

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia Souk
Ahras



جامعة محمد الشريف مساعدي
سوق أهراس

Mohamed Chérif Messadia University
Souk-Ahras

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية علوم التسيير
القسم: علوم التسيير
السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

**تأثير الذكاء التنافسي على الرشاقة الاستراتيجية
-دراسة ميدانية للمديرية الجهوية لشركة موبيليس عنابة-**

الشعبة

علوم تسيير

التخصص

إدارة أعمال

من إعداد الطلبة:

- جمعة طالبي

- بلقيس دبابسة

لجنة المناقشة/التقييم:

الرئيس: طارق راши	الرتبة العلمية:	أستاذ محاضر -أ-	الجامعة:	محمد الشريف مساعدي
المشرف: بن خديجة منصف	الرتبة العلمية:	أستاذ التعليم العالي	الجامعة:	محمد الشريف مساعدي
الممتحن: حمودة نصيرة	الرتبة العلمية:	أستاذ محاضر -أ-	الجامعة:	محمد الشريف مساعدي

رقم:...../2022



﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

[التوبة: 105].



شكر وتقدير



قال الله تعالى:

«فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون.....».

أولا وقبل كل شيء أشكر الله عز وجل على توفيقه ونجاحي في حياتي الدراسية ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بكل الاحترام والتقدير وبخالص الشكر

الأستاذ المشرف:

أ.د. بن خديجة منصف، على تأطيره لعملنا هذا، وعدم إبخاره جهدا لمساعدتنا ورفع معنوياتنا.

كما نخص بالشكر الجزيل **جميع أساتذة** كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الشريف مساعديّة، وكل العاملين بها. ولا يفوتنا أن نشكر جميع **طلبة دفعة إدارة أعمال: 2021/2020** مع دعواتنا للجميع بالتوفيق من الله عز وجل في الحياة العلمية والعملية..

وفي الأخير نختم بالصلاة والسلام على رسولنا **محمد الكريم**، ونسأل الله العزيز القدير باسمه الأعظم أن يوفقنا في أمورنا إنه قريب مجيب الدعاء.

الإهداء:

إلى نبع الحب الذي أستمد منه أسمى مبادئ حياتي سبحان الذي سير لي النعمة على هيئتها
جلّ من سواها فأحسن، سبب وجودي قدوتي من تحملت متاعب الدنيا من أجلي وعلمتني
معنى الحق وربتني على الصبر والإيمان

أمي _ أطل الله عمرها _

إلى رمز العطاء و البذل أفنى عمره من أجلي أبي أطل الله في عمره

إلى جدي رحمه الله وجعل مثواه الجنة

إلى إخوتي ورفقاء دربي في الحياة فرح، سمية

إلى جدتي التي ربنتني وسهرت وكافحت من اجلي

إلى كل عائلتي، وفيروز

إلى صديقاتي الوفيات أدام الله ودنا: آية، شمس، أماني

إلى أستاذة ريمة درارجية.

إلى من عاشت فينا قبل أن نعيش فيها وعرفناها في دفاتر التضحيات: فلسطين

إلى غزة وأبنائها، أبناء المقاومة الفلسطينية، كتائب القسام وسيف القدس.

**اليوم وكل يوم: مع المقاومة في صمتها قبل قولها، عجزها قبل قدرتها، صبرها
قبل فعلها.**

**إلى كل شهيد، أسير مبعد عن أهله، مقاوم يمضي على الحق، وكل مرابط أبعد عن قرّة عينه
الأقصى.**

إلى شهداء و أبناء الشعب الفلسطيني، حماة المسجد الأقصى و الأرض المطهرة.

**إلى من كبرت على أرضه وترعرعت تحت سمائه بلد المليون ونصف المليون
شهيد: الجزائر**

بلقيس

الإهداء:

لا يسعنا في هذا إلى الموقف الكريم إلا أن نتقدم بإهداء ثمرة هذا العمل
إلى:

إلى من كانوا سندي وملاذي بعد الله عز وجل، وكان تعبهما ودعاؤهما
ورضاهما بوصلتي في المسير: أمي وأبي

إلى إخوتي ورفقاء دربي في الحياة

إلى زوجي سندي في هذه الحياة

إلى ابني فلذة كبدي

وإلى جميع موظفي جامعة محمد الشريف مساعديّة و إلى كل من ساندنا
في حياتنا العلميّة والمهنيّة.

طالبى جمعة



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
	كلمة الشكر والتقدير
	الإهداء
ز_ح	فهرس المحتويات
ك	قائمة الأشكال
ن_س	قائمة الجداول
9_2	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية	
11	تمهيد
29_12	المبحث الأول: ماهية الذكاء التنافسي
12	المطلب 01: مفهوم الذكاء التنافسي
13	أولاً : تاريخ نشأة الذكاء التنافسي
14	ثانياً: تعريف الذكاء التنافسي
15	ثالثاً: أهمية وأهداف الذكاء التنافسي
17	رابعاً: خصائص الذكاء التنافسي
18	المطلب 02: أساسيات الذكاء التنافسي
18	أولاً: عملية الذكاء التنافسي
20	ثانياً: مراحل الذكاء التنافسي
22	المطلب 03: نماذج وأبعاد الذكاء التنافسي
22	أولاً: نماذج الذكاء التنافسي
27	ثانياً: أبعاد الذكاء التنافسي
48_29	المبحث الثاني: ماهية الرشاقة الإستراتيجية
29	المطلب 01: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية
30	أولاً: تاريخ ظهور الرشاقة الإستراتيجية
32	ثانياً: تعريف الرشاقة الإستراتيجية
35	ثالثاً: الفرق بين الرشاقة الإستراتيجية والمرونة
35	رابعاً: أهمية وأهداف الرشاقة الإستراتيجية
37	المطلب 02: مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية
40	المطلب 03: نماذج وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية
40	أولاً: نماذج الرشاقة الإستراتيجية
45	ثانياً: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية
47	المطلب 04: العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية
49	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتأثير الذكاء التنافسي على الرشاقة الإستراتيجية في المديرية الجهوية لشركة موبليس عنابة	
51	تمهيد
69_52	المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة
52	المطلب 01: التعريف بالشركة وهيكلها التنظيمي

51	أولاً: التعريف بالمؤسسة الأم اتصالات الجزائر وتفرعاتها
53	ثانياً: التعريف بشركة موبليس لخدمات الهاتف النقال الجزائرية وأهم مبادئها
56	المطلب 02: الهيكل التنظيمي لشركة خدمات الهاتف النقال موبليس
56	أولاً: الهيكل التنظيمي العام لشركة موبليس
58	ثانياً: الهيكل التنظيمي للإدارات الجهوية
60	المطلب 03: التغيرات الإستراتيجية التي قامت بها شركة موبليس
77_69	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
69	المطلب 01: عينة وأداة الدراسة
69	أولاً: عينة الدراسة
69	ثانياً: الاستبيان
70	ثالثاً: الوسائل الإحصائية المستخدمة
71	المطلب 02: صدق وثبات أداة العينة
71	أولاً: الصدق الظاهري
71	ثانياً: الصدق الداخلي
76	المطلب 03: الأساليب الإحصائية
88_78	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار الفرضيات
78	المطلب 01: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية
81	أولاً: طبيعة توزيع البيانات
82	ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
88	المطلب 02: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
100	خلاصة
102	الخاتمة
106	قائمة المراجع
الملاحق	
ملخص الدراسة	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم التسلسلي
7	نموذج الدراسة	01
19	المهام الخمس الأساسية لذكاء المنافسة	02
20	مراحل عملية الذكاء التنافسي	03
22	نموذج vivre et al 2002 للذكاء التنافسي	04
23	بناء المقدرات الجوهرية من أنظمة المعلومات إلى الذكاء التنافسي	05
24	دور الذكاء التنافسي المقدمة من scip	06
25	إدارة المعرفة وإدارة المعلومات من خلال ذكاء المنظمة في تخطيط الاستراتيجي.	07
26	أنموذج Dishman& Calof, 2008 للذكاء التنافسي.	08
27	عملية الذكاء التنافسي Popa&Cucui, 2009	09
36	نموذج الرشاقة الإستراتيجية	10
38	مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية	11
39	مراحل تنامي الرشاقة الإستراتيجية	12
40	العوامل المرتبطة التأثير على فاعلية المنظمات الرشيقة على تطوير المنتجات	13
41	وحدات البرمجة الرشيقة	14
43	أبعاد نظام معلومات المنظمة الرشيقة	15
45	النموذج النظري للموارد المستندة لعرض سلسلة التجهيز	16
57	الهيكل التنظيمي العام لشركة موبليس	17
58	الهيكل التنظيمي للإدارات الجهوية	18
59	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية موبليس عنابة	19

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم السلسلي
30	وجهات نظر الباحثين في تعريف مصطلح الرشاقة	01
32	الفرق بين الرشاقة الإستراتيجية والتصنيع الرشيق	02
34	الفرق بين المنظمة الرشيقة والمنظمة التقليدية	03
37	نموذج الرشاقة الإستراتيجية.	04
70	درجات مقياس ليكارت الخماسي	05
71	توزيع الأوزان لسلم ليكارت	06
72	الصدق الداخلي لل فقرات الخاصة بذكاء السوق	07
72	الصدق الداخلي لل فقرات الخاصة بذكاء المنافس	08
73	الصدق الداخلي لل فقرات الخاصة بذكاء التكنولوجيا	09
73	صدق الاتساق الداخلي لفروع للمحور الأول الذكاء التنافسي	10
74	صدق الاتساق الداخلي لل فقرات الخاصة بالاستشعار	11
75	صدق الاتساق الداخلي لل فقرات الخاصة باتخاذ القرار	12
76	صدق الاتساق الداخلي لل فقرات الخاصة بالممارسة	13
76	صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الثاني: الرشاقة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي	14
77	قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	15
79	خصائص المجتمع حسب الجنس	16
79	خصائص المجتمع حسب السن	17
80	خصائص المجتمع حسب المستوى التعليمي	18
81	خصائص المجتمع حسب المنصب المشغول	19
82	خصائص المجتمع حسب سنوات الأقدمية	20
83	اختبار التوزيع الطبيعي	21
84	تحليل فقرات البعد الأول (ذكاء السوق)	22
85	تحليل فقرات البعد الأول (ذكاء السوق)	23
86	تحليل فقرات البعد الثالث (ذكاء التكنولوجيا)	24
87	تحليل فقرات الخاصة بجميع أبعاد المحور الأول (الذكاء التنافسي)	25
89	تحليل فقرات المحور الثاني (الرشاقة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي)	26
91	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة	27
92	اختبار T-test للفرضية الرئيسية الأولى	28
93	تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرئيسية	29
95	نتائج علاقة التأثير بين للذكاء التنافسي في رشاقة الاستشعار	30
96	علاقة التأثير بين للذكاء التنافسي في رشاقة اتخاذ القرار	31
97	نتائج علاقة التأثير بين للذكاء التنافسي في رشاقة الممارسة	32
98	نتائج اختبار الفروق بين آراء المستجوبين بالنسبة لمتغير الجنس	33
99	نتائج اختبار الفروق بين آراء المستجوبين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	34
99	نتائج اختبار الفروق بين آراء المستجوبين بالنسبة لمتغير الوظيفة	35
100	نتائج اختبار الفروق بين آراء المستجوبين بالنسبة لمتغير الأقدمية	36

المقدّمة

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم كي تستطيع أن ترقى بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها.

لقد قادت التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة وتزايد حركيتها وتعقيداتها إلى اعتماد المنظمات على عمليات التحليل البيئي وما يتمخض عنه من بيانات يتم تجميعها من البيئة الداخلية والخارجية وتحويلها إلى معلومات تتراكم لديها، بما يقود إلى امتلاك المعرفة الإستراتيجية القدرة على التنبؤ بالمستقبل ورسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمات.

بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي كأحد أنماط الذكاء الذي يسهم في بناء الرؤية الإستراتيجية والقدرات الإبداعية التي تساعد على البقاء والتكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السريعة، وكذا العمل على تحقيق الميزة المستدامة التي تؤمن لها التفوق على منافسيها من خلال تأمين رغبات الزبائن واحتياجاتهم، مما يدفع بمنظمات الأعمال للبحث عن إستراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة والتطورات السريعة، وكان من بين هذه الخيارات الرشاقة الإستراتيجية التي تسهم بدورها في تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو فهي مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغيير، حيث تؤمن القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة من أجل التقدم بالمنظمة نحو النمو والازدهار.

إن تعزيز مفهومي الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية يستند إلى مجموعة من العناصر والأبعاد التي تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات والأحداث الطارئة التي تفرضها بيئتها، فالذكاء التنافسي يسهل كيفية الحصول على المعلومات المنافسين وتحليلها واستخدامها لاتخاذ القرارات من خلال أبعاده (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا)، أما الرشاقة الإستراتيجية فأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة الممارسة، رشاقة اتخاذ القرار) فهي تساعد على قياس مدى ملائمتها، وعليه جاءت الإشكالية كالتالي:

1. الإشكالية:

إن شركة موبليس تنشط في بيئة شديدة التنافس، والتغيير التكنولوجي وأذواق الزبائن هذا الأمر يحتم عليها أن تكون منظمة رشيقة متماز بالقدرة على تحسس واستشعار البيئة التي تنشط فيها بما يسمح لها باتخاذ قرارات واستراتيجيات تمكنها من التفوق على منافسيها، فبات من الضرورة بمكان أن تمتلك ذكاءً تنافسيا يؤهلها لذلك من هنا تبادر لنا طرح إشكالية الدراسة في :

إلى أي مدى يؤثر الذكاء التنافسي على الرشاقة الإستراتيجية لشركة موبليس ممثلة في المديرية الجهوية عنابة ؟

لندعيم هذه الإشكالية ارتأينا طرح الأسئلة التالية:

كيف يدرك المديرون في المنظمة المبحوثة مفهومي الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية ؟

ما مدى ممارسة المنظمة للذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية ؟

إلى أي مدى يؤثر الذكاء التنافسي على الرشاقة الإستراتيجية في المنظمة ؟

2. فرضيات الدراسة:

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد ممارسة فعالة لأبعاد الذكاء التنافسي مجتمعة (ذكاء السوق، ذكاء المنافسة، ذكاء التكنولوجيا) في شركة موبليس عنابة.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في الرشاقة الإستراتيجية في شركة موبليس عنابة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

• **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي في بعد رشاقة الاستشعار بالمديرية الجهوية لشركة موبليس عنابة عند المستوى المعنوي $\alpha=0.05$.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي في بعد رشاقة اتخاذ القرار بالمديرية الجهوية لشركة موبليس عنابة عند المستوى المعنوي $\alpha=0.05$.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي في بعد رشاقة الممارسة بالمديرية الجهوية لشركة موبليس عنابة عند المستوى المعنوي $\alpha=0.05$.

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد اختلاف في إجابات أفراد العينة ترجع لمتغيرات المستوى الوظيفي والأقدمية في العمل.

3. أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية هذا البحث في العناصر التالية:

✓ إن مختلف المنظمات تبحث عن البقاء والنمو لتحقيق التفوق في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها وإن كلا من مفهومي الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية من المفاهيم التي تعزز كيفية القدرة على المنافسة؛

- ✓ البحث ومعرفة المزيد عن المتغيرات الأساسية الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية للمساهمة في سد جزء من الفجوة المعرفية لهذه الموضوعات المهمة، لكونها تؤثر بشكل مباشر على النجاح التنافسي الاستراتيجي للمنظمات ودعم عجلة المنافسة لها؛
 - ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة من الناحية النظرية، وبين متطلبات الربط بينها لغرض تسهيل اختبارها عملياً.
- 4. أهداف الدراسة:**

يمكن إبراز أهداف هذا البحث في العناصر التالية:

- ✓ الوقوف على أهم التحديات التي تواجه شركة موبيليس في بيئة الأعمال التي تنشط فيها؛
- ✓ توضيح المفاهيم المتعلقة بالذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية، والوقوف على كيفية ومدى ممارستها بشركة موبيليس؛
- ✓ تحديد الأثر المباشر للذكاء التنافسي على الرشاقة الإستراتيجية في شركة _ موبيليس _ .

5. أسباب اختيار الموضوع:

- لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث وتجعله يتمسك بموضوع بحثه وعليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة ويمكن تقييم هذه الدوافع إلى:
- ✓ **الدوافع الذاتية:**

- الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد كما هو جديد كما أن قلة البحوث بالعربية التي تتناول الموضوع جامعة بين المتغيرين المدروسين؛
- من المواضيع التي نراها شيقة وتتفق مع ميولنا وتتماشى مع تخصصنا العلمي في إدارة أعمال.

✓ **الدوافع الموضوعية:** تتمثل في:

- كون موضوع الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية أحد مواضع الساعة والذي يطرح نفسه في الآونة الأخيرة لما له تأثير واضح وجلي على المؤسسة.
- نقص الدراسات التي تعالج موضوع الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية وفي هذا الصدد نحاول هذه الدراسة أن تكون إضافة جديدة للأدبيات التي تدرس هذا الموضوع.

6. الدراسات السابقة:

- ✓ دراسة شهاب محمد محمود الطه، 2021، مجلة بعنوان العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي _ دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة korek للاتصالات النقالة العلاقة في العراق، هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها والذكاء التنافسي بأبعاده وتم التطبيق في شركة كورك للاتصالات النقالة في العراق، واعتمد البحث استمارة الاستبانة أداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف التي يسعى إليها، حيث تم توزيع (43) استمارة على المديرين في المقر الرئيس للشركة، وتم استرجاع جميع الاستمارات وكانت صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية (معامل الارتباط، معامل الانحدار الخطي وتوصل الباحث أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية جميعها

ذات تأثير ايجابي معنوي في الذكاء التنافسي والعكس بالعكس، وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها بروز مفهوم الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي بوصفهما من المفاهيم الحديثة والمهمة في مجال الإدارة الإستراتيجية، أظهرت نتائج تحليل البيانات إلى وجود علاقة ارتباط بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي، الأمر الذي يؤشر أن امتلاك المنظمة الذكاء التنافسي يعني أنها تتمتع بالرشاقة الإستراتيجية المطلوبة لمواجهة بيئتها المضطربة وتحقيق ميزة تنافسي والعكس صحيح؛

✓ **دراسة أحمد نواف 2018**، أطروحة دكتوراه بعنوان دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء التنافسي (دراسة ميدانية مقارنة على القطاع الصحي في العراق)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة دور إدارة المعرفة في الذكاء التنافسي بالمستشفيات العراقية، وبالنسبة لمنهجية وعينة الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث بلغ عدد عينة مدراء الإدارات العليا والوسطى 569 وكانت أهم نتائج الدراسة: أنه يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) باستثناء تخزين المعرفة لم يظهر له أثر على الذكاء التنافسي؛

✓ **دراسة فرحات سميرة 2017**، أطروحة دكتوراه بعنوان دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، وهدفت الدراية وهدفت الدراسة إلى توضيح عملية الذكاء التنافسي ومكانتها وأثارها الايجابية في الكشف عن المخاطر والتقليل منها قدر الإمكان، وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: وقد اعتمدت الدراسة على نموذج فرضي تضمن متغيرين، الأول مستقل وهو الذكاء التنافسي والثاني تابع وهو المخاطر، وقامت الدراسة بتوظيف المتاح من المعارف حول الذكاء التنافسي باعتباره أداة مهمة تستخدمها أكبر المؤسسات الصناعية، لكونه يؤدي دورا كبيرا في حل الكثير من المشاكل التي تواجه متخذي القرار، منها المشاكل الناتجة عن البيئة الخارجية من مختلف أنواعها ما يجعل هذه المشاكل والمخاطر عائقا يحول دون تقدم المؤسسة، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الذكاء التنافسي أصبح من أهم وأقوى الوسائل اليوم لحماية المؤسسات من التنافس الشديد ومخاطره لأجل البقاء والنمو أكبر فترة ممكنة في بيئة دائمة التغير، إذ يمكنه الحد من المشاكل والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة من بيئتها الخارجية، وأهمية تشجيع تطبيق الذكاء التنافسي داخل المؤسسات وبخاصة العربية كعملية أساسية فيها لما له من دور مهم في صياغة الإستراتيجية، واتخاذ القرارات الفعالة؛

✓ **دراسة إيمان سالم الصانع 2013**: أطروحة ماجستير بعنوان أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية _ دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنية لافارج، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس وبيان أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (التخطيط، التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا) في تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها (مدى تحقيق الهدف، التكيف البيئي، نوعية المخرجات) كمتغير تابع في شركة تصنيع الإسمنت الأردنية، وقامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (47) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من

