapport à ses concurrents.	5	4	3	2	1	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات جديدة، مبتكرة ومبدعة تعبر عن ذكائها مقارنة مع منافسيها.	10
<b>L'Intelligence Émotionnel بعد الذكاء العاطفي</b>							
Les responsables d'entreprise sont capables de percevoir et de comprendre leur comportement au travail.	5	4	3	2	1	يستطيع مدراء المؤسسة إدراك وفهم سلوكياتهم في العمل.	11
Les responsables d'entreprise peuvent gérer la résistance au changement en cas de changement de stratégie.	5	4	3	2	1	يستطيع مدراء المؤسسة إدارة مقاومة التغيير في حالة تغير الإستراتيجية.	12
Les chefs d'entreprise cherchent à développer les compétences et les capacités des individus.	5	4	3	2	1	يسعى مدراء المؤسسة إلى تطوير المهارات والقدرات الفردية للأفراد.	13
Les chefs d'entreprise encouragent les individus à se distinguer par rapport à leurs concurrents.	5	4	3	2	1	يقوم مدراء المؤسسة بتشجيع الأفراد لتحقيق التميز مقارنة مع المنافسين.	14
La relation entre les employés et les gestionnaires passe par un contact direct formel.	5	4	3	2	1	العلاقة بين الموظفين والمدراء تكون باتصال مباشر رسمي.	15

### المحور الثالث: الاستجابة التنافسية La Réponse Compétitive

La Réponse Compétitive	بدرجة ضعيفة ← بدرجة مرتفعة					الاستجابة التنافسية	رقم العبارة
	Fort				Faible		
<b>La vitesse بعد السرعة</b>							
L'entreprise réagit rapidement aux changements de l'environnement	5	4	3	2	1	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في المحيط التنافسي.	16

## قائمة الملاحق

concurrentiel.							
Réactions rapides aux concurrents introduisent de nouveaux produits et services de L'entreprise.	5	4	3	2	1	ردود الفعل سريعة أمام المنافسين عند طرحهم وتقديمهم منتجات وخدمات جديدة	17
L'entreprise essaie de satisfaire les demandes de ses clients rapidement et avec la qualité requise.	5	4	3	2	1	تحاول المؤسسة أن ترضي طلبات زبائنها بسرعة وبالجودة المطلوبة.	18
L'entreprise prend en compte la gestion du temps et le sérieux pour y adhérer.	5	4	3	2	1	تراعي المؤسسة إدارة الوقت والجدية في الالتزام به.	19
L'entreprise a la responsabilité de retarder le travail et punit ceux qui le négligent.	5	4	3	2	1	تُحمل المؤسسة مسؤولية التأخير في العمل وتعاقب من فرط فيه.	20
<b>بعد الاتساق Cohérence</b>							
La société surveille périodiquement les mouvements des concurrents.	5	4	3	2	1	تقوم المؤسسة بمراقبة تحركات المنافسين بصفة دورية.	21
L'entreprise étudie en respectant périodiquement ses cadres sur les conditions et les changements en cours	5	4	3	2	1	تدرس المؤسسة باجتماع إطاراتها دوريا حول الأحوال والتغيرات الحاصلة.	22
Évaluer régulièrement la satisfaction des clients à l'égard des produits et services de l'entreprise.	5	4	3	2	1	تقييم رضى الزبون بصفة منتظمة عن منتجات المؤسسة وخدماتها.	23
L'entreprise prend des décisions régulières de manière cohérente à la satisfaction du client.	5	4	3	2	1	تتخذ المؤسسة قرارات ثابتة وبتساق لرضى الزبائن.	24
La division du travail est en harmonie avec la qualification académique, l'expérience et les compétences.	5	4	3	2	1	تقسيم العمل يكون بانسجام مع المؤهل العلمي والخبرة والكفاءات.	25
<b>بعد الفعالية Efficacité</b>							
Les décisions prises dans l'entreprise pour faire face aux changements concurrentiels sont plus efficaces.	5	4	3	2	1	القرارات المتخذة في المؤسسة لمواجهة التغيرات التنافسية تكون أكثر فعالية.	26
Les attentes de l'entreprise lorsque de nouveaux produits sont introduits sont souvent correctes.	5	4	3	2	1	توقعات المؤسسة عند طرح منتجات جديدة تكون في أغلب الأحيان صائبة.	27

## قائمة الملاحق

Les employées de l'entreprise s'engagent à s'acquitter de leurs fonctions de manière efficace et efficiente.	5	4	3	2	1	يلتزم موظفي المؤسسة بتأدية مهامهم بفعالية وكفاءة عاليين.	28
La réponse de l'entreprise au changement est toujours couronnée de succès.	5	4	3	2	1	استجابة المؤسسة للتغيرات يكون ناجحا دوما.	29
Les clients sont toujours réactifs aux nouvelles offres et produits.	5	4	3	2	1	يكون تجاوب الزبائن عال دوما عند تقديم عروض ومنتجات جديدة.	29

### المحور الرابع: الرشاقة الاستراتيجية Agilité Stratégique

رقم العبارة	الرشاقة الاستراتيجية					بدرجة ضعيفة ← بدرجة مرتفعة	رقم العبارة
	Fort				Faible		
<b>بعد القدرة L'aptitude</b>							
30	5	4	3	2	1	لدى المؤسسة قدرة مادية ومالية تمكنها من تجاوز الأزمات.	L'entreprise a une capacité matérielle et financière à surmonter les crises.
31	5	4	3	2	1	لدى المؤسسة كوادر مؤهلة قادرة على التصدي بسرعة لردات الفعل المفاجئة.	L'entreprise a des cadres qualifiés de réagir rapidement aux réactions soudaines.
32	5	4	3	2	1	لدى المؤسسة القدرة على التنبؤ والاستشعار لما يمكن أن يحدث.	L'entreprise a la capacité de prévoir et ce qui pourrait arriver.
<b>بعد المرونة La souplesse</b>							
34	5	4	3	2	1	تعتبر المؤسسة رشيقة في استغلال الوقت.	L'entreprise est agile dans l'utilisation du temps.
35	5	4	3	2	1	تتميز المؤسسة بخفة الحركة في تنفيذ الأوامر والتعليمات.	L'entreprise se distingue par son agilité dans l'exécution des ordres.
36	5	4	3	2	1	تعتبر المؤسسة مرنة في انجاز المهام.	L'entreprise est flexible dans l'accomplissement des tâches.
37	5	4	3	2	1	تقاوم المؤسسة الأزمات المباغته بخفة ورشاقة.	L'entreprise est résistée aux crises soudaines avec légèreté.
38	5	4	3	2	1	تعتبر المؤسسة مرنة في التجاوب مع المؤثرات البيئية.	L'entreprise est flexible pour répondre aux influences environnementales.

## قائمة الملاحق

يمكن الرجوع إلى رابط الاستبيان الإلكتروني التالي: <https://forms.gle/niwKdjPX31xdgnTp7>

الملحق رقم (03): تطبيق RAOSOF



### Sample size calculator

What margin of error can you accept?  %  
5% is a common choice

What confidence level do you need?  %  
Typical choices are 90%, 95%, or 99%

What is the population size?   
If you don't know, use 20000

What is the response distribution?  %  
Leave this as 50%

Your recommended sample size is

The margin of error is the amount of error that you can tolerate. If 90% of respondents answer yes, while 10% answer no, you may be able to tolerate a larger amount of error than if the respondents are split 50-50 or 45-55.  
Lower margin of error requires a larger sample size.

The confidence level is the amount of uncertainty you can tolerate. Suppose that you have 20 yes-no questions in your survey. With a confidence level of 95%, you would expect that for one of the questions (1 in 20), the percentage of people who answer yes would be more than the margin of error away from the true answer. The true answer is the percentage you would get if you exhaustively interviewed everyone.  
Higher confidence level requires a larger sample size.

How many people are there to choose your random sample from? The sample size doesn't change much for populations larger than 20,000.

For each question, what do you expect the results will be? If the sample is skewed highly one way or the other, the population probably is, too. If you don't know, use 50%, which gives the largest sample size. See below under **More information** if this is confusing.

This is the minimum recommended size of your survey. If you create a sample of this many people and get responses from everyone, you're more likely to get a correct answer than you would from a large sample where only a small percentage of the sample responds to your survey.