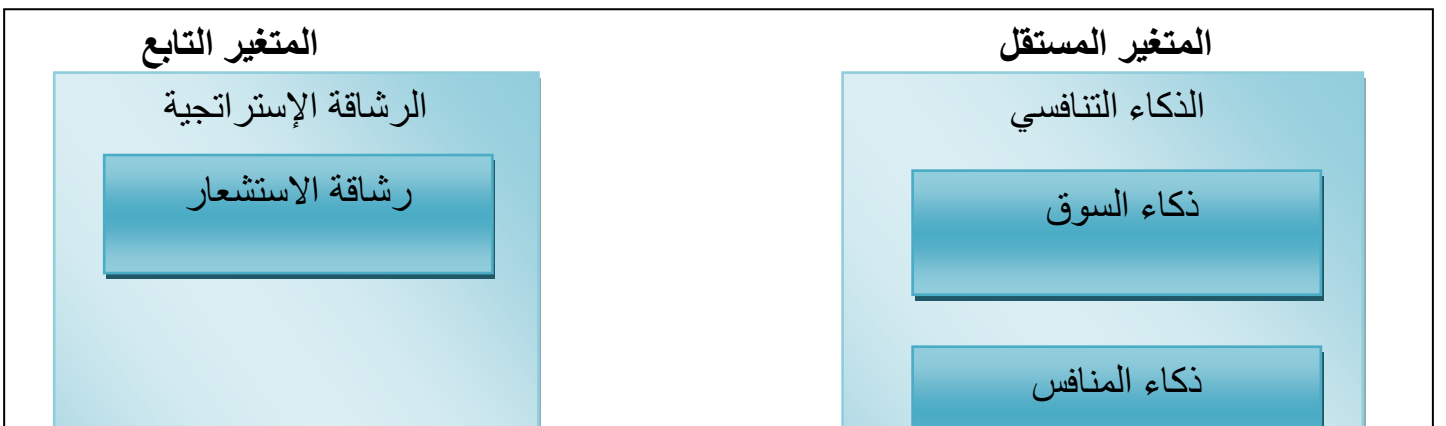
الإطارات الإدارية مكونة من مدراء بدرجات وظيفية متفاوتة (رئيس مجلس إدارة، مدير عام عضو وجلس إدارة، نائب مدير عام، مدير تنفيذ) حيث بلغ عدد العينة (63) فرد، ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بتغييراتها في شركة الإسمنت، ومن أهم التوصيات إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بتأثير محددات الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية في قطاعات أخرى وتوصية لشركة لافارج أن تكون سباقة في التغيير بدلا من اللجوء إلى أسلوب ردة الفعل، وذلك من أجل التصدي بسرعة وفعالية للتغيرات المعقدة في البيئة؛

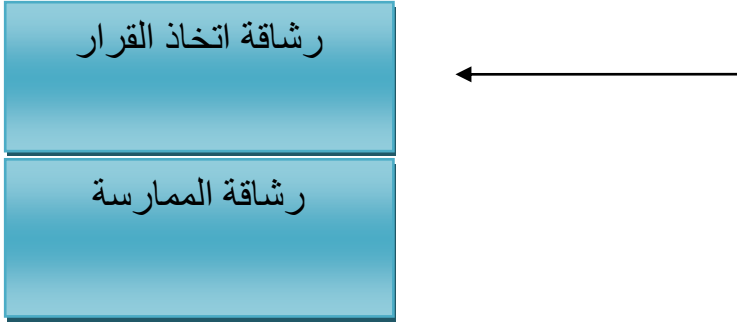
✓ دراسة الزين نور محمد سالم 2013: أطروحة ماجستير بعنوان أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن، هدفت الدراسة إلى بيان أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة ألبا هاوس الأردن في كل المواقع التابعة لها، أما عينة الدراسة قد شملت كافة المديرين ورؤساء الأقسام ومشرقي الإنتاج العاملين في الشركة والمواقع التابعة لها والبالغ عددهم (72) فردا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وقد استخدم الباحث لجمع المعلومات في مجال الدراسة ومتغيراتها استبانته تكونت من (44) فقرة، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أنه يوجد علاقة وأثر لخصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية لشركة ألبا هاوس الأردن، كما أن الشركة تمارس الرشاقة الإستراتيجية بدرجة قوية، فيما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد المعلومات الإستراتيجية في شركة ألبا هاوس وذلك للدور الإستراتيجي لمخرجاته، والمتمثلة بالمعلومات الإستراتيجية وما تتمتع به هذه المعلومات من خصائص تساهم بشكل كبير في عملة صنع القرار؛

7. نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة بالاعتماد على أدبيات الدراسة السابقة وللاشارة هذا النموذج قريب جدا من نموذج الباحث، شهاب محمد محمود الطه، دراسة بعنوان العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين لشركة korker للاتصالات النقالة في العراق حيث نريد إسقاطه وتجربته على شركة موبليس مع إحداث بعض التغيرات.

شكل 01: نموذج الدراسة





المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

8. أهم ما يميز الدراسة:

من خلال الاستعراض السابق لعدد من الدراسات السابقة وجدنا أنها تتصف بالتخصص، فمنها من يهتم بالذكاء التنافسي ومنها من يهتم بالرشاقة الإستراتيجية.

إن موضوع بحثنا يركز على تأثير الذكاء التنافسي في الرشاقة الإستراتيجية وبذلك يختلف عن الكثير، وما يميز الدراسة الحالية كونها محاولة للجمع بين هذين المتغيرين الأساسيين الذكاء التنافسي والرشاقة ودرسنا العلاقة الرابطة بين أبعاد الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية وطبقناهما في بيئة عمل جزائرية المتمثلة في المديرية الجهوية لشركة موبليس _عناية_

9. المنهج المعتمد:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي نعتبره مناسباً لطبيعة الموضوع من خلال أسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على الوثائق الداخلية والاستبيان، وللمعالجة الإحصائية استخدمنا برنامج spss.

حيث استخدمنا مصادر، معلومات أولية ممثلة في الوثائق الداخلية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، معلومات ثانوية ممثلة في البحث المكتبي.

10. حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الحدود التالية:

- ✓ الحدود المكانية: تم اختيار المديرية الجهوية لشركة موبليس _عناية_ ؛
- ✓ الحدود الزمنية: اعتمدت طوال السداسي الثاني (من 10 مارس إلى 15 جوان) من السنة الجامعية 2022/2021؛
- ✓ الحدود البشرية: تتمثل في الإطارات المسيرة للمديرية الجهوية لشركة موبليس _عناية_ حيث شملت كل من مديرين ونواب المدير وموظفين.

11. تقسيمات الدراسة:

حرصنا على الإحاطة بجميع جوانب الموضوع المدروس ارتأينا تقسيمه إلى جزأين أساسيين: الفصل الأول خاص بالأدبيات النظرية للدراسة، حيث قسمت إلى مبحثين: المبحث الأول تناول ماهية الذكاء التنافسي والمبحث الثاني: تناول ماهية الرشاقة الإستراتيجية. أما الفصل الثاني قد تناول إسقاط للجوانب التي تم التطرق إليها في الفصل السابق، من خلال القيام بدراسة ميدانية لعينة من شركة موبليس وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث. المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة موبليس، أما المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها، أما المبحث الثالث: يتضمن تحليل نتائج الدراسة التطبيقية (اختبار الفرضيات).

12. صعوبات الدراسة:

لكل دراسة صعوبات وعراقيل تواجه الباحث ويمكن حصر أهم صعوبات التي تمت مواجهتها فيما يلي:

- ✓ صعوبة تحصيل المادة العلمية المتعلقة بالموضوع بسبب ندرة المراجع، وكذا الدراسات الخاصة باللغة الأجنبية كذا قلة المعلومات والإحصائيات المتعلقة بمجال الدراسة الميدانية؛
- ✓ كثرة المفاهيم المختلفة والمتداخلة المتعلقة بالموضوع وندرتها بالعربية؛
- ✓ عدم إطلاع المستخدمين في المؤسسة مجال الدراسة على مصطلحي الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية، وهما صعب من مهامنا مما دفعنا إلى شرح الموضوع أكثر إلى الأطراف المستجوبة بعض الأسئلة وشرحها؛
- ✓ عدم توفر بعض المكتبات الوطنية للمؤسسات الجامعية على دراسات حول الموضوع.



الفصل الأول: الإطار النظري
للذكاء التنافسي والرشاقة
الاستراتيجية

تمهيد:

احتدمت حالة التنافسية وتعقدت البيئة، فبدأت منظمات الأعمال تعاني من صعوبة التكهن بمجريات الأحداث التي تحيط بها، فلجأت إلى تبني العديد من الأدوات التي يمكن لها أن تساعدها في تجاوز تلك الصعوبة، فكان الذكاء التنافسي أحد تلك الأدوات التي كان لها دور استراتيجي بوصفها بإحدى الشركات المتقدمة التي تفعل فعلها في صياغة وتشكيل الخيارات الإستراتيجية للمنظمة التي تهدف من ورائها مواجهة تلك المتغيرات البيئية المتلاحقة، وفي حل المشكلات واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: ماهية الذكاء التنافسي حيث تضمن نشأة وتطور الذكاء التنافسي، مفهوم الذكاء التنافسي، أهمية وأهداف الذكاء التنافسي، خصائص الذكاء التنافسي، عملية ومراحل الذكاء التنافسي، نماذج وأبعاد الذكاء التنافسي.

المبحث الثاني: ماهية الرشاقة الإستراتيجية، حيث تضمن مفهوم الرشاقة الإستراتيجية، مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية، نماذج وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية الذكاء التنافسي

نما مجال الذكاء التنافسي على مدى العقدين الماضيين ليصبح جزء لا يتجزأ من معظم المنظمات الكبيرة، لقد حفز هذا النمو على المنافسة في السوق العالمية، والتركيز على إدارة الجودة، وإدراك المديرين أن الذكاء العالمي يمكن أن يكون ميزة تنافسية رئيسية.

المطلب الأول: ماهية الذكاء التنافسي

إن مصطلح الذكاء intelligence يرجع أصلا إلى الكلمة اللاتينية intelligential للفيلسوف الروماني شيسرون checeron الذي يعد أول من استخدم لفظ الذكاء للدلالة على قدرات الفرد العقلية، إلا أن السبق في هذا المجال كان لعلماء النفس في تفسير الذكاء، إذ يعدونه مقدرة عقلية يتمتع بها الأفراد في إطار دراستهم المستفيضة للنفس البشرية، ومراقبة سلوكها بدقة والتركيز على جوانب إدراك الفرد كالذاكرة وحل المشكلات، إلا أن مصطلح الذكاء أقدم في نشأته من علم النفس ودراسته العلمية¹.

حيث الذكاء في مجال الإدارة فقد حدده rouah and sauti من خلال التفرقة بينه وبين مفهوم البيانات، فالبيانات تعني مجموعة من الحقائق والأرقام والإحصاءات وبيانات مختلفة عن أفراد ومؤسسات مختلفة، لكي تصبح تلك البيانات ذات قيمة بالنسبة لصانع القرار فلا بد من تحليلها ومعالجتها جيدا لتتحول إلى معلومات مفيدة، وتلك المعلومات تسمى بالذكاء intelligence في مجال إدارة الأعمال.

أما التنافس:

فقد ورد ذكره في القرآن الكريم لقوله تعالى: {و في ذلك فليتنافس المتنافسون}. [سورة المطففين الآية 26]. أما وضعيا فعرفه "المعاضدي"²: بأنه دافع المنظمة في الصناعة إلى التطوير المستمر بإستراتيجيتها من أجل مواكبة الحالة التنافسية واستمرار الحصول على الأرباح من خلال إيجاد واستحداث ميزة تنافسية يمكن تعزيزها والحفاظ عليها، أما "نجم"³ أكد أن التنافس يجعل المنظمة تمتلك الدفاعية العالمية لإنشاء القيمة لتتمكن من خلالها من البقاء والنمو عن طريق التحسين والابتكار وبما يميزها عن المنافسين، وبموجب ما سبق سنتبنى دراسة تعريفية للتنافس:

"أحد دوافع المنظمات في سعيها نحو البقاء بتبني وتطوير خيارتها الإستراتيجية التي تؤهلها لتحقيق القيمة التي تساعدها في البقاء والاستمرار ومواجهة الضغوطات التنافسية المتزايدة."

أولاً: نشأة وتطور الذكاء التنافسي

نظرا للأهمية المتزايدة التي استحوز عليها الذكاء التنافسي ومضامينه ضرورة لمعرفة أهم الإسهامات التي ساعدت تبلور وضوح هذه الموضوعات، كونه من الأدوات الهامة للإدارة الإستراتيجية التي استقطبت اهتمام الباحثين على مدى العقدين الماضيين من خلال دراسة مستلزمات الذكاء وإمكانيته، واستكمالاً لذلك سعت المنظمة إلى تطوير آليات متقدمة لتسهل عليها التعامل مع القضايا التي تؤثر في المنظمة وتجلت نشأة الذكاء التنافسي فيما

¹ حسن علي الزغبى، الذكاء التنافسي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الاردن، عمان، 2001، ص 09.

² معن وعد الله المعاضيدي، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 44، 45.

³ نجم عودة "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 250، 251.

أشار إليه أن التطور في ميدان ثقافة المعلومات والاتصال، واستخدام الانترنت بوصفها من العوامل التي كان لها أثر بالغ في نشأته و تطوره.¹

في حين بين popa & cucui أن الأدبيات التي تناولت مفهوم الذكاء التنافسي قد اقترحت ثلاث اتجاهات تطور من خلالها مفهوم الذكاء التنافسي وتتمثل في:²

✓ **الاتجاه الأول:** يتمثل بالمجال العسكري الذي يمكن تحديده أول الدراسات التي تم إجراؤها بخصوص الذكاء التنافسي هي دراسة suntru بعنوان (فن الحرب)؛

✓ **الاتجاه الثاني:** يتمثل بالأمن الوطني بوصفه قضية أمنية؛

✓ **الاتجاه الثالث:** يتمثل بالمجال الاقتصادي، فإن الذكاء التنافسي يحدد زيادة تنافسيه للمنظمات.

ثانيا : تعريف الذكاء التنافسي

تزايد الاهتمام بالذكاء التنافسي لكونه مدخلا مناسباً يتم الاعتماد عليه في تسيير أنشطة وظائف منظمات الأعمال وبالأخص في إطارها الإستراتيجي، وبخاصة بعد أن تم إدراك حقيقة الذكاء التنافسي هو أحد أسرع ميادين النمو في عام الأعمال، والذي يؤكد أهميته لأنه يعتبر محددًا لسلوكيات الخيار الإستراتيجي للقائمين على المنظمات، لأنه جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرارات فيها، حيث تطرق عدة باحثين إلى تعريف الذكاء التنافسي:

أكد بورتر أن الذكاء التنافسي من صميم نشاطات الإدارة الإستراتيجية، تلك الإدارة ذات الطبيعة التوقعية في طبيعتها، وبخاصة فيما يتعلق بتقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة والغرض والتهديدات البيئية التي تتعلق بقطاع مهم من قطاعات البيئة وهم المنافسون، ليصل بعد ذلك إلى تحديد وتقييم واختيار بديل استراتيجي يعبر عن الخيار الإستراتيجي للمنظمة في مواجهة تلك التغيرات.³

في حين يتم تعريف الذكاء التنافسي بأنه: عملية تتضمن حشد وتحليل وإيصال المعلومات البيئية للمساعدة في اتخاذ القرار الإستراتيجي بل أنه في حد ذاته يعد المرتكز الأساس لعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، ويتضح بأن هدف الذكاء التنافسي يتمثل في تقديم معلومات مركبة ومقيمة ومحللة، وتعد جزءاً من عملية إدارة المعلومات الإستراتيجية التي تكون مقرونة لإستراتيجية المنظمة.⁴

يرى Mugo أن الذكاء التنافسي هو عملية تنظيمية يتم فيها الكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة قبل أن تصبح واضحة، وهو يركز على التطورات والأحداث التي تهدف

¹ حسن علي الزغبى، مرجع سابق الذكر، ص ص 44،45.

² أحمد عبد الله أمانة الشمبري، رسالة ماجستير، الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، 2011، ص 40.

³ سلمان يحيى، محمد صالح أحمد علي، هشام العزاوي بشرى، الإدارة بالذكاءات، دار وائل للنشر، 2015، ص 141.

⁴ عيسى سحة، إبراهيم بلحمير، التسويق الاستراتيجي، دار خلدونية، 2010، الجزائر، ص 30.

في النهاية إلى تحقيق ميزة تنافسية، فالمنظمة التي لا تصنع أداة للمراقبة بدقة وتحليل التنافسية تكون إستراتيجيتها المنافسة ضعيفة، وتكون عرضة للهجوم من قبل المنافسين.¹

قدم Bergeron And Hiller تعريف للذكاء التنافسي على أنه: جمع ونقل وتحليل ونشر المعلومات ذات الصلة المتاحة من الناحية الأخلاقية والقانونية كوسيلة لإنتاج المعرفة القابلة للتنفيذ من أجل تحسين صنع القرارات في المنظمات.²

بينما يصف إدريس الذكاء التنافسي بأنه ذهن وذاكرة الإدارة في منظمات الأعمال ومكون استراتيجي لها، هدفه الحصول على المعلومات المتعلقة بإمكانات المنافسين، تحركاتهم، نواياهم، خططهم المستقبلية، وتحليلها وصولاً لصياغة إستراتيجية ناجحة بالاعتماد على موارد المنظمة وإمكاناتها وقدراتها المتاحة لغرض التعامل مع التحديات للبقاء والنمو، والتطور والتحول، والانتقال من موقع المنظمة التابعة إلى موقع المنظمة التابعة إلى موقع المنظمة المتحدية، وصولاً لموقع المنظمة القائمة في القطاع الذي تعمل به.³

قد عرفه Jain بأنه المعلومات العامة المتوفرة حول المنافسين الحاليين أو المحتملين والتي تستخدم بوصفها مدخلات مهمة في تشكيل إستراتيجية التسويق في المنظمة.⁴

بصفة عامة يمكن القول أن الذكاء التنافسي: هو أنشطة مخططة تبدأ من داخل المنظمة من خلال أهمية امتلاكها وعيا تنظيميا ملائماً بشأن الذكاء التنافسي، والية عمله تختلف عن باقي أنشطته المهمة من جمع، وتحليل البيانات المتعلقة بالمنافسين، وتقييمها، ومعالجتها إلى معلومات صالحة، ومعارف للاستفادة منها في صناعة القرار الإستراتيجي الأنسب.

ثالثاً : أهمية و أهداف الذكاء التنافسي

أ- الأهمية:

اكتسب الذكاء التنافسي أهمية كبيرة في إدارة الأعمال و الممارسة، وانه يضيف قيمة إلى عملية التخطيط وصنع القرارات في المنظمة، ويلمح كل من Porter And Milker أن المعلومات هي مفتاح تغيير معتقدات المنافسة، ولكي تكون معلومات الذكاء التنافسي ملائمة، يجب أن تكون جزء من نظام الإدارة.

يعد الربط بين الذكاء التنافسي والمعرفة بالصناعة والإدارة الإستراتيجية عملية حاسمة بالنسبة للمنظمة، لذلك تلعب معلومات الذكاء التنافسي دوراً مهماً في إدارة الأعمال.

¹ فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، علوم التسيير جامعة محمد خبصر، بسكرة 2016، ص132.

² حسن علي الزغبى، مرجع سابق الذكر، ص12.

³ أوائل إدريس، المرونة والمدارات الإستراتيجية متغيرات وسطية لعلاقة الذكاء التنافسي لصياغة إستراتيجية استباقية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان 2014، ص68.

⁴ معن وعد الله المعاضيدي، مرجع سابق الذكر، ص43.

إن نجاح أو فشل المنظمة سيكون بناء على ما إذا كانت الإدارة على دراية جيدة بالزبائن، الموردین و البيئة، التي يعملون فيها وتتمثل أهمية الذكاء التنافسي في منظمات الأعمال بالآتي:¹

- ✓ كونه احد جوانب التعلم النفس؛
- ✓ دعمه لصناعة قرارات المنافسة، لأنه ظهر ببروز حاجة المنظمات لطرائق منهجية في جمع المعلومات من المنافسين و تحليلها، ونشرها؛
- ✓ يعبر عن القيمة المضافة المعتمدة في تطوير منظمات الأعمال وأبحاث السوق و التخطيط الاستراتيجي، ويقدر المديرين بأداة للتعلم حول ما ينوي المنافس القيام به، و يطور المعرفة بالسوق والعلاقة بين وظائف المنظمة، وحسن جودة المنتجات اتجاه المنافسين وربما يضمن تحسين الأداء؛
- ✓ يلعب الذكاء التنافسي دورا مهما في إعادة هيكلة أساس المنظمة لإبقاء قدرتها التنافسية قائمة في الأسواق العالمية؛
- ✓ يعد ضرورة للمنظمات في ظل تحديات بيئة الأعمال، كالتغيرات البيئية المتسارعة، التطورات التكنولوجية والتغيرات السياسية والاقتصادية ذات الأثر في الصناعة بقوة، وزيادة حدة المنافسة، والحمل المعلوماتي الكبير، وحامية للتحليل.

ب- الأهداف:

تعددت أهداف الذكاء التنافسي ومن بينها:²

- ✓ إبقاء المؤسسة مطلعة ولديها القدرة للتجهيز بشكل مسبق وتوقع التحديات، بحيث يمكنها الاستمرار في النمو من خلال قدرتها على التنبؤ بما سيحدث في البيئة، ومن ثم تطوير الاستجابات الملائمة إما للحصول على ميزة منها أو للمساعدة في تشكيل البيئة؛
- ✓ تقديم معلومات مركبة، ومعالجة من البيئة الخارجية لتلك المنظمة وما يوجد حولها من أجل مساعدة المديرين في صنع القرار الاستراتيجي؛
- ✓ تحقيق ميزة التنافسي؛
- ✓ تأثير مساهمة الذكاء التنافسي في المنظمة بالوعي التنظيمي لصناع القرار، والثقافة التنافسية لديهم؛
- ✓ يشكل علاقة رمزية مع التخطيط الاستراتيجي حيث أنه يزود بالمدخلات الرئيسية للمساعدة في توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛

¹ حسن علي الزغبی، مرجع سابق الذكر، ص ص 22، 21

² شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، 2020، ص 160.

- ✓ محور مهم في عملية جمع البيانات وتحويلها إلى معارف ومعلومات تخدم صناع القرار في عملية صياغة إستراتيجية؛
- ✓ ويعد مكون هام عند صياغة الإستراتيجية نحو تطوير ومراقبة وصياغة الإستراتيجية بالاعتماد على العوامل الداخلية، والخارجية.

رابعاً : خصائص الذكاء التنافسي

حدد Bosse مجموعة من الخصائص التي تؤدي إلى نجاح برنامج الذكاء التنافسي هي:¹

✓ **الدقة Accureay**: حيث ينبغي أن يتم تقييم كل المصادر والبيانات وذلك لاحتمال وجود خطأ تقني أو سوء فيه؛

✓ **الموضوعية Objectivity**: حيث ينبغي لعملية التقييم عدم تأثرها بالمتغيرات الشخصية والذاتية ومصداقيتها العالية؛

✓ **قابلية الاستخدام Usability**: حيث ينبغي لعملية الذكاء التنافسي أن تكون بشكل يسهل من الفهم والتطبيق الفوري؛

✓ **الملائمة Relevance**: وتتمثل في متطلبات متخذا القرار مع أهمية أن تتسم المعلومات في توضيح ظروف متخذ القرار؛

✓ **الاستعداد Readiness**: حيث ينبغي لأنظمة الذكاء التنافسي أن تحقق الاستجابة لمتطلبات الذكاء الحالية والمفاجئة لمتخذي القرار لمستويات المنظمة المختلفة؛

✓ **التوقيت Timeliness**: حيث ينبغي لعملية الذكاء أن تقدم المعلومات في الوقت الصحيح في ظل ظروف متخذ القرار.

وذكر Hughes أن لمحترفي الذكاء التنافسي عدة مهارات أو خصائص مهمة تتمثل بالمجالات التالية:²

- ✓ المهارات الشخصية؛
- ✓ مهارات المعرفة الخاصة؛
- ✓ مهارات تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الثاني: أساسيات الذكاء التنافسي

¹ Boss, R, **comptitive Intelegance Process and Tools for Intilgence Analysis Industrial Managemnet and data System**, Vol,108, N4, 2008. P518.

² أحمد عبد الله أمانة الشمري، مرجع سابق الذكر ص 61.

إن الذكاء التنافسي يرتكز على مجموعة من الأساسيات التي يجب على الشركة بتبنيها والتي تسهل لها الحصول على المعلومات بطريقة سلسلة من أجل مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية وعليه كانت عملية الذكاء التنافسي و مراحلها كما يلي:

أولاً: عملية الذكاء التنافسي

بين ميكولدو شيل أن ذكاء المنافسة يسهل خمس مهام ذكاء أساسية وهي¹:

✓ **جمع البيانات:** إذا أمكن أن تحصل المنظمة على بيانات أولية أو ثانوية، وتجمع المنظمة البيانات الأولية، مثال ذلك يقوم باحث التسويق في المنظمة بحصر الزبائن. وتجمع البيانات الثانوية عن طريق آخرين وتتاح للمنظمة بعد ذلك؛

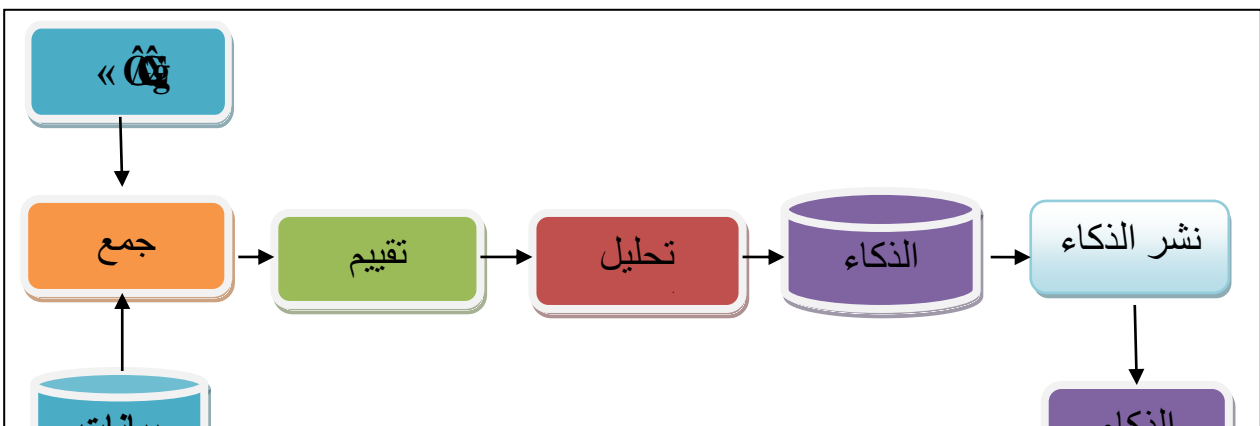
✓ **تقييم البيانات:** يجب تقييم كل البيانات الأولية والثانوية قبل استخدامها لضمان دقتها؛

✓ **تحليل البيانات:** نادرا ما تقول بيانات القصة كاملة وعادة ما تقوم ملاً الفراغات، ويصف المصطلح التفكير الحالي كيف تفحص البيانات من زوايا متعددة، وننظر إلى الأنماط والغرض من خطوة التحليل هو تحويل البيانات إلى ذكاء؛

✓ **خزن المعلومات:** إذا تم شراء الذكاء في صورة مقروءة للأدلة مثل الأقراص المدمجة أو إذا كان ذلك متاحا في الخط المفتوح فلا يمثل الدخول إلى نظام الحاسوب إلا أنه وجد الذكاء في صورة مطبوعة فيجب إدخاله إما بواسطة تمييز الرموز ضوئياً أو عن طريق لوحة المفاتيح وبمجرد تواجده في الحاسب، فيجب أن يخرق الذكاء بطريقة تسمح بالاسترجاع السهل له؛

✓ **نشر الذكاء:** بمجرد وجود الذكاء في الحاسوب، يسترجع نص الوثيقة أو ملخصاً لها عن طريق إدخال المعلومات بحث معينة مثل اسم شركة، التاريخ، واسم المنشور الموجود به الذكاء، واسم المؤلف، ويكون المنهج هو إعداد شكل تخطيطي للذكاء بكل مستخدم إذ يوصف بصورة مستفزة موضوعات الذكاء التي يريد المستخدم توجيهها، ويخزن هذا الشكل التخطيطي في الحاسوب وعندما تتفق إحدى قطع الذكاء مع الشكل التخطيطي يتاح الذكاء للمستخدم ويسمى هذا الأسلوب نشر اختياراً للمعلومات (SDI).

الشكل 02: المهام الخمس الأساسية لذكاء المنافسة



المصدر: ميكولود، رايموند وشيا جورج، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.

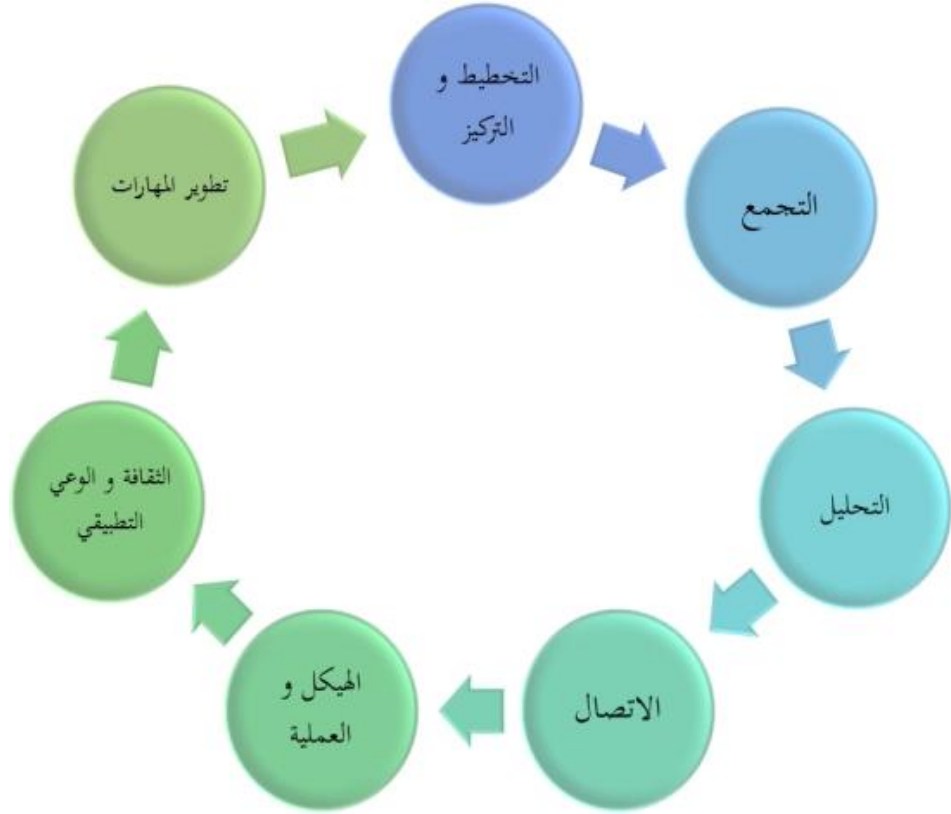
و قد أوضح Addam أن هناك خمس خطوات لعملية تأسيس برنامج ذكاء تنافسي وهي:¹

- ✓ تعريف أو تحديد المتطلبات الضرورية (الثقافية والاجتماعية والاقتصادية)؛
- ✓ تحديد ثقافة القائد ومعرفة مختلف الثقافات التي تتلاءم بشكل سلس مع اللغة الأصلية للبلد؛
- ✓ تنظيم هيكل الذكاء التنافسي المعتمد على الثقافات المتقاطعة؛
- ✓ جمع المعلومات وتحليلها؛
- ✓ نشر الذكاء لصانع القرار.

ثانيا : مراحل ذكاء التنافسي

الشكل 03: مراحل عملية الذكاء التنافسي

أحمد أمانة عبد الله الشمري، مرجع سابق الذكر، ص 61.¹



المصدر: حسن علي الزغبى، مرجع سابق الذكر، ص،48.

تتمثل أهم مراحل عملية الذكاء التنافسي:¹

✓ **التخطيط** يتكون التخطيط العقلاني من أربعة عناصر و هي: تحديد الأهداف، تحديد البدائل، تقييم معنى مقابل النهايات، وتنفيذ القرارات مع دورات التغذية العكسية وتكرار الخطوات، من الواضح أن التخطيط السليم هو العمود الفقري لعملية الذكاء التنافسي الجيد، ومن الضروري أن يكون مهنيو الذكاء التنافسي مجهزين بالكامل من أجل التخطيط بنجاح، وكيفية استخراج وتحديد الذكاء من العملاء، وأخيرا من الضروري وجود تحليل فجوة لموارد المعلومات من أجل تحديد احتياجات العملاء.

- ✓ **مرحلة الجمع:** المهارات الأساسية لجمع المعلومات هي:
- معرفة الطرق المختلفة للوصول إلى المصادر الداخلية والخارجية؛
 - تقييم وإدارة مصادر المعلومات الأولية و الثانوية؛
 - مهارات البحث الرسمية والأخلاق فيما يتعلق بعملية الجمع.

حسن علي الزغبى، مرجع سابق الذكر، ص47.¹

من أجل إجراء مرحلة التجميع بنجاح، يجب أن يكون لدى مهنيو الذكاء التنافسي مهارات بحثية ممتازة، قدرات تحليلية، العمل بشكل جيد، لديه مهارات أخلاقية جيدة في التواصل، وأن يكونوا مبدعين، وبمجرد أن يقوم مهنيو الذكاء التنافسي بجمع جميع المعلومات ذات الصلة، تبدأ مرحلة التحليل.

✓ **مرحلة التحليل:** يجب أن يكون محلل الذكاء التنافسي مبدعا، قادر على تقديم الحجج الاستقرائية والاستنتاجية، ويجب أن يكون لديه مهارة تطبيق أساليب التحليل الأساسية، ولديه القدرة على القيام بتخمين متعلم، ولديه النهج الصحيح لوضع الحالة في السياق الذي سيوفر إطارا مرجعيا فيما يتعلق بالموضوع المحدد، وحتى يتمكن المحلل الذكاء التنافسي من إجراء التحليل بفعالية، فإن المهارات الضرورية تشمل القدرات التحليلية والثقة، ومهارات التفسير وأنواعها المختلفة ويجب على محلل الذكاء التنافسي أيضا أن يكون مستعدا لإتباع الطريق الوحيد لأنه لا يميل إلى إتباع طريق القطيع.

✓ **مرحلة الاتصال:** المهارات المطلوبة للاتصال الفعال بالأدلة المجمعة هي القدرة على اختيار الشكل المناسب و الوسائط المناسبة، ومهارات العرض المقنعة والقدرة على تقديم نتائج منظمة ومخلصة، إن الهدف الرئيسي لإعداد التقارير هو تقديم المعلومات ذات الصلة بدقة تبلغ 100%، ويقدم محلل الذكاء التنافسي دائما نتائج العمل بطريقة غير عاطفية، بأسلوب موضوعي أيضا، يجب على المحلل باستمرار الامتناع عن تقديم تصوراته الخاصة والتحيز والتفكير بالتمني ويجب على المحلل أن يكون مرنا فكريا من أجل استخدام عملية الذكاء التنافسي في كامل إمكاناتها الأهمية بمكان أن مفهوم الذكاء التنافسي هو معروف ومفهوم ومعترف به في جميع أنحاء المنظمة.

✓ **مرحلة الهيكل و عملية الوعي التنظيمي، الثقافة و تطوير المهارات:** لكي تكون المنظمة ناجحة، من الضروري أن يفهم الجميع الموظفين الدور الذي يلعبونه في النظام التنظيمي الأكبر، ويجب أن يكون لدى كل مواطن فهم مناسب لكيفية عمل المنظمة، إن مراحل "الهيكل و العملية"، "الثقافة والوعي التنظيمي"، "تطوير المهارات"، مترابطة حيث أن بنية المنظمة مدعومة بالثقافة التنظيمية المناسبة، أن يكون الموظفون بهذه الحالة، يجب أن يكون مفهوم الذكاء التنافسي جزءا من الوصف الوظيفي لكل موظف، وخلف الوعي بالقيمة الحقيقية للذكاء ويجب أن تكون هناك أيضا آليات لدعم الموظفين في تحديد الذكاء الذي له أهمية.

المطلب الثالث: نماذج وأبعاد الذكاء التنافسي

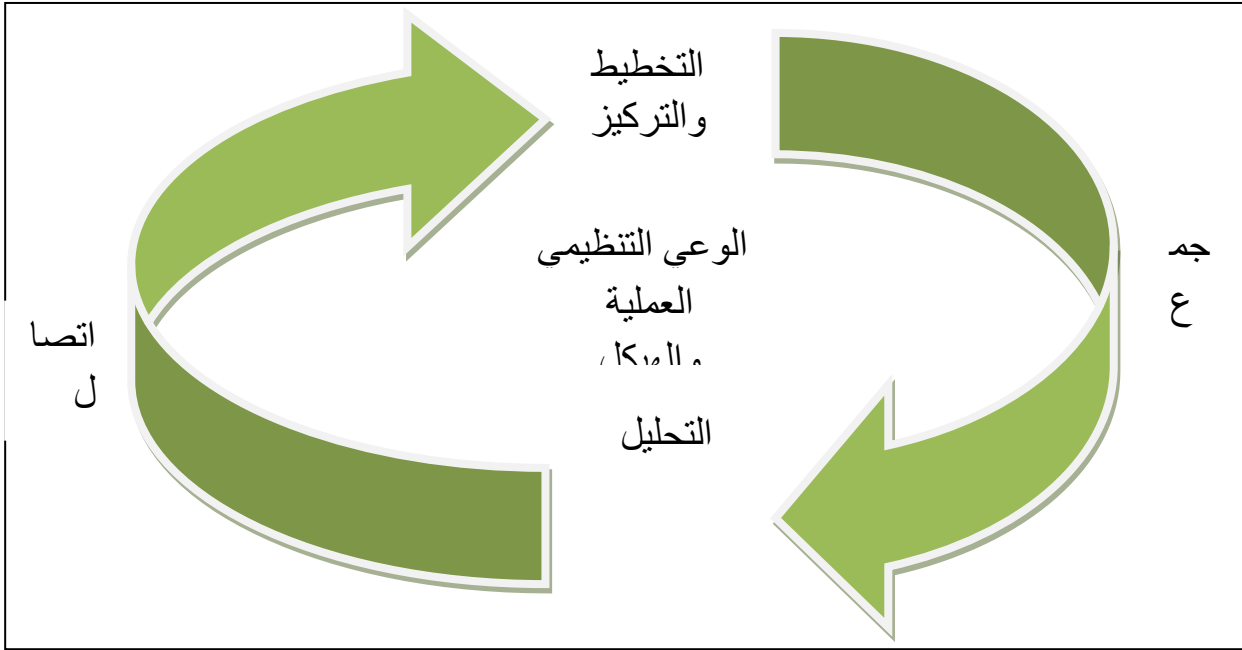
تعددت نماذج الذكاء التنافسي وأبعاده من مرجع إلى آخر ومن أهمها ما يلي:

أولا: نماذج الذكاء التنافسي

✓ نموذج (vivre et al 2002)

يتكون نموذج vivre et al من ست مراحل للذكاء التنافسي حيث خصص المرحلة الأولى للتخطيط والتركيز والثانية لجمع المعلومات والثالث لمرحلة التحليل، ثم مرحلة الاتصال، ثم الوعي والثقافة وأخيرا العملية والهيكل، والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

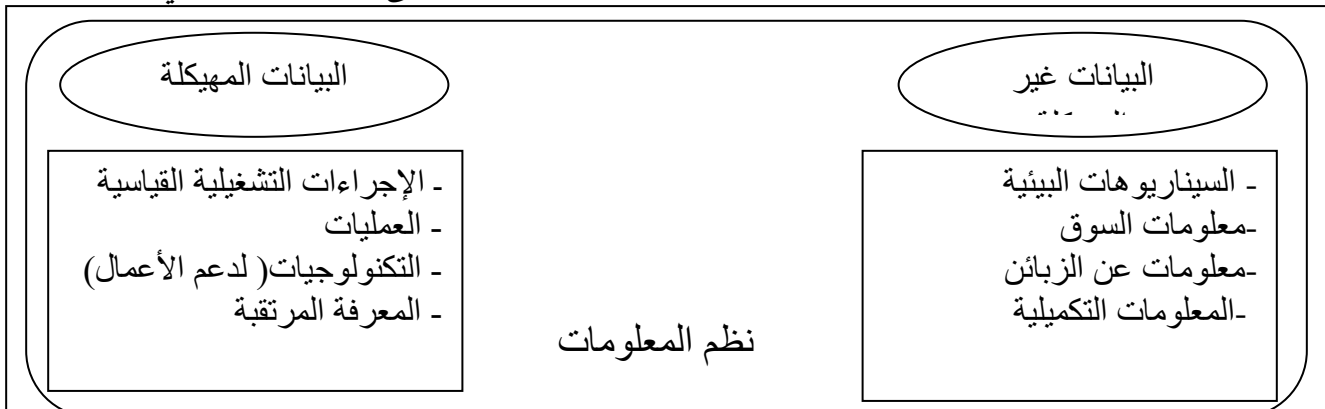
الشكل 04: نموذج vivre et al 2002 للذكاء التنافسي



✓ انموذج (rodrigues 2002):

إن في اغلب منظمات نظم المعلومات في الأدوات الإدارية التي تتبلور في تقديم القيم وتطوير المقدرات الجوهرية للمنظمة، وفي الواقع إن تصميم الحلول الفنية/التقنية لجمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها غير كافية وإنما تحتاج إلى الموارد البشرية وجهودهم الفعالة في تأدية الوظيفة الإستراتيجية للمعلومات، فالذكاء التنافسي يزيد من تنافسية المنظمة، من خلال فاعلية المنظمة المتولدة من امتلاك قاعدة بيانات مرتبطة مع نظم المعلومات والتي بدورها تتكامل مع أنشطة الذكاء التنافسي في المنظمة الذي يمكنها من وضع إستراتيجية ذكية قائمة على المعرفة والتكنولوجيا وسياسة المقدرات، ومن ثم تطوير المقدرات الجوهرية للمنظمة من خلال الإبداع والابتكار كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل 05: بناء المقدرات الجوهرية من أنظمة المعلومات إلى الذكاء التنافسي

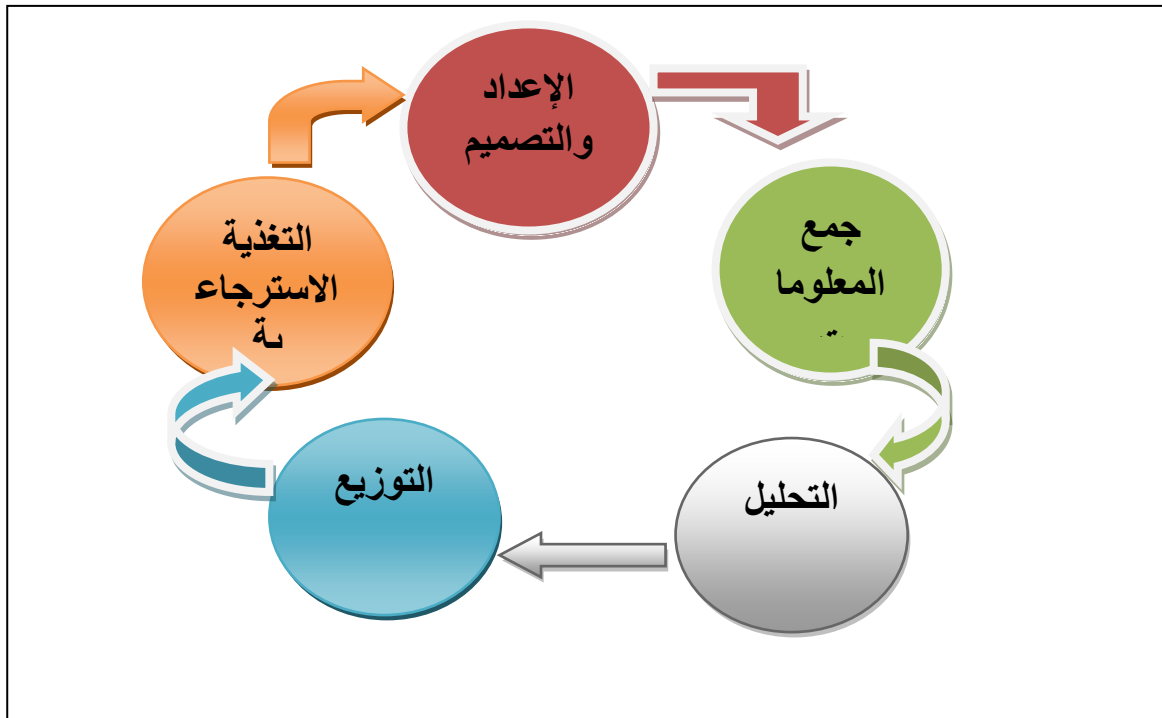


Source :rorigues busi ,ess intelligence :the management information system next step third international conference on management information system incorprating remote sensing , Southampton :WIT press , blumenau ,Brazil,V.1 ,2002 P:274.