**Online surveys with Vovici have completion rates of 66%!**

#### Alternate scenarios

With a sample size of	<input type="text" value="100"/>	<input type="text" value="200"/>	<input type="text" value="300"/>	With a confidence level of	<input type="text" value="90"/>	<input type="text" value="95"/>	<input type="text" value="99"/>
Your margin of error would be	9.65%	6.71%	5.39%	Your sample size would need to be	250	344	550

Save effort, save time. **Conduct your survey online with Vovici.**

#### More information

If 50% of all the people in a population of 20000 people drink coffee in the morning, and if you were repeat the survey of 377 people ("Did you drink coffee this morning?") many times, then 95% of the time, your survey

يمكن الرجوع للرابط التالي: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (04): معامل مardia لاختبار التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات Mardia's Coefficient  
(بمعاملات الالتواء والتفرطح Skew & Kurtosis)

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
CI15	1,000	5,000	-,487	-3,069	-,286	-,901
CI14	1,000	5,000	-,221	-1,391	-,640	-2,016
CI13	1,000	5,000	-,483	-3,044	-,276	-,870
CI12	1,000	5,000	-,483	-3,041	-,378	-1,190
CI11	1,000	5,000	-,409	-2,576	-,601	-1,893
CI10	1,000	5,000	-,276	-1,740	-,977	-3,078
CI9	1,000	5,000	-,481	-3,029	-,634	-1,997
CI8	1,000	5,000	-,607	-3,826	-,639	-2,012
CI7	1,000	5,000	-,472	-2,970	-,608	-1,915
CI6	1,000	5,000	-,451	-2,842	-,811	-2,555
CI5	1,000	5,000	-,259	-1,630	-,578	-1,822
CI4	1,000	5,000	-,554	-3,487	-,515	-1,621
CI3	1,000	5,000	-,585	-3,683	-,369	-1,162
CI2	1,000	5,000	-,453	-2,852	-,615	-1,938
CI1	1,000	5,000	-,246	-1,548	-,784	-2,468
SA8	1,000	5,000	-,506	-3,190	-,493	-1,554
SA7	1,000	5,000	-,297	-1,870	-,611	-1,923
SA6	1,000	5,000	-,504	-3,171	-,472	-1,488
SA5	1,000	5,000	-,284	-1,786	-,652	-2,054
SA4	1,000	5,000	-,393	-2,474	-,620	-1,953
SA3	1,000	5,000	-,516	-3,248	-,424	-1,336
SA2	1,000	5,000	-,794	-4,999	-,093	-,293
SA1	1,000	5,000	-1,012	-6,372	,417	1,312
IM15	1,000	5,000	-,372	-2,345	-,697	-2,193
IM14	1,000	5,000	-,125	-,789	-1,027	-3,235
IM13	1,000	5,000	-,224	-1,413	-1,058	-3,330
IM12	1,000	5,000	-,410	-2,583	-,656	-2,066
IM11	1,000	5,000	-,316	-1,989	-,797	-2,511

## قائمة الملاحق

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
IM10	1,000	5,000	-,525	-3,308	-,706	-2,224
IM9	1,000	5,000	-,754	-4,750	-,308	-,968
IM8	1,000	5,000	-,547	-3,445	-,641	-2,018
IM7	1,000	5,000	-,541	-3,407	-,701	-2,208
IM6	1,000	5,000	-,454	-2,860	-,669	-2,107
IM5	1,000	5,000	-,477	-3,006	-,615	-1,938
IM4	1,000	5,000	-,447	-2,813	-,634	-1,995
IM3	1,000	5,000	-,492	-3,102	-,591	-1,862
IM2	1,000	5,000	-,431	-2,711	-,454	-1,429
IM1	1,000	5,000	-,645	-4,063	-,384	-1,209
<b>Multivariate</b>					<b>123,562</b>	<b>1,90</b>

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOSv26



**L'Aarbi Tebessi University-Tebessa (Algeria)**

**Economic Sciences &Mangement Sciences Faculty**



**Department:** Management Sciences

**Specialization:** Business Management

### **Certificate of proofreading**

I am Mr. **Seyf eddine Baka**, a Professor of English from the University of Jijel. I declare that I have proofread the thesis of the researcher **Hala Yahiaoui**, entitled: **The Impact of Intelligence Management on the Competitive Response in the Economic Enterprise -A Case Study of the Ooredoo Corporation.**

**Signature**



جامعة العربي التبسي - تبسة (الجزائر)



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

### اشهاد بالتدقيق اللغوي

أنا السيد: نذير بوسنة أستاذ في الأدب العربي من جامعة جيجل، أصرّح أنّني قد قمت بالتدقيق اللغوي لأطروحة الطالبة هالة يحيياوي، الموسومة بعنوان: أثر الإدارة بالنكاء على الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة أوريدو.

إمضاء