✓. نموذج (scip)

يركز أنموذج scip على إعداد برنامج لجمع المعلومات وتحليلها وتوزيعها وإعادة المعلومات للمنافسين والسوق في مدة زمنية منتظمة وبما أن ما يميز أنموذج scip هو تعزيزه للميزة التنافسية من خلال وضع منهجية لبرنامج الذكاء التنافسي حول جمع المعلومات وحفظها بطريقة أخلاقية وفي هذا النموذج تكمن القيمة الحقيقية في التحليل الاستراتيجي للمتغيرات المعلوماتية الرئيسية من خلال تحويل تلك البيانات الخام إلى معرفة إستراتيجية مثلما يظهر في الشكل التالي :

شكل06: دور الذكاء التنافسي المقدمة من scip

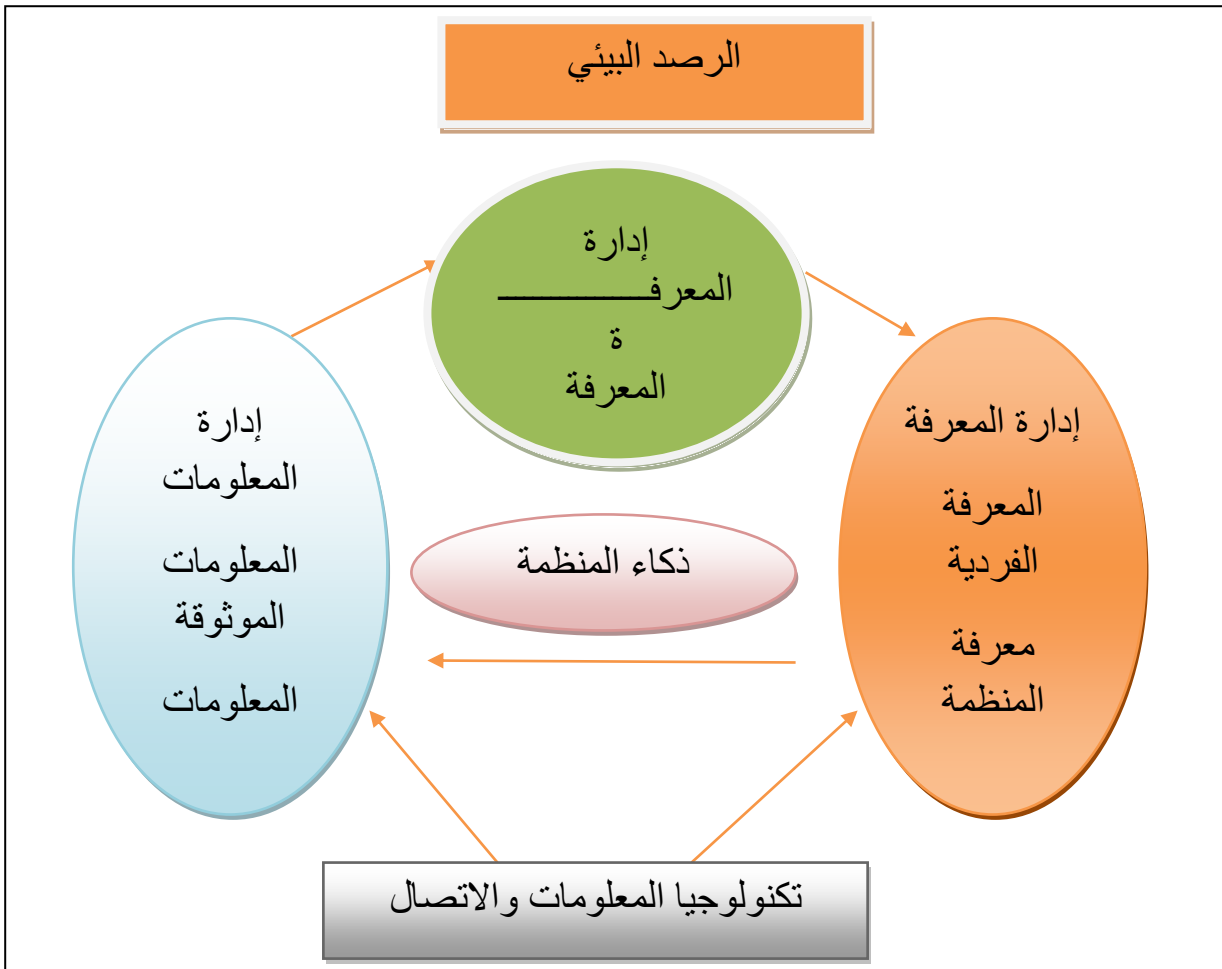


Source :bose R. compétitive intelligence process and tools for intelligence analysis Industrial management and data systems ,vol.108.no 4,2008 p 513.

✓ نموذج (Trigo et al,2007):

يبين نموذج تمازج المعلومات والمعرفة بين العاملين والمنظمة التي تم الحصول عليها من عملية الرصد البيئي للبيئة الخارجية للمنظمة وان هؤلاء العاملين يطورون الأنشطة اليومية لجمع المعلومات الإستراتيجية ومعالجتها وعرضها وتقديم أفضل أداء استراتيجي من خلال استخدام ذكاء المنظمة في المواقف التنافسية التي تستلزم وجود شبكات عمل صغيرة لتوزيع المعلومات والمعرفة سواء كانت (ظاهرة أو ضمنية) كما يوضحها الشكل التالي:

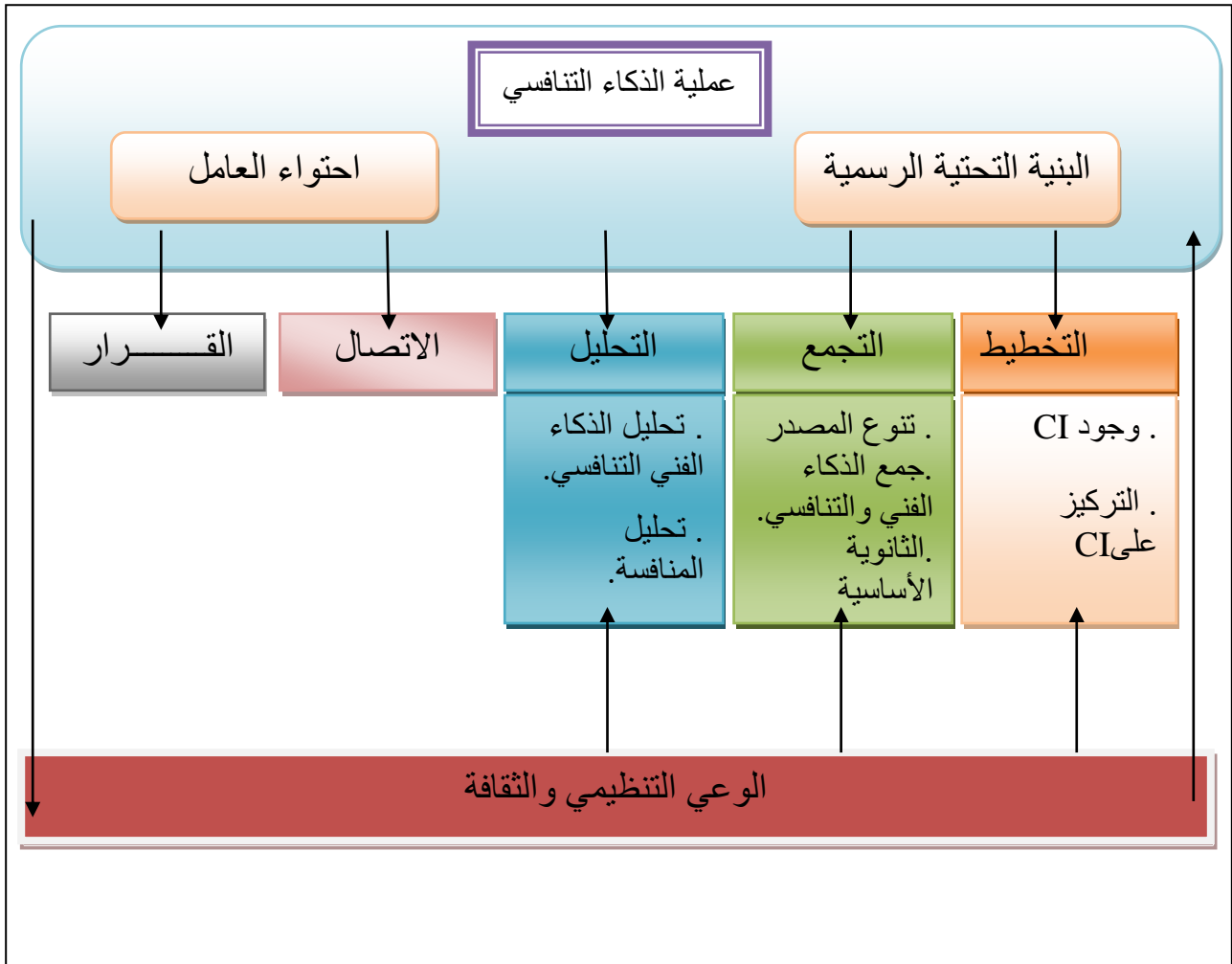
شكل 07: إدارة المعرفة وإدارة المعلومات من خلال ذكاء المنظمة في تخطيط الاستراتيجي.



✓ نموذج (Dishman&calof,2008):

حيث يستعرض هذا النموذج عملية الذكاء التنافسي من خلال ست مراحل هي (التخطيط والتركيز والتجميع والتحليل والاتصال والقرار) كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل 08: أنموذج Dishman& Calof, 2008 للذكاء التنافسي.



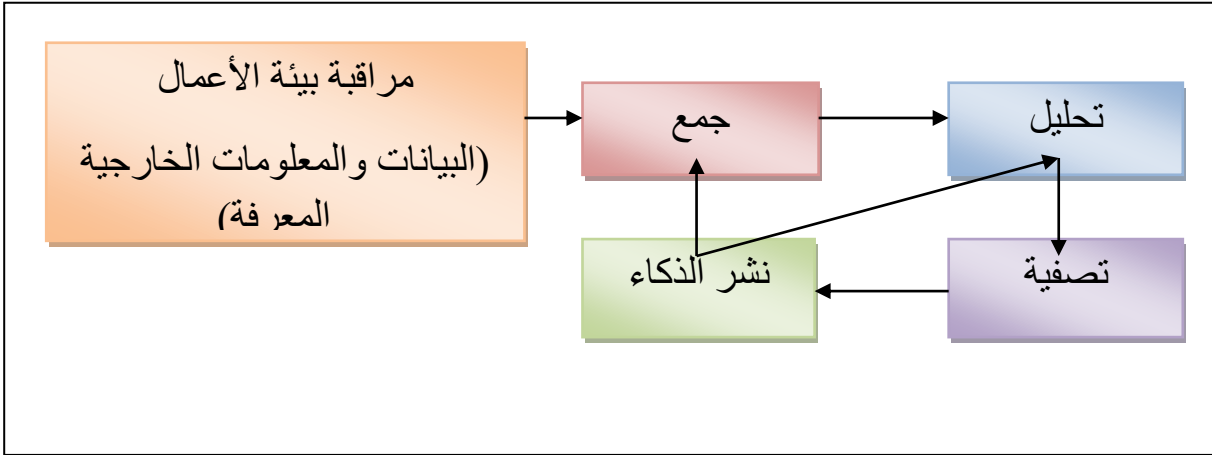
يتضح من الشكل السابق ان العناصر الرئيسة الاربعة للذكاء التنافسي تتمثل في (التخطيط، الجمع، التحليل والاتصال)، حيث ترتبط مع بعضها البعض في إطار مكونين أساسيين هما العملية والهيكل، والوعي والثقافة التنظيميين، ويلاحظ أنه من خلال العملية والهيكل يتضح وجود عاملين هما وجود البنية التحتية الرسمية، وكذلك مستوى احتواء العامل، وهناك عاملين من الممكن أن يسهما في الارتقاء بفاعلية جهود الذكاء داخل المنظمة

أيضاً، وهما الوعي التنظيمي والثقافة، التي تؤثر بشكل كبير في كل المراحل وتتشكل على وفق هذه العناصر دورة الذكاء التنافسي، إن الذكاء هو نتاج لعملية تتضمن المدخلات ممثلة بجمع البيانات التي تسهم في تنظيم المعلومات وتوليدها، وهذه المعلومات هي التي تشكل الذكاء، وعندما يتم تطبيق ذلك في عملية صنع القرارات، فإنها تحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فإن عملية تحويل المعلومات إلى ذكاء تتسم بأنها مستمرة.

✓ أنموذج (Popa & Cucui,2009)

يشير هذا النموذج إلى العمليات الأساسية لعملية الذكاء التنافسي التي تتضمن مراقبة بيئة الأعمال (البيانات والمعلومات الخارجية والمعرفة) وتجميعها وتحليلها وتصنيفها ونشر الذكاء لدعم عملية صنع القرار لغرض زيادة تنافسية المنظمة وتحسين مكانتها بين باقي المنظمات الأخرى، كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل 09: عملية الذكاء التنافسي Popa&Cucui ;2009



capobilities usiny decision support system dased on Wels méninge techniques ,d.of
.computers communication , contrôle Vol .IV ,No, 2009, 328.

ثانياً: أبعاد الذكاء التنافسي

اختلفت الأبعاد من مرجع إلى آخر حيث وجدنا عدة أبعاد من بينها الأبعاد التالية :¹

✓ الوعي التنظيمي:

ينظر إلى الوعي التنظيمي بأنه العامل الحاسم في تسهيل التعاون، وتبادل المعرفة بين موظفي المنظمة، والوعي التنظيمي هو فهم الأنشطة الآخرين، والذي يوفر سياقاً لنشاط الموظف الخاص، ويتم استخدام هذا السياق لضمان أن المساهمات الفردية وثيقة الصلة بنشاط المجموعة ككل.

✓ العملية:

يتطلب الذكاء سياسات، وإجراءات مناسبة، وبنية تحتية رسمية، أو غير رسمية حتى يمكن الموظفين من الإسهام بشكل فاعل في نظام الذكاء التنافسي وكذلك الحصول على فوائد

ياسر ابراهيم مراد البياتي، مرجع سابق الذكر، ص ص 20،21.

عملية الذكاء، فضلاً عن كسب المنافع الناتجة عنه، يشير أغلب المؤلفين إلى أهمية عملية الذكاء، وذلك لتحويل البيانات التي تم جمعها إلى ذكاء.

✓ المعالجة:

على الدور المهم للمعالجة في عمل الذكاء التنافسي من خلال تقييم المعلومات المجمعة، وتنظيم تلك المعلومات، وعزل الصالحة منها للاستفادة منها في صنع القرار الاستراتيجي، وذلك لأنه من المحتمل أن يتم جمع معلومات ذات غير صلة عند مراقبة البيئة المحيطة. أما الأبعاد التي تتماشى مع طبيعة البحث وأهميته وأهدافه يمكن إيجازها كالآتي:¹

✓ ذكاء السوق:

إن عدم معرفة احتياجات الزبائن وفهم رغباتهم وطلباتهم يمثل تهديداً من المنافسين لذلك تقوم المنظمات بالاستعانة بخبراء الذكاء لتقصي أخبار الزبائن في السوق ووضع الاستراتيجيات المناسبة لهم، وجمع المعلومات الخاصة بهم ن طريق استخدام (ذكاء السوق) الذي يعرف على أنه الاهتمام الكبير بالزبون وفهم متطلباته، حيث يساعد المنظمة إلى الوصول إلى المعلومات في موقف ردة الفعل الناتجة عن الفهم العميق لسلوك الزبون، وبالتالي التقليل من الانحراف في تحقيق الأهداف المخططة، لما أن ردة الفعل هذه تحمل درجة عالية ومتقدمة من السبق لتوقعات الزبون ذاته.

✓ ذكاء المنافس:

يعرف ذكاء المنافس على أنه المعلومات الدقيقة والموثوقة وذات العلاقة المباشرة بالمنافسين المتوفرة في الوقت المناسب، حيث يزود هذا النوع من ذكاء المنظمات بالبيانات والمعلومات التي تمكنها من التنبؤ ما سيحدث في البيئة التنافسية، وذلك عن طريق تحليل الأداء الحالي للمنافسين وقدراتهم الجوهرية ومعرفة تحركاتهم في الأسواق ونقاط قوتهم وضعفهم، والتعرف على خططهم الإستراتيجية الخاصة بأسواق معينة وفهم سياساتهم التسويقية ومعرفة الهدف السوقي للمنافسين ونشاطات البحث والتطوير وحصصهم السوقية.

✓ ذكاء التكنولوجيا:

إن التغييرات في التكنولوجيا التي أحدثتها الابتكارات المستمرة تؤثر على أنشطة وأعمال المنظمات، لكن المنظمة الذكية لا تنتظر حدوث تلك التغييرات، بل تعمل على تتبع ومراقبة الابتكارات الجديدة في البيئة التنافسية عن طريق الذكاء التكنولوجي، الذي يعرف على أنه المعلومات الحساسة حول تطوير التكنولوجيا الخارجية التي تؤثر على وضع المنظمة المنافسة أي التركيز على الجوانب التقنية الخارجية عن طريق البحث وتطوير في المنظمة وتحسين أدائها بواسطة تحديد الخيارات المحتملة من التكنولوجيا الجديدة بمتابعة خبراء الذكاء التكنولوجي المعنيين برصد كل ما يتعلق بالبيئة التنافسية الخارجية.

¹ شهاب محمد محمود الطه، العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي دراسة تحليلية لأراء من المديرين لشركة korek للاتصالات النقالة في العراق، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد 129، 2021، ص ص

المبحث الثاني: ماهية الرشاقة الإستراتيجية.

إن المنظمات اليوم في حاجة كبيرة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وكذلك السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل الدرجة العالية من حالة عدم التأكد لظروف البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات، ضف إلى ذلك البيئة المضطربة بشكل مستمر خاصة وأن التخطيط الاستراتيجي بالطرق التقليدية لم يعد يجري نفعاً، لذا بات من الضروري على المنظمات أن تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من تجاوز العقبات، ومن أنجح الأساليب الإدارية هو أسلوب الرشاقة الإستراتيجية، إذ يعتبر أحد الوسائل المهمة في إدارة هذا التغيير، وسنتعرض في هذا المبحث إلى الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلح الرشاقة الإستراتيجية، وذلك من خلال التطرق للنشأة وتطور هذا المصطلح ومن ثمة التعرض لبعض التعريفات وكذا أهمية وأهداف الرشاقة الإستراتيجية وأهم النماذج.

المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

قبل التعرف على مفهوم الرشاقة الإستراتيجية من الناحية الإستراتيجية لابد من توضيح مفهوم الرشاقة بإطاره العام، فمن خلال مراجعة الأدبيات السابقة للمصطلح فقد وجد أن بعض الباحثين استبدلوا مصطلح الرشاقة بمصطلح خفة الحركة Agitily وفي هذا الإطار سنعرض وجهات نظر الباحثين في هذا المفهوم¹.

الرشاقة: لغة: هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل في معجم الرائد، أما في معجم Oxford فمعنى الرشاقة هي القدرة على التحرك السريع والسهل².

وقد ظهر مفهوم الرشاقة كمصطلح يستخدم في الأبحاث بداية 1991 عبر جهود مجموعة من الباحثين في معهد Lacocca بجامعة لاهاي في دراسة بعنوان إستراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خبراء الصناعة، وقد حفزت هذه الدراسة الباحثين لعمل المزيد من الدراسات التي تتعلق بهذا المفهوم.

أما بالنسبة لوجهات نظر الباحثين لمصطلح الرشاقة في الأدبيات السابقة فسنعرض في الجدول التالي:

جدول 01: يوضح وجهات نظر الباحثين في تعريف مصطلح الرشاقة.

المصدر	التعريف
DOVE 2001	القدرة على إدارة وتطبيق المعرفة بفاعلية

¹ أميرة دماج، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، جامعة إب كلية التربية، المجلد 6، العدد 12، 2013 ص346.

² AURDAN, arthur ,strategicagility :awinningphenotype in turbulent environoments (master of science in management ,economocsand industrial engineering politncnico di milanosculadingegneria dei sistteni ,p 43

DOZ &KOSONEN 2008	القدرة على خلق التغيير والاستجابة له من أجل تحقيق الربح في بيئة الأعمال المضطربة
NARASIMHAN 2006	هي نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على الأعمال غير المخطط لها

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد ما تيسر من مراجع

حيث يلاحظ أن الباحثين اتفقوا على سمات مشتركة في تعريفاتهم وهي: السرعة في الاستجابة، ورد الفعل السريع والقدرة على مواجهة التغيرات الغير متوقعة سواء كانت من داخل المنظمة أو من خارجها.

أولاً: تاريخ ظهور الرشاقة الإستراتيجية: (نشأة وتطور الرشاقة الإستراتيجية)

في مستهل عام 1990 عدت الرشاقة الإستراتيجية الحل الجديد لإدارة بيئة ديناميكية ومتغيرة، كما أن الرشاقة الإستراتيجية عرفت على أنها كيفية التعلم لجعل المنعطفات السريعة كفرص ونقاط قوة بدلاً من وصفها كتهديدات، كما أنها القدرة على تحويل وتجديد الشركة بدون فقدان أو التضحية بالفرص المتاحة.¹

ينبغي للمنظمات التي ترغب في أن تكون رشيقة ليس فقط أن تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات ولكن ينبغي أن تكون قادرة على الحصول على المزايا التنافسية بالترتيب الصحيح، كما أن الرشاقة هي قضية جديدة، وليس هناك تعريف مقبول على نطاق واسع من الجميع.²

ظهرت لأول مرة قد نشر مصطلح الرشاقة الإستراتيجية رسمياً وقدم الجميع في عام 1991 من معهد البحوث إياكوكا في جامعة لاهاي في تقدير بعنوان: "إستراتيجية مؤسسة التصنيع في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خبراء الصناعة"، ومن ثم قدم "بيتر داکر" مفهوم المنظمة الرشيقة للمرة الأولى لعالم الأعمال لشرح ضرورة زيادة المرونة والقدرة على الاستجابة للمنظمات الحديثة،³ والذي عرفها على أنها: "نظام التصنيع مع قدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، وإدارة التعليمات والمعلومات لتلبية سرعة التغيير مع احتياجات السوق (السرعة، المرونة، الزبائن، المنافسين، الموردين والبنية التحتية، والاستجابة)".

كما أشار بعض الباحثين على أن الرشاقة الإستراتيجية تعد التطبيق الناجح لقواعد التنافس مثل: السرعة، المرونة، الابتكار، والجودة لأي منظمة أعمال ناجحة

¹SharifiH ,COLQUHOUN ,G BARCLAY ,I DANN ,Z, « 2001 »AGILE MANUFACTURING AMANAEMENT AND OPERRTIONAL FRAMEWORK PROCEEDINGS OF THE INSTITIUTION OF MECHANICAL ENGINEERS-PART B JOURNAL OF ENGINEERING MANUFACTURE 215(6)(857-869).

²SharifiH ,ZHANGE ,Z, « 1999 »A METHODOLOGY FOR ACHIEVING AGILITY IN MANUFACTURING ORGANIZATION :AN INTRODUCTION INTERNTIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS 62(1-2)(7-22).

³NAGAL , R AND DOVE R (1993)21 ST CENTURY MANUFACTURING ENTER PRISE STRATEGY « IACOCCA INSTITE LEHEIGH UNIVERSITY ,BETHLEHEM,PA.

وذلك من خلال وسائل تحقيق التكامل بين الموارد، وإعادة الهندسة واستعمال أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية لتقديم منتجات وخدمات لخدمة الزبائن في بيئة متغيرة. على الرغم من الاختلافات في تفسير مصطلح الرشاقة الإستراتيجية إلا أن كل تعاريف الرشاقة تؤكد على أنها السرعة والمرونة والتي تعد من أهم السمات الأساسية للمنظمة الرشيقة، كما أنها الاستجابة للتغيير وفق الطرق السليمة، والإفادة من المزايا والتغييرات، أي العوامل الرئيسية المقومة لها هي الاستجابة الفعالة للتغيير وحالات اللاتأكد، وفي وقت لاحق تم تمديد فكرة التصنيع المرن في سياق الأعمال الأوسع وتأثيره على تطوير المنتجات بوصفها المهمة الأساسية لأي منظمة ناجحة، ويمكن التأكيد على توضيح وصل هذا المفهوم قد يحتاج إلى أسس متينة في نظرية الإدارة.

قد أوصى تقرير إياكوكا 1991 على اعتماد نموذج الرشاقة الإستراتيجية يجب أن ينطوي على أسس تنافسية، وخصائص، وعناصر، ونظم فرعية والأهم هو تمكين الرشاقة في منظمات الأعمال، ومع ذلك يبدو وأن التقرير حفز العديد من المنشورات الأكاديمية حول هذا المفهوم فضلا من ممارسات الباحثين التي حفزت على تطوير نموذج الرشاقة الإستراتيجية ومحاولة عدم التقيد وتجاوز الباحثين نموذج التصنيع الرشيق مؤكداً على العديد من الجوانب المختلفة انطلاقاً من وجهات النظر المتباينة لهذين المفهومين، ويلخص الجدول الموضح أدناه الفرق بين الرشاقة الإستراتيجية والتصنيع الرشيق من وجهة نظر الباحثين واستناداً إلى الأدبيات المطروحة حول هذين المصطلحين:

الجدول 02: يوضح الفرق بين الرشاقة الإستراتيجية والتصنيع الرشيق

التصنيع الرشيق	الرشاقة الإستراتيجية
يستعمل لوصف ممارسات التصنيع داخل الشركة التي تقلل من التغيير مع مرور الوقت والمهل الزمنية وزيادة الكفاءة التشغيلية التي تسمح للشركة بتوسيع نطاقها بكفاءة أعلى، تقليص العمليات وبنفس الوقت تلبية طلب الزبون.	يشير مفهومها إلى رد الفعل ويشير إلى المنظمات المرنة.
يتطلب تحقيقها استعمال التداخل التكتيكي مثل استعمال آلة مرنة، التدريب، التأجيل.	يتطلب تحقيقها تداخل استراتيجي مثل تطوير معرفة السوق، إعادة توحيد القرارات، تحقيق الموائمة والتناسب مع البيئة.
هدف تحسين التصنيع الرشيق يكون من خلال تحسين المرونة والسرعة في العمليات الداخلية.	تستعمل الرشاقة الإستراتيجية رأس المال العلاقتي والاجتماعي لتحسين معرفتها وقابليتها في اتخاذ القرار في البيئة المتغيرة .
تشتق من القدرة المحلية الواردة من المصنع أي تشتق من السياسات والعمليات الداخلية بالمصنع.	الرشاقة الإستراتيجية تشتق من السياسات والعمليات خارج المصنع.
المصدر الرئيس لها هو المرونة.	المصدر الرئيس لها القاعدة المعرفية

التركيز فيها ظاهريا أي تستعمل الموارد المشتركة بين المنظمات مثل رأس المال الاجتماعي لإدارة التغيير.	التركيز فيها باطني يستخدم عناصر داخل الشركة لتحسين الاستجابة المنظمة للتغيير.
الرشاقة الإستراتيجية هي استباقية بطبيعتها أي رد فعل لتغيرات لا يمكن التنبؤ بها باستخدام التصنيع الرشيق، الرشاقة الإستراتيجية هي استباقية بطبيعتها أي رد فعل لتغيرات لا يمكن التنبؤ بها باستخدام التصنيع الرشيق.	التصنيع الرشيق هو رد فعل بطبيعته.
الرشاقة الإستراتيجية تتطلب وتستوجب تحصيل المعرفة لضرورة وجود نموذج التحول الجديد.	يتم الاعتماد على كفاءة المنظمة والتي تصبح قديمة إذا لم يتم ربطها بتحديد القاعدة المعرفية، لأن ذلك سوف يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة بالتعامل مع المتغيرات.

SOURCE: Narasimhan, et al 2006, (Roth, 1996) Narasimhan, M. S. Wink, and S. W. Kin (2006), Disentangling Leanness and Agility: An Empirical Investigation, Journal of Operations Management 24(5) p440-457.

Roth A. V. (1996), Achieving Strategic Agility Through Economies of Knowledge, Strategy and Leadership Strategy and Leadership (formerly Planning, Review), 24(2) p30-37.

ثانياً: تعريف الرشاقة الإستراتيجية

لقد عرفها DAVEN سنة 1994: "بأنها التغيير المتوقع والروتيني في إطار السهولة والسرعة التي تكون معها المنظمة قادرة على التغيير من أجل الاستجابة للمخاطر أو الفرص في البيئة المحيطة¹.

يعرفها المعاضيدي سنة 2008: "بأنها ظاهرة تساعد في إنتاج المنتجات المناسبة في الوقت المناسب والمكان والسعر المناسب للزبائن، وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي إن جوهر الرشاقة الإستراتيجية هي قدرة المنظمات على مواكبة استراتيجياتها على نحو ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة عبر المتابعة المستمرة للبيئة والاستفادة من الفرص المتاحة وعدم التعرض للمخاطرة من خلال التمتع بصفات معينة لتحقيق أهدافها"².

¹ الحزيرات، "أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملي"، دراسة تطبيقية في شركات الهندسية في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2015، ص13.

² المعاضيدي، معن وعد، "قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الإستراتيجية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمستلزمات الطبية في نينوى"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية العدد 7، 2001، ص29.

يراهنا كل من Jones & Hill سنة 2009: "أنها عملية ترتيب وإلغاء وحدات العمل والأسواق والصناعات الموجودة لإعادة التركيز على مقدرات جوهرية متميزة".¹

ويشير كل من DOZ & KOSONEN سنة 2010: "أن الرشاقة الإستراتيجية هي قدرة الشركات على تحويل استراتيجياتها استنادا إلى الظروف التجارية الخارجية في البيئة".²

صفها الكبيسي ونوري: "بأنها القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في الأعمال كوظيفة من الوظائف الإستراتيجية والسعي لإيجاد نماذج وطرق إنتاجية مبتكرة من خلال قدرة المؤسسة في التعرف والاستجابة للتحديات السياسية والهيكيلية وكذلك تجنب الأزمات غير الضرورية وتنفيذ التغييرات السياسية".

عرفها البدراني سنة 2015: "أنها قدرة المنظمة على التحرك السريع والسهل لتحقيق الاستجابة للمواقف المتغيرة، واكتساب المرونة والسرعة التي تمنح للمنظمة القدرة على تغيير أعمالها نتيجة لامتلاكها القدرة الحقيقية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي، وتحمل المسؤولية، وتدقيق وتوجيه الموارد بأنواعها التي تمثل أبعاد جوهرية لخفة الحركة الإستراتيجية".³

حسب القرشي سنة 2017: "فالرشاقة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات غير المتوقعة في بيئتها من خلال التحرك السريع والسهل والمرن اتجاه التغييرات، فالمنظمة رشيقة الحركة يمكن أن تلبى طلبات الزبائن بسرعة وتقديم منتجات جديدة".

من الجدير بالذكر أن المنظمة الرشيقة لديها العديد من العناصر التي تميزها عن المنظمات التقليدية التي يلخصها الجدول التالي:

الجدول 03: جدول يوضح الفرق بين المنظمة الرشيقة والمنظمة التقليدية

المعايير	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي / رأسي	هيكل شبكي ذو أفقي مسطح
كفاءة الوحدات والفرق	تمتلك الخبرة	متعدد الاختصاصات
تدقيق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لا مركزي
دور المدراء	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتنسوية
نوعية الأفراد	وجود الاحترام، الكفاءة	التكيف، المسؤولية، الاستقلالية، وجود الأفراد ال-خلاقين

Source : audran-arthur(2011),strategicagility :awiningphenotype in turbulent environments ,master of science in management ,economics and industrialengineering ,politecnico di milano ,scuola di ingegneria die sistemi,p43.

¹الشنطي، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الإستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية قطاع غزة"، مجلة العين للأعمال والقانون، سنة 2019، المجلد 03، العدد 01 جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة.

²DOZY&KOSONEN ,M FAST STRATEGY ,HOW STRATEGIC AGILITY WILL HELP TO SAY AHEAD OF GAME ,HARLOW WHARTON SCHOOL PUBLISHING, 2008,P374.

³عنتر محمد أحمد، "متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية"، جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية بسوهاج، سنة 2019، المجلد 59، العدد 1، ص3.

يتضح من الجدول المذكور أنفا أن المنظمة الرشيقة هي منصة النظام المتجدد من بين أنواع المنظمات، والمنظمات الرشيقة توازن الأنواع المختلفة من الهياكل التنظيمية لكن العديد من المنظمات تفضل الأشكال التي تميل إلى أن تكون أكثر ميلا للمركزية ومتعددة الاتصالات ومتعددة التخصصات والهدف من كذلك هو الوصول إلى منظمة رشيقة تحارب الجمود البيروقراطي مع ثقافة الإبداع، بوجه فريق عمل كفؤ ومتعاون يعتمد اتخاذ القرارات بصورة جماعية.

ثالثا: الفرق بين الرشاقة الإستراتيجية والمرونة

يوجد عدم وضوح في التمييز بين مفهوم الرشاقة الإستراتيجية وغيره من المفاهيم وهذا الاختلاف يرجع على الاختلاف في الترجمة من المصطلحات الأجنبية أو يرجع إلى اختلاف في فهم وإدراك الباحثين¹ لمصطلح الرشاقة، لذلك نرى بعض الباحثين يعد الرشاقة هي نفسها المرونة، ومنهم من يعدها امتداد وجزء من المرونة والبعض الآخر اعتبر أن هناك فرق بين المفهومين من حيث المضمون والمعنى.

كما أن العديد من الباحثين يعتبر الرشاقة امتداد المرونة وأن المرونة في المنظمة هو تمكين النظام من مواجهة التغيير المؤكد أو غير المؤكد وذلك من خلال كفاءة وفاعلية أسلوب التغيير في البيئة ويتضمن ذلك التغيير كل من البيئة الداخلية والخارجية، وأن الرشاقة والمرونة يرتبطان ارتباطا وثيقا، فالمرونة هي شرط ضروري للرشاقة.

كما يرى الصانع أن هناك عدد من الباحثين كان رأيهم أن المرونة هي شرط أساسي لتصبح منظمة لأعمال رشيقة وأن الحدود بين طبيعة المرونة و الرشاقة لا تزال غير واضحة².

رابعا : أهمية وأهداف الرشاقة الإستراتيجية :

أ- أهمية الرشاقة الإستراتيجية:

إن حالة عدم الاستقرار وعدم اليقين في البيئة المحيطة بأي نشاط اقتصادي من السمات الملازمة للمنظمات اليوم، وذلك بسبب المنافسة المتزايدة، والتكنولوجيا المتطورة، وهنا تكمن أهمية الرشاقة الإستراتيجية في مواجهة هذا التغيير السريع إذ أنها مطلوبة في جانبيين: الأول داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية وتحديد قدراتها والثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة ومن حولها بوضوح وتحديد الحلفاء والمنظمات النظيرة لها، كما أن الرشاقة الإستراتيجية هي مفتاح نجاح المنظمات في البيئة السريعة حيث أنها تمكن المنظمة من

1 هنية، مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، ص20. ¹
الصانع، اثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية، 2013، ص22. ²

تحقيق الكثير من الأهداف بدقة،¹ كما تتجلى أهمية الرشاقة الإستراتيجية في كونها تعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها واستمراريتها وأنها ميزة تنافسية تتجمع بمرور الوقت لتصبح مستدامة لتمكن المنظمة من امتلاك رؤية جيدة لمعرفة موقعها بين المتنافسين في السوق.

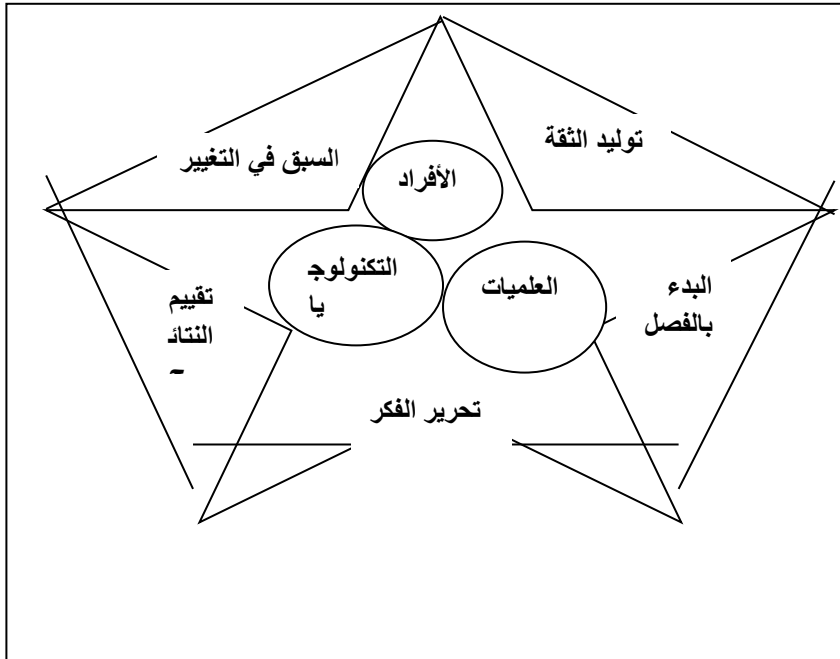
ب- أهداف الرشاقة الإستراتيجية:

تسعى المنظمات اليوم إلى أن تكون رشيقة استراتيجيا لتحقيق مجموعة أهداف تتمثل في إطار المعادلة التالية :

أهداف الرشاقة الإستراتيجية = توليد التركيز + السرعة +منظمة رشيقة .

حيث تدرج أهداف المنظمة الرشيقة صمن ما يعرف بأنموذج الرشاقة الإستراتيجية.

شكل 10: يوضح نموذج الرشاقة الإستراتيجية.



يتضح من هذا الشكل ان تطبيق نموذج الرشاقة الإستراتيجية يتطلب امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية (ومنها القدرة التكنولوجية)، إذ أن هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر النموذج الرشاقة والقدرات التنظيمية المتمثلة بـ:(الأفراد، التكنولوجيا، العمليات) وتتضح حالة التكامل كما يلي²:

¹الكبيسي صلاح الدين، ونوري أسماء، تأثير مبادئ حلقة القرار (ooda) على خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة الدنانير، كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة بغداد عدد (3)، 2013، ص 170-202.

نوى طه، ضيف أحمد، المرجع السابق، ص 2.8.

الجدول 04: جدول يوضح نموذج الرشاقة الإستراتيجية.

نموذج الرشاقة الإستراتيجية	قدرات المؤسسة (الأفراد، التكنولوجيا، العمليات)
السبق في التغيير	الفهم الجيد لقوى التي تسبب التغيير *القياسات الرئيسية لمتابعة موجهات الأعمال الأساسية. *الإدراك الواعي القوي والإحاطة ببيئة الأعمال.
توليد الثقة	*فعالية الممارسات القيادية *التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية *الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق التميز.
البدء بالفعل	*نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال. *قدرات فاعلة لصنع القرار في المستويات الدنيا. *الثقافة المشجعة وواسعة الحيلة على الانحياز للعمل.
تحرير الفكر	*المناخ التنظيمي يشجع على الإبداع. *يتم تحسين العمليات والمنتجات بشكل أكثر من المتوقع *تشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات.
تقييم النتائج	*تطوير بطاقة أداء المنظمة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية. *أن يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسية متوافقة *كيفية تحسين تعلم يعد جزءا من أجزاء تقييم النتائج.

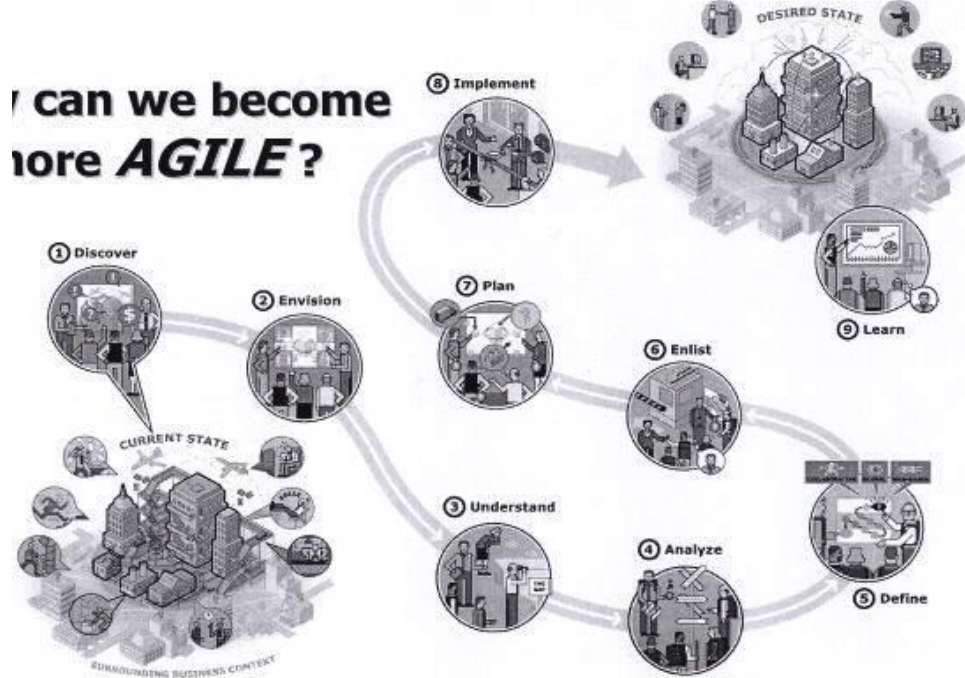
المصدر: نوى، طه حسين، 2011.

المطلب الثاني: مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية

إن منظمات الأعمال اليوم تهتم كثيرا في الإجابة على تساؤل مفاده كيف يمكن للمنظمة أن تصبح رشيقة؟

للإجابة على هذا التساؤل فقد أورد نووي¹ في دراسته في الشكل أدناه نجده حدد الخطوات المتسلسلة التي يجب على المنظمات إتباعها لتحقيق ما تصبو إليه من الرشاقة الإستراتيجية.

شكل 11: يوضح مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية.



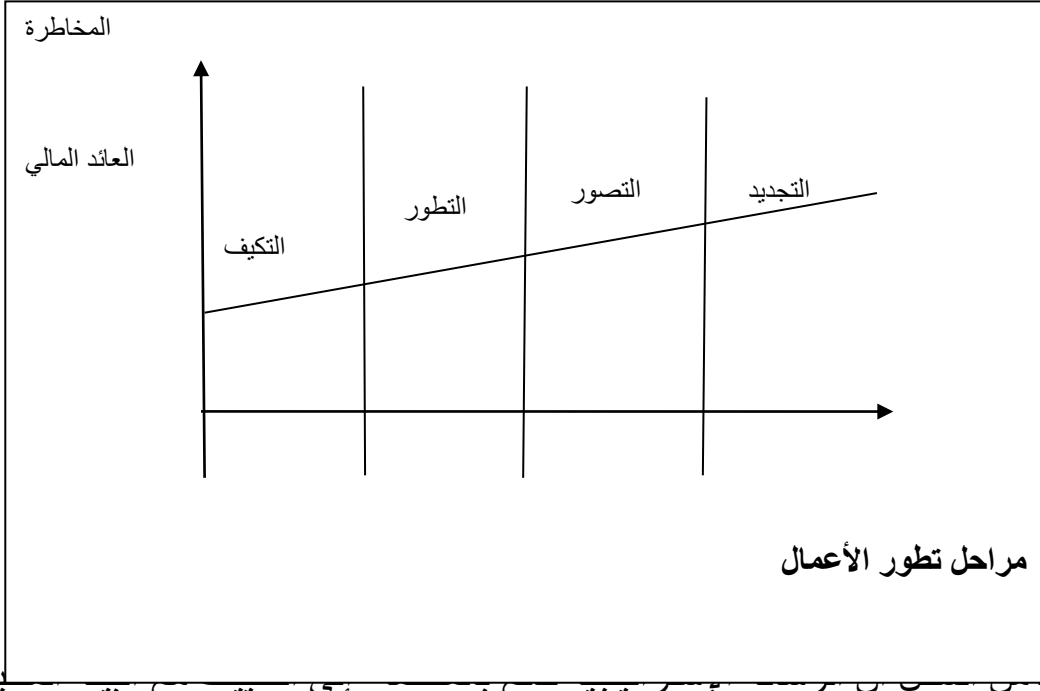
المصدر: نووي، 2011.

من جانب آخر فقد أشار كلا من Morgan E & page 2008² إلى أن المنظمات تتقدم من خلال أربعة مراحل عندما يتعلق الأمر بتحويل الأعمال التجارية، وهذه المراحل هي: **التكيف، التطور، التصور، التجديد**، وتتضمن أول مرحلتين فقط تعديلات خفيفة وتدرجية ن في حين أن مرحلتَي التصور والتجديد تتطلب إجراءات جذرية أكثر أهمية، وتمثل هذه المراحل أيضا مدى تنامي الرشاقة الإستراتيجية وهي موضحة في الشكل التالي:

¹نووي، طه حسين، الاستعداد للتغيير الإستراتيجية من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة، الجزائر، جامعة سعد دحلب، 2011.

²Morgan E & page .K Managing business transformation to deliverstrategicagility ,strategic change 17(5-6) ,année 2008,p 155-168.

شكل 12: مراحل تنامي الرشاقة الإستراتيجية .



يلاحظ من الرسم البياني أعلاه أن المخاطرة تزداد مع تطور الأعمال، وهذا يعني أن الشركات تحتاج إلى زيادة استثماراتها في البحث والتطوير والتجديد، وذلك لتتمكن من الحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سباقة في مجال عملها وحتى المنظمات الصغيرة، تحتاج أيضا إلى الاهتمام بهذا الأمر، لأن الرشاقة بدون استراتيجية ليست أفضل من إستراتيجية دون رشاقة، ويكمن الحل لهذه المعضلة هو أن لا تكون المنظمة رشيقة فقط، وإنما يجب أن تكون رشيقة من الناحية الإستراتيجية وهذا يعني الحفاظ على المرونة للاستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة¹.

المطلب الثالث: نماذج و أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

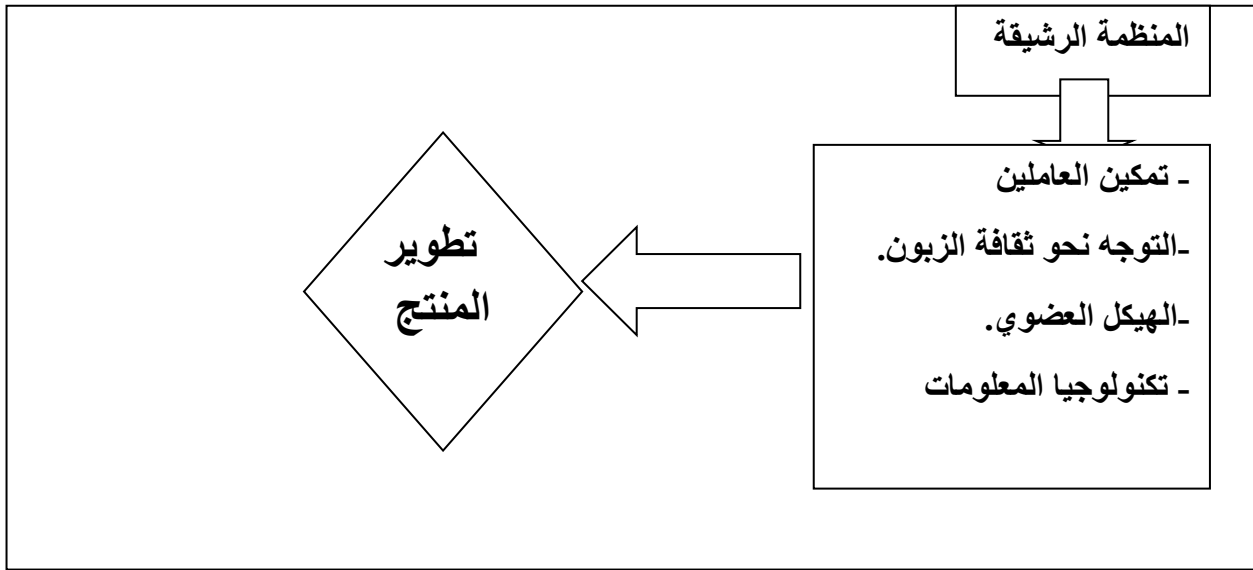
أولا: نماذج الرشاقة الإستراتيجية

¹Long c measuring your strategic agility ,consulting to management c2m II(3),annee2000 ,p 25-37.

لقد تم اقتراح عدد من نماذج للرشاقة الإستراتيجية في الأدبيات، بالرغم من التشويش الحاصل حول وضع تصور ومفهوم واضح وموحد لها، إلا أنه يمكن عرض إمكانية اختبار عدد من النماذج لتقييم فيما إذا كانت ممارسات الرشاقة الإستراتيجية يمكن النظر إليها بشكل أفضل كممارسات رئيسة في المنظمة، أو كممارسات منفصلة في وحدات تنظيمية ثانوية، أو كعدد من الممارسات الثانوية وبترتيب رئيس، ووجود عدد من النماذج المفاهيمية المتناقضة يُمكن وضعها بنموذج مفضل واحد فقط عندما تقوم النماذج الأخرى بوظيفة أفضل أو متشابهة وذلك لشرح الاختلاف في النتائج المركزية سعياً للوصول إلى نموذج موحد وواضح الرؤى و الأهداف، وهذه النماذج هي كالتالي:

✓ النموذج الأول: نموذج (Alzoubi)

يتمحور النموذج الحالي على (المتغير التابع) وهو تطوير المنتجات و(المتغيرات المستقلة) وهي: عوامل تتكون من تمكين العاملين، الهيكل التنظيمي، ثقافة التوجه نحو الزبون، وتكنولوجيا المعلومات ومنظمات التعلم) وهذه العوامل من شأنها التأثير في تمكين الرشاقة الإستراتيجية وبالتالي التأثير على تطوير المنتجات وقد لوحظ وجود علاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والمتغيرات المستقلة وعدم وجود أي علاقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير المنتج. الشكل رقم 13: العوامل المرتبطة التأثير على فاعلية المنظمات الرشاقة على تطوير المنتجات.

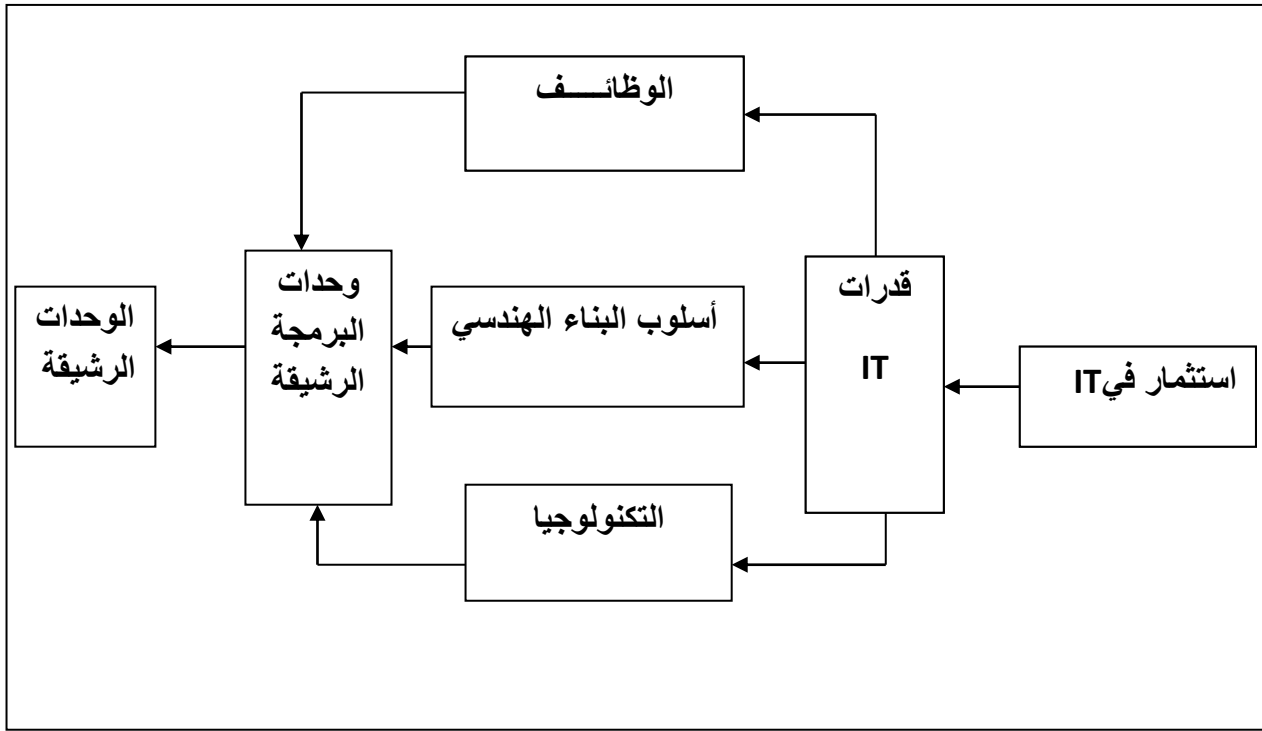


✓ النموذج الثاني إنموذج Kuettner

البرمجيات التجارية، والرشاقة يعدان كعنصر مكمل لمرونة الأعمال، وهما أكثر من مجموع من الخيارات الرقمية، التي تقتصر المنظمة في الوصول إليها، وفي هذا الصدد تعرض عدد من الخيارات الرقمية على شكل أصول رقمية، حيث تؤدي هذه الخيارات إلى مرونة الأعمال، وقد ميز العديد من الباحثين بين المصطلحات وهما المرونة والرشاقة، فعرفوا المرونة: على

أنها القدرة على الرد على التغيير المتوقع في ظل قيود المعرفة، أما **الرشاقة**: فهي القدرة على الاستجابة لتغير غير متوقع في بيئة لا يمكن التنبؤ بها، ونضيف المزيد من تعريفنا للرشاقة: بأنها قدرة النظام على إعادة التكوين بسرعة في ظل منظمة متعلمة، ومن هذا نفهم وجوب رشاقة برمجيات الأعمال للتعامل مع التغيير غير المتوقع في ظل أبعاد مختلفة، مثل الكميات، والسرعة، والهيكل التنظيمي، العمليات التجارية، وبالتالي يتم تمكين البرمجيات التجارية الرشيقة عن طريق القدرات الوظيفية والهندسية والتكنولوجية، ويتم إنشاء هذا باستعمال قدرات تكنولوجيا المعلومات وعلى سبيل المثال (رأس المال البشري والبنية التحتية) والتي تنتج عن تكنولوجيا المعلومات الخيارات الرقمية، والبرمجيات التجارية. ويتضح ذلك في الشكل التالي :

شكل 14: يوضح وحدات البرمجة الرشيقة



✓ النموذج الثالث: نموذج Griffin

إن تطبيق نموذج الرشاقة يتطلب عدد من النقاط منها ما يلي:

- توقع التغيير: ويقصد بها التفسيرات المحتملة من التأثير من اضطرابات الأعمال والاتجاهات.
- توليد الثقة: وهي إنشاء ثقافة ومبادئ الثقة والمشاركة.
- البدء والشروع بالإجراءات: أي جعل الأشياء تحدث على نحو استباقي وليس مجرد ردة فعل.
- تحرير التفكير: أي تمكين الآخرين لتكوين الابتكار.

• **تقييم النتائج:** وهي إدارة المعرفة نحو التعلم والتحسين بالإجراءات فضلا عن امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية المتمثلة في (الأفراد، والتكنولوجيات، والعمليات)،(ومنها المقدرات التكنولوجية)، إذ إن هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر إنموذج الرشاقة التي تحدد من خلال الأبعاد الأساسية للرشاقة ويتضح ذلك في إطار الشكل) شكل يوضح تمثيل الرشاقة الإستراتيجية سبق رسمه)

✓ النموذج الرابع : نموذج Izza

توجد عدة أبعاد والتي يتكون ويشير إليها نظام المعلومات في المنظمة الرشاقة والتي تلخص في النموذج أدناه وهي كالتالي:

• **بعد العملية:** ويتناول هذا البعد سلوك المنظمة أي العمليات التجارية التي يمكن قياسها من حيث الوقت والتكلفة اللازمة لمواجهة التغييرات غير المتوقعة في عملية المنظمة الرشاقة والبنى التحتية للعمليات والتي تمكن من الاستجابة في الوقت المناسب لأحداث غير متوقعة مثل (التصحيح وإعادة التصميم، وقياس دقة العمليات باستفاضة وبعد التكرار، و الموثوقية، والأمن والسلامة، الواقعية، والكفاءة، والفعالية، والجدولة) .

• **بعد المنظمة:** يتناول هذا البعد جميع العناصر التنظيمية المشاركة في الصناعة، أي الهيكل التنظيمي، الرسم البياني، وما إلى ذلك يمكن أن يقاس أيضا نوع التسلسل الهرمي، ونوع الإدارة، نطاق من التبعية، والتخصص التنظيمي، وكثافة من رؤوس الأموال، والتكرار، والمرونة، ومعدل الدوران، وإمكانية استغلال الموارد.

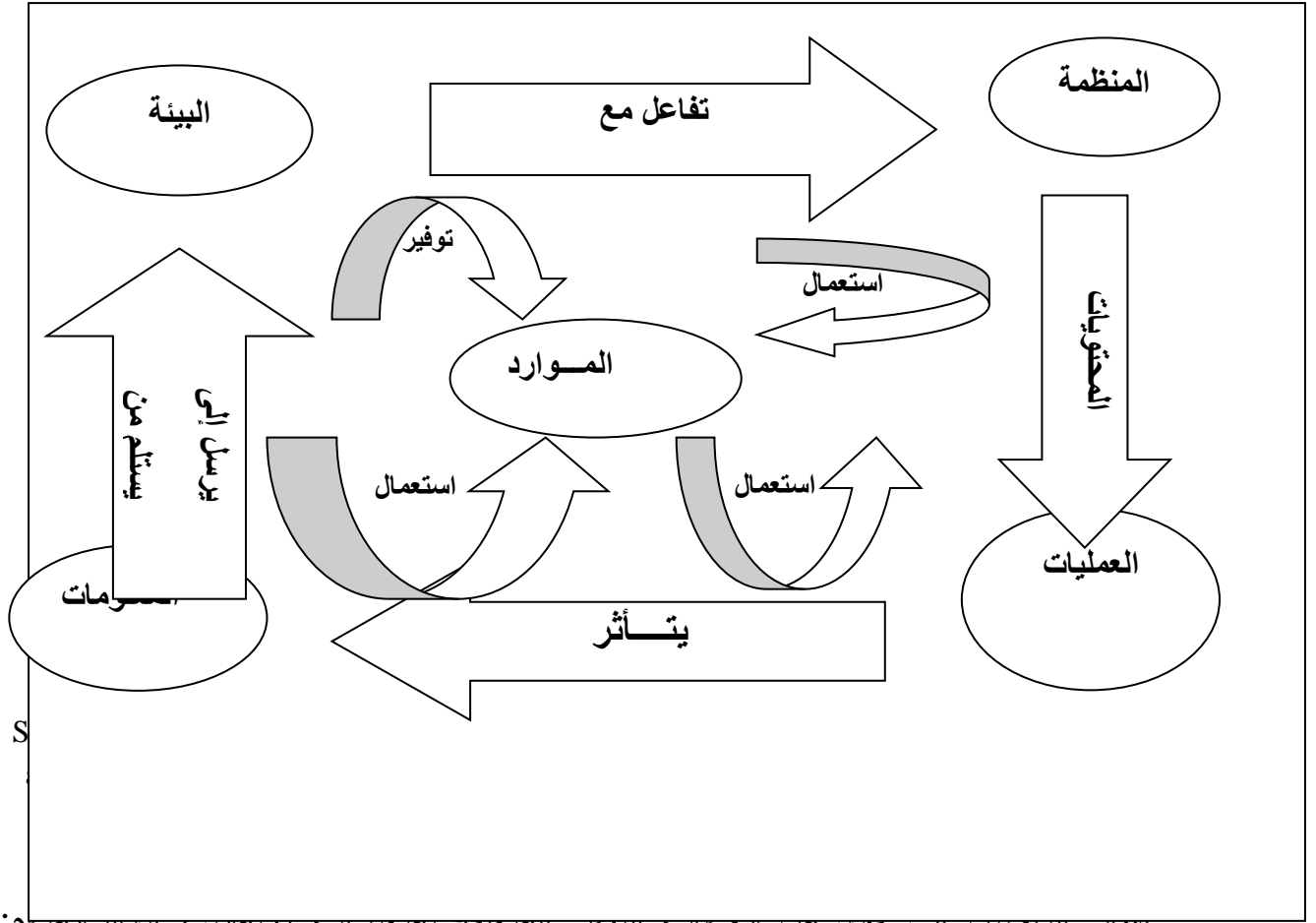
• **بعد المعلومات:** يتناول هذا البعد كل من تخزين المعلومات والتأثر بها داخل المنظمة ويتعلق الأمر بتداول المعلومات الداخلية والخارجية ويمكن أن يقاس من خلال مستوى مهام إدارة المعلومات، أي القدرة على جمع وتبادل واستغلال هيكل البيانات، ويمكن أن تقاس دقتها باستفاضة، وتجنب عدم التكرار، وجودة المرافق، والموثوقية والأمن والسلامة، وواقعية نشر المعلومة.

• **بعد الموارد:** هذا البعد هو عن الموارد المستعملة داخلا لمنظمة، ويمكن أن تتعلق أساسا بالناس والأفراد، وموارد تكنولوجيا المعلومات، والبنى التحتية التنظيمية، كما يمكن أن تقاس بضرورة الاستعمال لتلك الموارد، والموثوقية، وجودة الاتصالات والمرونة فيما يتعلق بالناس والعاملين، والتي تشكل المفتاح الرئيسي في تحقيق الرشاقة داخل المنظمة، ويمكن تقييمها من خلال مستوى تدريب الموظفين، والدافعية / إلهام الموظفين، فضلا عن إمكانية الوصول للبيانات.

• **بعد البيئي:** ويتناول هذا البعد العوامل الخارجية للمنظمة، وبما في ذلك خدمة الزبائن وردود فعل التسويق، ويمكن قياس قدرة المنظمة لتحديد واستغلال الفرص، وتخصيص المنتجات، وتعزيز الخدمات، وتسليمها في الوقت المحدد وبتكلفة أقل وتوسيع مجال المنظمة السوقي، كما يمكن أن يقاس هذا البعد من خلال التفاعل، الاستباقية، والدقة.

حيث تتضح أبعاد الإنموذج في الشكل التالي:

شكل 15: أبعاد نظام معلومات المنظمة الرشيقة



المصدر: الباحثين، إلى حد ما من وجهة النظر، المصنف بخصيصات النموذج، الكفاءات والمهام:

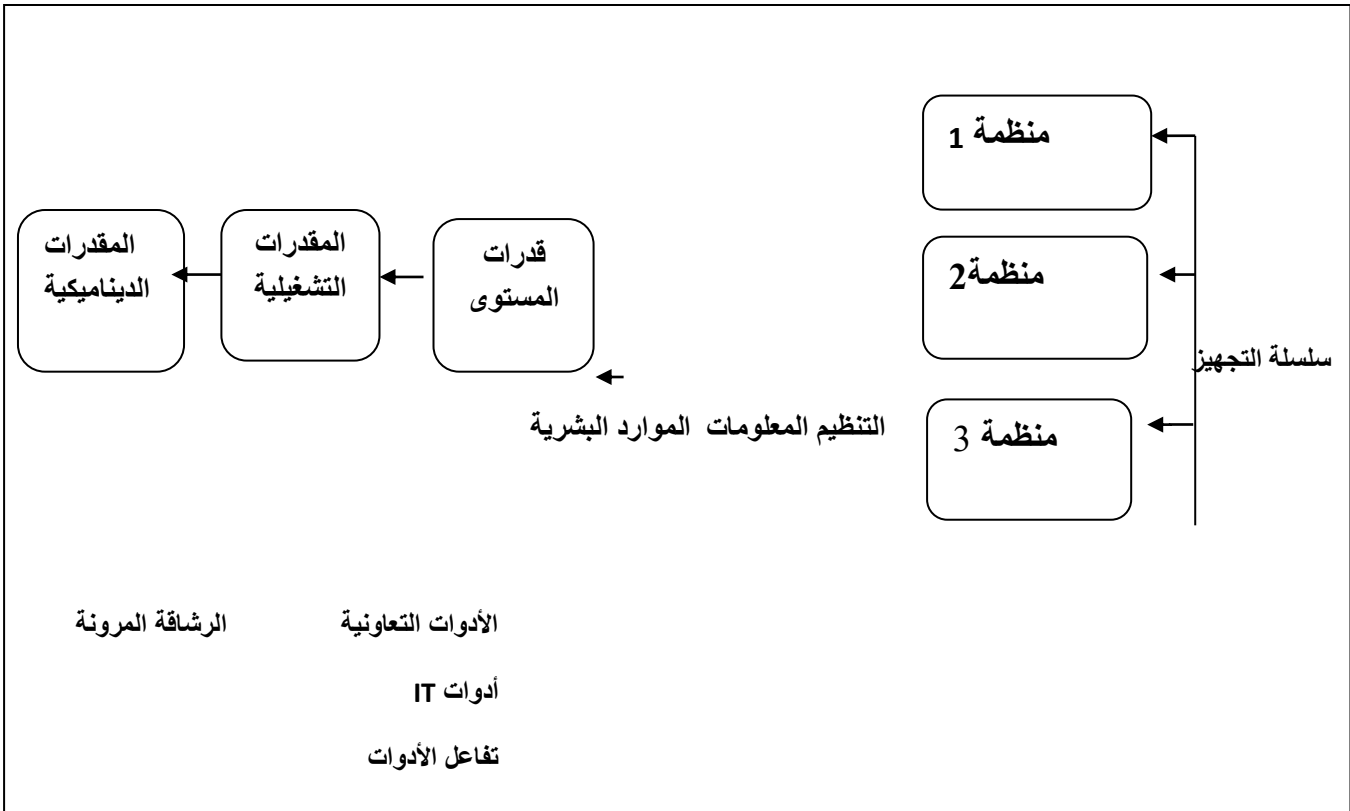
Thompson & Strickland, 2003 و Trkman سنة 2009

يحتوي نموذج Arteta على منظور للمنظمات ذات الأداء المتميز، ويأتي ذلك من خلال نوعين من المقدرات التنظيمية، وهي: (المقدرة الديناميكية والمقدرة التشغيلية) فالمقدرات الديناميكية: وهي نمط تعلم من النشاط الجماعي والإجراءات الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة من خلالها توليد وتعديل الممارسات التشغيلية لتحقيق تكوين مورد جديد، والمقدرات الديناميكية تشمل عدد من العوامل مثل إدارة صنع القرار و التحالفات الإستراتيجية التي توجب موضوعية اتخاذ القرار، كما يمكن التغيير والتحول إلى أي نوع من هذه المقدرات لتوفير ميزة تنافسية مستدامة.

أما **المقدرة التشغيلية**: فتشير إلى قدرة المنظمة على تنفيذ وتنسيق مختلف المهام المطلوبة لأداء الأنشطة التنفيذية على سبيل المثال (الخدمات اللوجستية والتوزيع، التخطيط، والعمليات) والتي هي عمليات وإجراءات متجذرة في أي منظمة وتشمل المقدرات التشغيلية كافة العمليات الداخلية فضلا عن التنسيق والتعاون، والمعلومات والسيطرة على الموردين والشركاء أي سلسلة التجهيز بأكملها، ويجب أن تتألف أيضا من مقدرات تكنولوجيا المعلومات في جميع التكنولوجيات التي تمتد إلى حدود الشبكات ذات القيمة المضافة التي تصل الموردين والمشتريين.

أما **المرونة**: فهي عبارة عن مقدرات تشغيلية مختلفة لبناء وتشغيل سلسلة التجهيز التي هي رشيقة ومرنة، لذلك فإن من المفيد أن يكون هناك فهم متعمق لمقدرات النظام المطلوبة داخل حدود هذه المنظمات وشبكات سلاسل التجهيز لأي منظمة، والتكامل الفعال يتطلب أن تكون منظمات الأعمال جزءًا لا يتجزأ عمليًا ومن الناحية الفنية واستراتيجيًا مع هذه الرؤى والأفكار، فضلًا عن إمكانية قيام المدير بإيضاح وجهة نظر الخاصة بالمقدرات التشغيلية التي يجب تطبيقها في منظمته وضمن سلسلة التوريد الخاصة بها. و يتجسد ذلك في الشكل التالي:

شكل 16: الإنموذج النظري للموارد المستندة لعرض سلسلة التجهيز



تساعد الرشاقة الإستراتيجية المؤسسات على القيام بسلسلة من الأعمال والمهام المحدد من خلال مجموعة مقدرات توفر لها الطرق اللازمة لعملية تنفيذ الرشاقة الإستراتيجية، ولقد اختلف أغلب الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ولم يكن هناك اتفاق في

الرأي حول هذه الأبعاد، وقد حدد park¹ هذه المقدرات بالآتي: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة.

✓ **رشاقة الاستشعار:** وتمثل وحدة الإدراك وشدة الوعي لدى المؤسسة²، ويعرفها : park: "على أنها قدرة المؤسسة على فحص ومراقبة واقتناص الأحداث من التغيير في البيئة (تحركات المنافسين الجديدة، تغيير تفضيل الزبون، والتكنولوجيا الحديثة) في الوقت المناسب وأن عملية الاستشعار تشير إلى مهمة الرصد الإستراتيجية لما يدور من أحداث في البيئة التي من الممكن أن يكون لها تأثير كبير على إستراتيجية المؤسسة والعمل التنافسي والأداء المستقبلي، وتشمل هذه المهمة العديد من الأنشطة مثل الحصول على معلومات لها علاقة بالأحداث والتي يكون التغيير البيئي فيها واضحا والعمل على تنقية المعلومات الغير مهمة والتي لها قواعد محددة سلفا³ ، ويشير Santal⁴ إلى وجود ثلاثة قدرات أساسية تحافظ فيها المؤسسة على الاستشعار: وهي العمليات الإستراتيجية المفتوحة، يقضيه إستراتيجية عالية الدقة، وتمكين الحوار الداخلي ذو الجودة العالي.

✓ **رشاقة اتخاذ القرار:** هي قدرة المؤسسة على جمع وخرن وهيكلة وتقسيم المعلومات التي تتعلق بعملها من مصادرها المتنوعة لغرض ترجمة الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بالأعمال من دون تأخير والقيام بمعرفة الفرص والتهديدات التي تقوم بترجمة هذه الأحداث والقيام بوضع الخطط التي من خلالها يتم توجيه إعادة تكوين الكوادر وعمل إجراءات تنافسية جديدة⁵ وعليه تكون عملية اتخاذ القرار عملية متكاملة مع فريق الإدارة بالكامل لكي يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدل تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم⁶ وهناك بعض الأنشطة المترابطة التي تتألف من خلالها مهمة صنع القرار تترجم الكثير من الأحداث وتحدد الفرص والتهديدات وعلى الفريق الالتزام بوضع قرارات مدروسة بصورة جيدة وجريئة بنفس الوقت من قبل الجميع لأنها تصل إلى أن تكون أقل تحفظ وأكثر ثقة من القرارات الفردية، وعليه تكون الاستجابة للاضطرابات ذات توازن أكبر لتحفز على زيادة التماسك داخل الفريق، فمن خلال هذه الأنشطة تستطيع هذه

¹Park ,young Ki , 2011 (The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments the role information technologies), Doctor Dissertation.

²Kettunen .O , 2010 (Agile Product Development and Strategic Agility IN TechnologyFirms) Master degree, Helsinki University of Technology, Espoo, Finland.

³الطويل أكرم، أحمد العبادي علي وليد، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، 2013، ص_155.

⁴Santala. M. , 2009 (Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Department of Marketing and Management), Master degree, KelsinginKauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finlandp 49.

⁵PARK MEME REFERENCE P25.

⁶Doz, Yves &Kosonen, Mikko ,2008 (The Dynamics of Strategic Agility:Nokia'sRollercoasterExperience), California Management Review .p10

المؤسسات تحديد الفرص والتهديدات وتقوم باستخدامها لغرض تحقيق أقصى قدر لتأثير الفرص وتساعد على تقليل تأثير التهديدات¹.

✓ **رشاقة الممارسة:** وتعني قدرة المؤسسة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها، تعديل العمليات، وإعادة تشكيل علاقات سليمة التوريد وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات وخدمات التسعير إلى السوق في الوقت المناسب، ويؤكد البعض أن الممارسة تبنى على مجموعة من الأنشطة لغرض إعادة تجميع الموارد في المؤسسة وتعديل عمليات الأعمال بالاعتماد على مبادئ العمل المبنية على صنع القرار لمواجهة التغيير البيئي أي تتمكن المؤسسات من تغيير عملياتها وفق الإجراءات والموارد المختلفة وكذلك إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتشمل أنشطة الممارسة أيضا مجموعة من الإجراءات من قبل المؤسسات التنافسية الجديدة في السوق عن طريق تقديم خدمات أو منتجات جديدة بالإضافة إلى تقديم أسعار جديدة والعمل على تغيير في السياسات مع الحلفاء الاستراتيجيين وكبار الزبائن.

المطلب الرابع : العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية

إن العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية تنطلق من المنظور الإستراتيجي والذي يقدم الشروحات حول كيفية ممارسة المنظمة لرشقاتها الإستراتيجية في بيئة تتصف بالاضطراب والتقلب السريع وصعوبة التنبؤ بالأحداث بمزيد من القدرة على التكيف معها، مع إعادة دمج أو تكوين المهارات التي تمتلكها المنظمة بالكفاءة والفاعلية.

حيث يعتني الذكاء التنافسي بأبعاده (بعد السوق، بعد المنافسين، بعد التكنولوجيا) بتوفير المعلومات العامة حول المنافسين الحاليين أو المحتملين والتي تستخدم بوصفها مدخلات مهمة في تشكيل إستراتيجية عامة في المنظمة إذ يكتسي أهمية كبيرة في إدارة الأعمال والممارسة، حيث يضيف قيمة إلى عملية التخطيط وصنع القرار في المنظمة حيث يرى كلا من porter و milker أن المعلومات هي مفتاح تغيير معتقدات المنافسة².

إن كلا من الذكاء التنافسي بأبعاده، والرشاقة الإستراتيجية بأبعاده (رشاقة استشعار، رشاقة ممارسة، رشاقة اتخاذ قرار) يحتاجان لمعرفة بالأسواق وتطوراتها، وذلك راجع لتغيير أذواق المستهلكين ووعيهم أي الفهم الدقيق للزبائن وحاجاتهم لإشباعها وتلبيتها، ضف إلى ذلك فإن المتغيرين يسعيان لرصد تحركات المنافسين والتعامل مع الموردین . فكلا من الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية تتيحان رؤية واضحة لما تحاول المنظمة إنجازه، فهما عاملان محوريان لفهم التغيرات الفاعلة الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

¹ Thompson , Arthur A . &Strickland , A.J., Gamble , John E . 2009 : (Crafting and executing: the quest for competitiveadvantage- concepts and cases) , 14 th ed. McGraw Hill, Higher Educationp 239.

² حسن علي الزغبى ، مرجع سابق ص21.

إن أهمية الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية تنبع من المتغيرات البيئية التشغيلية لمنظمات الأعمال، حيث تعد الحل لإدارة البيئة الديناميكية استراتيجيا من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية في البيئة المضطربة.

فالرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي لا يمكن الاستغناء عنهما لكون المعايير التي تحكم سلوك العمل أصبحت غير مؤكدة ومتغيرة فالقدرة على الاستشعار بالتغيرات والاستجابة لها بسرعة متطلب ضروري لنجاح المنظمات بما يؤهلها أن تكون عملية اتخاذ القرار عملية متكاملة ويجعلها أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات الزبائن المتغيرة التي تتولد عنها قدرة المنظمة على رشاقة الممارسة بكل ما يتعلق بقدراتها وامكاناتها الداخلية التي ستعتمد عليها ومعرفة احتياجات الزبائن وفهم رغباتهم وطلباتهم في السوق ووضع الاستراتيجيات المناسبة لهم وجمع المعلومات الخاصة بهم عن طريق استخدام ذكاء السوق، أما عن ذكاء المنافس فيعرف أنه المعلومات الدقيقة والموثوقة ذات العلاقة المباشرة بالمنافسين، وبالنسبة للذكاء التكنولوجي فيظهر جليا في الابتكارات الجديدة والمستمرة التي تسعى المنظمة للتعلم واستخدام مهارات التنافس لكسب الحرب التنافسية عن طريق التركيز على ثلاثة أبعاد هي: بعد السوق والمنافس والتكنولوجيا.

إن كلا من الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية يؤكدان على البقاء والنمو والاستمرارية في ظل المنافسة القوية للتكيف مع التغيير السريع في البيئة التنافسية التي تعمل بها، فالمنظمة الرشيقة لا تحقق إلا من خلال تطبيق أبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا)، وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة).

خلاصة:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لكلا من الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية، ومحاولة تسليط الضوء على مختلف التعريفات التي تناولها الباحثون وأهمية كلا من المفهومين في بناء المنظمة خاصة في ظل التغييرات التي تواجهها في بيئتها، لذا بات على المنظمات أن تدرك أهمية الذكاء التنافسي كأحد أهم الأنظمة الشاملة لإدارة المخاطر الخارجية والداخلية، ضف إلى ذلك الرشاقة الإستراتيجية التي تعد المفتاح الناجح في بيئة أعمال سريعة متغيرة كل هذا من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة القدرة على قيادة التغيير المفاجئ.

**الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتأثير الذكاء
التنافسي على الرشاقة الإستراتيجية في
المديرية الجهوية لشركة موبليس عناية**

تمهيد:

خضعت البيئات التنافسية في السنوات الأخيرة إلى تغييرات سريعة ومستمرة شكلت تهديدا على المنظمات التي لا تستطيع مجاراة تلك التغييرات التي ظهرت نتيجة الثورات التكنولوجية المتسارعة، مما دفع تلك المنظمات إلى اعتماد أدوات ومفاهيم ساعدتها على التكيف مع البيئات التنافسية المحيطة بها والقدرة على البقاء والنمو وتحقيق التفوق والنجاح، وهذا بدوره فرض منافسة حادة واسعة النطاق مما يتطلب امتلاك تلك المنظمات لمفهوم (الرشاقة الإستراتيجية) التي تعد أداة جوهرية للتنافس بين المنظمات كونها تسهم في اكتشاف ما يدور حولها من فرص وتهديدات تلبية احتياجات ورغبات الزبائن عن طريق الاستغلال الأمثل لمقدراتها الجوهرية، فضلا عن امتلاكها لمفهوم (الذكاء التنافسي) المتمثل بالقابليات والقدرات اللازمة للحصول على كافة المعلومات التنافسية للوصول إلى ما تتضمن من مؤشرات تعزز الموقف التنافسي مقارنة بالآخرين، لذا سعى هذا البحث لتبيان العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي وتم اختيار المديرية الجهوية موبليس_عناية_ بوصفها ميدانا للبحث.

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة.

تعد شركة موبليس من الشركات الناشطة في مجال الأعمال حيث لازالت محافظة على اسمها ومكانتها في السوق واستطاعت أن تصمد في ظل المنافسة الشديدة، خاصة من خلال إستراتيجيتها المتبعة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث عن طريق الإحاطة بتعريفات الشركة محل الدراسة، مع توضيح الهيكل التنظيمي إضافة إلى التعرف على المديرية الجهوية موبليس عناية من خلال التعرف على أهدافها ومبادئها وكذا طموحاتها في ظل التغييرات البيئية المتسارعة.

المطلب الأول: التعريف بالشركة وهيكلها التنظيمي

ستعرض في هذا المطلب إلى التعريف بمؤسستي اتصالات الجزائر، وشركة موبيليس كمؤسستين اقتصاديتين تنشطان في مجال خدمة الاتصال الإلكتروني، خاصة وأن موبيليس كانت في بداية تكوينها تعد فرعا من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر لتنفصل عنها لاحقا نظرا لحجم الالتزامات واشتداد المنافسة على القطاع.

أولاً: التعريف بالمؤسسة الأم اتصالات الجزائر وتفرعاتها

مؤسسة اتصال الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية تنشط فيسوق الشبكات وخدمات الاتصال الإلكترونية.

تم إنشاء هذه المؤسسة وفقا لقانون 2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات، وانطلاقا من المرسوم التنفيذي رقم 147 المؤرخ في: 20 ديسمبر 2001، الفقرة 8 من المادة 16 من هذا القانون، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 156 المؤرخ في: 09 ماي 2002 والفقرة رقم 25 من قانون 2000 تم ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات وخدمات الاتصال عن بعد.

انطلقت المؤسسة في نشاطها بداية جانفي 2003،¹ حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي: المرونة، الفعالية، وجودة الخدمة، من هنا كان عليها أن تحقق مستويات عالية للأداء التقني الاقتصادي والاجتماعي من أجل احتلال مكانة ريادية في مجال نشاطها ومحيطها التنافسي إضافة إلى العمل على تطوير بعدها الدولي والمساهمة في ترقية قطاع الاتصالات بالجزائر.

تحتوي شركة اتصالات الجزائر على عدة فروع في العديد من ولايات الوطن، كما أنها قامت بتحديث هيكلها التنظيمية وفقا للمتطلبات الجديدة وخاصة بعد استقلال الفرع المتعلق بالفرع الهاتف النقال إذ أصبحت بمثابة شركة مستقلة.

ثانياً: التعريف بشركة موبيليس لخدمات الهاتف النقال الجزائرية وأهم مبادئها

هي مؤسسة عمومية جزائرية تقرر استقلالها عام 2003، تنشط في مجال الهاتف النقال نشأت بموجب قانون 05 أوت 2000، تم إنشاؤها وفقا للقانون رقم 03 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات، والذي فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 01 جانفي 2003، وانطلقت في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق ثلاث أهداف رئيسية: المرودية، الفعالية، جودة الخدمة ومن خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتبين لنا أن شركة موبيليس هي فرع من فروعها، وهي مستقلة في قراراتها الإستراتيجية، المالية، التسويقية، وما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى وهذا لشدة المنافسة في

¹WWW.ALGERIETELECOM.DZ.CONSULETE LE 11/05/2022A 12 :30

سوق الهاتف النقال، كما أن تجربة موبيليس تعد مفيدة جدا لباقي الفروع الأخرى إذا أرادت تأهيل مستواها التنافسي، وإعادة صياغة استراتيجياتها تحسبا لمزيد من الانفتاح.

تعتبر شركة موبيليس أول متعامل للهواتف النقالة في السوق الجزائرية وتمتلكها مؤسسة اتصالات الجزائر بنسبة 100%، حيث تم الإعلان عن نشأة شركة موبيليس في 03 من شهر أوت 2003 وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأس مال قدرة 1.000.000.000 دج مقسم إلى 1000 سهم، قيمة السهم الواحد 100.000 دج، يرأسها حاليا رئيس مدير عام PDG، ولقد تعدى عدد موظفيها 1000 عامل سنة 2003، وتراجع إلى 600 موظف سنة 2005 ليعود ويرتفع من جديد إلى 1700 موظف سنة 2006، ليبليغ العدد 5035 موظف.

أرادت موبيليس مواكبة الزمن بواسطة الشراكة التي قامت بها مع أكبر الشركات في عالم الاتصال وقامت بتبني التكنولوجيات الحديثة، ونذكر أهم الشركات: إريكسون ERICSSON، هواوي Huawei، وزاد تي. إي. ZTE وذلك بهدف الرقي بمستوى الشبكة وجعلها قادرة على تحمل الذروة وبدون تعطيلات والاحتكاك بالتكنولوجيا الحديثة وتدريب العاملين عليها، وفي هذا الصدد نجد أن شبكة موبيليس قد تطورت بشكل سريع جدا فبعد أن كانت تضم مركزين تحويليين (MSC) و 2000 محطة قاعدية و 20 مركزا تحويليا تغطي 48 ولاية تطورت حاليا إلى 4500 محطة قاعدية راديو (BTS).

كما أن شركة اتصالات الجزائر طرحت قرضا سنديا بقيمة 6.5 مليار دينار على شكل سندات بنكية موجهة للشركات، دخلت بها بورصة القيم كأول متعامل جزائري في الاتصالات يدخل البورصة، وتوجهت لعملية التوسع خاصة فرع موبيليس لأنه في مرحلة النمو وأمام منافسين عالميين.

كما حققت الشركة رقم أعمال يصل إلى 30.4 مليار دولار ما يعادل ارتفاع 20% مقارنة بالعام الماضي (آخر إحصائيات 2017)، وفي سنة 2018 تم إنشاء مجمع اتصالات ضم كل من اتصالات الجزائر للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر فضائية، اتصالات الجزائر أوروبا، اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، حيث أصبحت هذه الأخيرة مستقلة 100% في تسييرها عن اتصالات الجزائر.

من أهم قيم ومبادئ شركة موبيليس أنها تركز على مبادئ ثمينة تركزها في نفوس كل أصحاب المصالح من المؤسسة، وهي تتمثل في العمل من أجل خلق ثروات وبحث التقدم، حماية مصالح المستهلك الجزائري، التضامن، النوعية، الشفافية، روح الجماعة، الأمانة، احترام الالتزامات، الأخلاق، الإبداع، الجودة، العمل المتقن، الاستحقاق، الصدق وغيرها

من القيم التي تساهم في بناء شخصية المؤسسة، كما أن لها جملة من الالتزامات نوردتها فيما يلي¹:

- وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين؛
 - ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛
 - اقتراح عروض واضحة، بسيطة، وشفافة؛
 - الإصغاء المستمر للمشتركين والاستجابة السريعة لشكاويهم؛
 - الإبداع المستمر من خلال الاعتماد على آخر التكنولوجيات وتكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات؛
 - التطوير والتجديد والوفاء بالعهود؛
 - التحسين المستمر للمنتوجات، الخدمات والتكنولوجيا المستعملة.
- ✓ أهداف وطموحات شركة موبليس:

تسعى شركة موبليس لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- تحسين جودة خدماتها وتصدر سوق نشاطها؛
- زيادة شهرة المؤسسة وخدماتها ومختلف علاماتها؛
- طرح خدمات الاتصال بجودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية مع التنويع في العروض وتسهيل الحصول عليها؛
- الزيادة في عدد المشتركين وتوسيع حصتها السوقية مع زيادة حجم مبيعاتها ونمو رقم أعمالها؛
- تحسين صورتها أمام عملائها وتكوين سمعة طيبة وانطباعات إيجابية عنها؛
- خلق تواصل قوي بين المؤسسة والعميل باعتباره أصلاً ثميناً من أصولها والعمل على كسب ولائه حاضراً ومستقبلاً؛
- تحسين مستوى التغطية ليشمل كامل التراب الوطني بنوعية ممتازة؛
- إدخال تعديلات وتحسينات جديدة فيما يخص إدارة الموارد البشرية، والعمل وفق المقاييس الدولية؛
- تطوير الاتصال الهاتفي وكذا تنويع الخدمات الملحقة به واستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال؛
- الزيادة في نسبتي الربح والنمو وتحقيق الدوام والاستمرار والتفوق للمؤسسة؛
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وتطبيق سياسة اتصالات فعالة وتوفير وكالة تجارية لكل ولاية على الأقل (وصل عدد الوكالات إلى 04 في المدن الكبيرة) وتوزيع

¹طهراوي أحلام، مساهمة التغيير الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة موبليس، جامعة عنابة، سيدي عاشور، قسم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، 2018، ص 60.

- أكبر عدد ممكن من نقاط البيع المعتمدة (15451) وغير المعتمدة (60000) وعدد نقاط البيع أرسلتي 112539؛
- تصدير كفاءات عمالها بمعدل عامل لـ 2000 حتى 4000 زبون، ورجل صيانة لـ 15 موقع راديو.
- ✓ **مميزات خدمة المؤسسة:**
- أكبر تغطية للجبل الثالث والرابع.
- الشبكة تغطي 48 ولاية بنسبة 98.79%.
- خدمة الدولي الداخلي والخارجي (Roaming/International).
- الحصول على عدة خدمات عن طريق خدمة #600*.
- أكبر تواجد تجاري على مستوى السوق المحلي عن طريق 197 وكالة.
- التواجد على مستوى جميع الأماكن الحساسة والهامة: مطارات موانئ، مراكز تجارية، ساحات عامة،... إلخ.
- التواجد في مواسم وفترات رسمية ومناسبات: وطنية، دينية، ثقافية، سياسية، رياضية، واجتماعية بتقديم عروض مميزة ومناسبة للموسم.

✓ **طموحات شركة موبليس**

- من أهم طموحات شركة موبليس التي تركز عليها وتوليها اهتماما بالغا هي:
- الحصول على حصص سوقية أكبر ودخول الأسواق الأجنبية (خاصة دول الساحل الإفريقي)؛
- المحافظة على المكانة التنافسية الريادية في السوق والبقاء في المنافسة (النوعية والسعرية وتطوير الخدمات)؛
- تطوير الخبرة؛
- المشاركة في التنمية الوطنية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة خدمات الهاتف النقال موبليس

تعتمد شركة موبليس في هيكلها التنظيمي على التقسيم الحديث للمؤسسة الذي يتناسب وطبيعة نشاطها الخدماتي وكذا مدى انتشارها على مستوى كافة التراب الوطني¹.

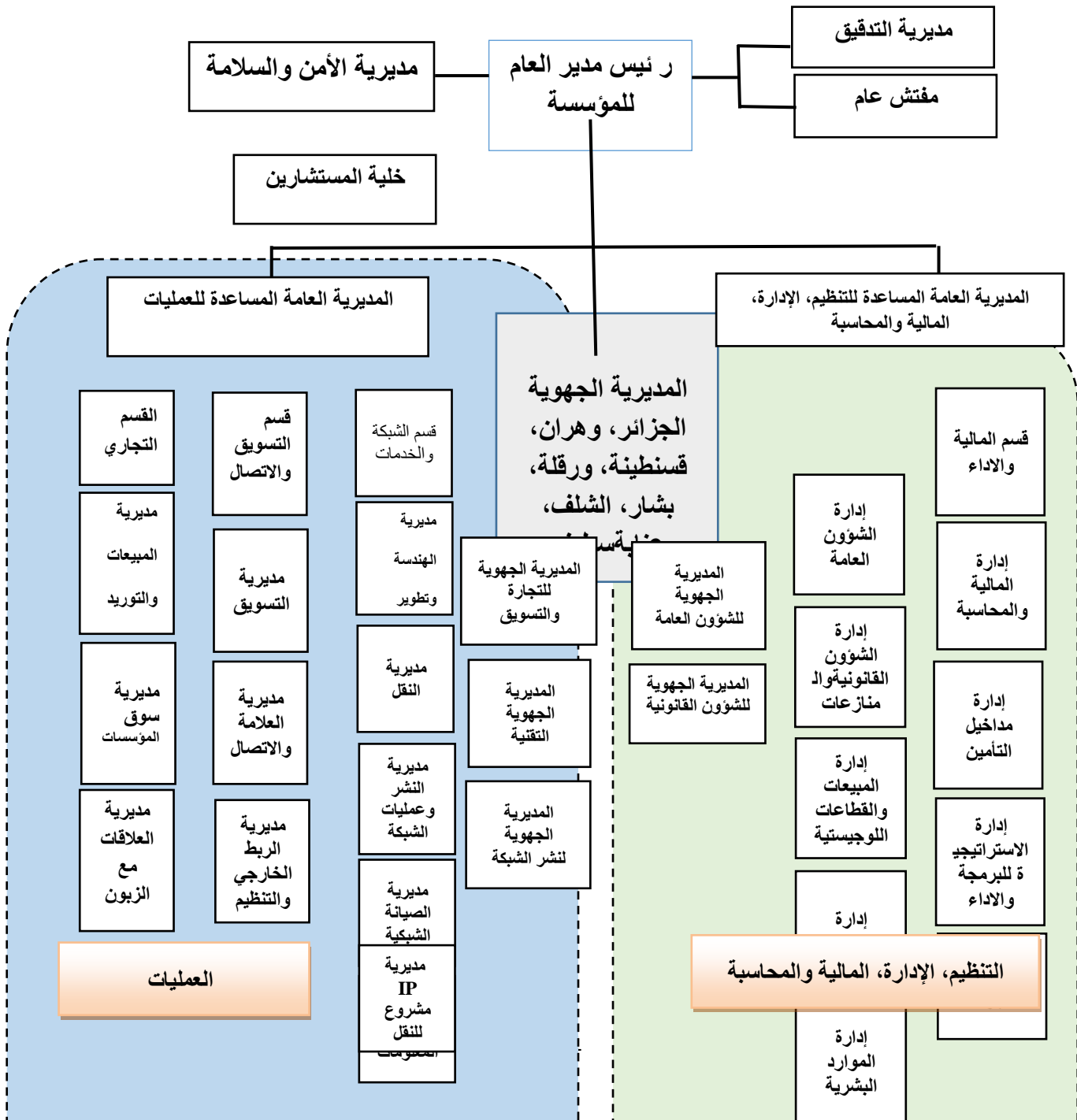
أولا: الهيكل التنظيمي العام لشركة موبليس

تطور الهيكل التنظيمي العام لشركة موبليس مواكبة لتطورات خدمة الهاتف النقال في السوق الجزائرية من حيث النوعية حيث شددت الرقابة وطورت أساليب ووسائل الاتصال، وجغرافيا من حيث اتبعت في تقسيماتها إلى تقسيم الوطن إلى ثمانية مديريات جهوية تقوم على السهر كل واحدة منها على ستة ولايات، في معظم الأحيان.

حيث ينقسم الهيكل التنظيمي العام لشركة موبليس إلى مديريتين عامتين مساعدتين رئيسيتين وهامتين: المديرية العامة للمساعدة للعمليات والتي تضم كل المديريات العامة والفرعية

المتخصصة في التجارة والتسويق، التقنية والشبكة، أما المديرية العامة المساعدة الثانية فهي تختص في كل ما يتعلق بالإدارة والتنظيم، المالية والمحاسبة والشؤون العامة والقانونية، يترأس المديرية العامة رئيس مدير عام المؤسسة ومجلس الإدارة العامة المتكون من مستشارين استراتيجيين، قانونيين ومساعدين مباشرين مهمتهم الأساسية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير ومستقبل المؤسسة وأيضا إدارة أعمالها والتسيير الأمثل لمواردها والشكل المالي للهيكل التنظيمي يوضح التقسيمات والتفرعات التي أحدثتها المؤسسة على مستوى إدارتها.

شكل رقم 17: الهيكل التنظيمي العام لشركة موبليس

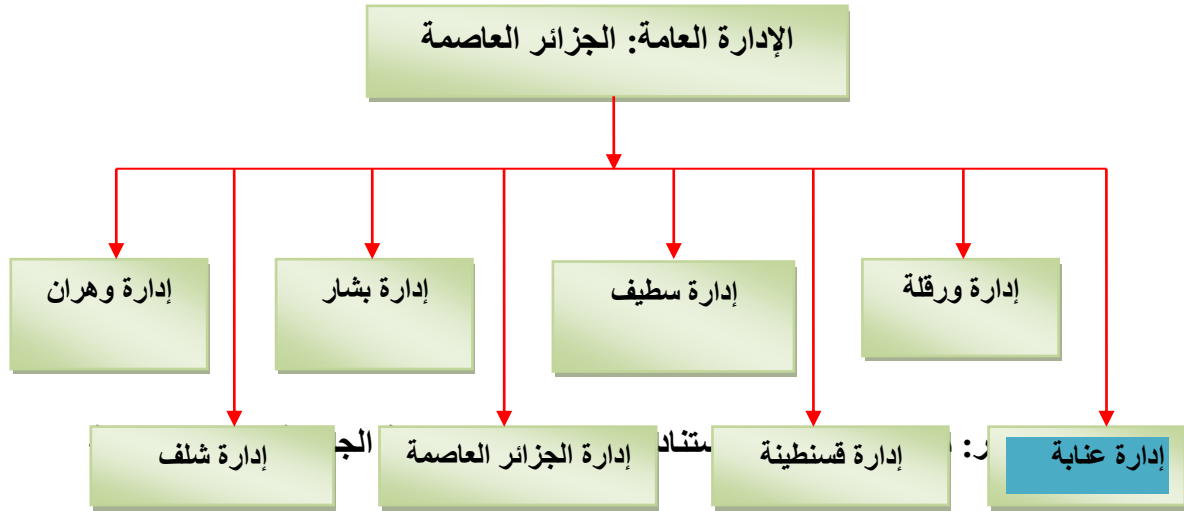


المصدر: من إعداد الطالبات استنادا على معطيات المديرية الجهوية للهوية موبيليس عنابة

ثانيا: الهيكل التنظيمي للإدارات الجهوية:

تعتبر شركة موبيليس لخدمات الهاتف النقال من المؤسسات الجزائرية الهامة والتي تعتمد على الاتصال من أجل رفع مستواها التنافسي.

الشكل 18: الهيكل التنظيمي للإدارات الجهوية لشركة موبيليس



من أجل ذلك اعتمدت الشركة نظام المديرية الجهوية وذلك بغية إيصال المعلومة بطريقة سهلة وسريعة بإنشاء 8 مديريات جهوية مقسمة على جميع أنحاء الوطن: الوسط (العاصمة)، الجنوب الشرقي (ورقلة)، الهضاب (سطيف)، الجنوب الغربي (بشار)، الشرق (قسنطينة، عنابة)، الغرب (شلف، وهران).

الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للهوية موبيليس عنابة





المصدر: من إعداد الطالبان استنادا على معطيات المديرية الجهوية موبيليس عنابة. يتركب تنظيم الإدارات الجهوية من إدارات فرعية قسمت لتحكم أكثر في الفعالية الاتصالية وتقديم أمثل للخدمات، حيث تتحكم كل إدارة جهوية في عدد من الولايات الوطن وهذا لتخفيف الضغط على الإدارة الأم ولضمان سلاسة وصول المعلومة، ومن بين هذه المديرية الجهوية عنابة موضوع دراستنا، حيث تنتمي المديرية الجهوية –عنابة- إلى الإدارة العامة بالجزائر العاصمة حيث تتلقى الأوامر والتنظيم منها، والتي تضم ست ولايات من ولايات الوطن هي: عنابة، الطارف، قالمة، سكيكدة، تبسة، سوق أهراس، يتراوح عدد موظفي الإدارة الجهوية التي موقعها ولاية عنابة فيتمثل عدد موظفيها 136 موظف. وتم تقسيم المديرية الجهوية إلى خمسة مديريات فرعية هي كالتالي:

- المديرية الفرعية التقنية: وتهتم بصيانة شبكة الهاتف النقال والشبكة الاتصال الداخلية؛
- المديرية الفرعية لنشر الشبكة: وتهتم بتحديد مواقع الشبكة ودراسة أبعاد المشروع؛
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وتهتم بتسيير الحسابات المالية للمديرية الجهوية؛
- المديرية الفرعية التجارية والتسويق: تهتم بكل ما يخص السلع والخدمات التي تعرضها المؤسسة لزبائنها؛
- مديرية العامة: تهتم بتوفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة.

المطلب الثالث: التغييرات الإستراتيجية التي قامت بها شركة موبيليس

مرت شركة موبيليس بعدة مراحل مختلفة خلال تطورها منذ نشأتها إلى تفوقها في مجالها على منافسيها في سوقها المحلية وخلال تلك التطورات قامت الشركة بتغييرات إستراتيجية وهي كما يلي¹:

✓ الاستقلال القانوني لشركة موبيليس عن مؤسسة اتصالات الجزائر:

عند انطلاق شركة موبيليس كانت تابعة قانونيا لمؤسسة اتصالات الجزائر، وفرع بسيط منها فكانت توسع داخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر (نافذة في شبك الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر).

بادرنا إلى هذه النقطة في النقاش لأنها تعتبر أول انطلاقة للتغييرات الإستراتيجية الجذرية التي قامت بها المؤسسة، وكانت ناجحة على هذا الصعيد حيث كما سبق وذكرنا:

• شركة "موبيليس" كانت فرع من المؤسسة الأم اتصالات الجزائر، تحمل نفس الشعار والعلامة وبنفس العمالة، لذلك فقد نقلت لهذا الفرع الجديد لموبيليس نفس الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر المحكرة لسوق الهاتف الثابت في الجزائر دون منازع، والعميل مضطر للتعامل معها مهما كانت جودة أو سعر الخدمة المقدمة، ولم تولي بدورها الاهتمام والرعاية الكافية لفرع "موبيليس" كتكنولوجيا جديدة، يجب تسويقها بشكل جديد، ولم تلقى هذه الأخيرة صدى في المجتمع الجزائري.

• في هذه الأثناء دخل المستثمر "جيزي" كأول مستثمر أجنبي لخدمة الهاتف النقال في السوق المحلية والذي نشر ثقافة الهاتف النقال في الجزائر، وبدأ يمد جذوره لاستغلال هذا السوق الفارغ بخبرته، كونه متعامل ذو علامة دولية وله من الخبرات التجارية والتسويقية في المجال ما يخول له ذلك. فظهر موبيليس و استقلالها عن المؤسسة الأم في هذا التوقيت بالذات هو تغيير استراتيجي جذري في حد ذاته، يمنحها دخول المنافسة الشرعية في السوق المحلية، ولم يكن تاريخ انطلاقها بمحض الصدفة في سنة 2005، بل بعد دراسة نجاح وتحركات المنافس "جيزي" في السوق المحلية، الذي هيا لموبيليس الأرضية ومهد لدخول هذه الخدمة للجزائر في سنة 2003، كما تفادت المؤسسة تكاليف تسويق التكنولوجيا الجديدة وترويج المنتج الجديد، الأمر الذي قد سبق إليه متعامل "جيزي" وتحمل تكاليفه، كما أنها استفادت من خبرات وتحركات وإستراتيجية هذا المتعامل في التسويق والترويج، وبذلك كان ظهور موبيليس قوي و بخطوات ثابتة وفي التوقيت السليم

• استثمرت في فتح إدارة عامة "لموبيليس" وإدارات جهوية تابعة، ومنه فتح الوكالات التجارية بمعدل وكالة في كل ولاية (وكالات تجارية رئيسية) كأول خطوة، والتخطيط لفتح مسابقات التشغيل بهدف استقطاب الكفاءات والطاقات الشبابية الجزائرية خريجي الجامعات، واستغلال مهارات وقدرات وطاقات محلية 100% لم يكن مخاطرة، بل عملية مدروسة

¹ طهراوي أحلام، المرجع السابق، ص 68.

مخطط لها برؤية إستراتيجية وتفكير استراتيجي لاستشراف مستقبل زاهر لهذه المؤسسة حديثة النشأة، ولهذه التكنولوجيا الجديدة في الجزائر، فهذا التغيير الاستراتيجي في استقلال "موبيليس" كمؤسسة منفصلة لها إستراتيجية خاصة وأهداف عامة في تدعيم الاقتصاد الوطني، لوعي مؤسسة اتصالات الجزائر بالتطور التكنولوجي الحاصل في العالم والذي يهدد وجود تكنولوجيا الهاتف الثابت، وكذا أهداف خاصة بالمؤسسة منها احتلال حصة سوقية معتبرة في السوق المحلية ولما لا الريادة في مجال نشاطها.

✓ استقلال الهوية لشركة موبيليس عن الهوية الأم:

رغم استقلال شركة موبيليس قانونيا لكنها لم تستقل كهوية شخصية بل بقيت تابعة للمؤسسة الأم، من حيث شكل الرمز و الألوان ونفس الصياغة للشعار و صورة المؤسسة، حيث عندما تنظر أول مرة إلى وكالة تجارية لموبيليس، ينتابك شعور لدخول وكالة تجارية لاتصالات الجزائر، فهي تحافظ على نفس الهوية، وفعلا استقلت موبيليس بهوية خاصة تتفرد بها كمؤسسة وطنية قائمة بذاتها لها شخصية مستقلة عن باقي الإدارات الجزائرية، ولم يكن هذا التغيير الاستراتيجي الجذري هي فكرة مقترحة من أحد الأطراف أو هي رغبة شخصية في الاستقلال عن المؤسسة الأم، وإنما جاء هذا التغيير الجذري نتيجة لعدة تغييرات إستراتيجية قامت بها شركة موبيليس فرضتها عليها البيئة الخارجية والتي أدت بها إلى تخطيط التغيير فتنفيذه، لتحديد هوية خاصة بها ولم تكن هناك أي مقاومة أو معارضة من قبل المؤسسة الأم أو الوزارة الوصية تجاه هذا التغيير، لأن كل هذه التغييرات الإستراتيجية التي قامت بها مؤسسة موبيليس، هي في الصالح العام لكل الأطراف وفيما سيأتي توضيح مفصل لكل تغيير استراتيجي قامت به المؤسسة ودوافعه، والذي أثمر بنتيجة تحديد هوية وشخصية شركة موبيليس ككيان مستقل ومنفصل عن غيره.

✓ التغيير الجذري في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة:

• اختارت شركة موبيليس في بداية نشأتها شعار "والكل يتكلم" كإستراتيجية للموقع و الحصول على حصة سوقية وعدد من المشتركين، فقد ركزت في البداية إستراتيجيتها وكل اهتمامها على قوة البيع، بأقل اعتبار لجودة الخدمة أو الشبكة، وكان أول أولوياتها هو بيع أكبر عدد من الشرائح ورفع عدد المشتركين، وذلك بالتسابق مع المتعامل "جيزي" في تقديم منتجات متنافسة ومتزامنة تختلف فيما بينها في تفاصيل بسيطة من حيث التسمية وتصميم الغلاف، كما ركز كلا المتعاملين على الترويج و الإشهار في فرض المنتج الجديد بالحلة الجديدة، ولكن بنفس المضمون تقريبا فكان هدفها التمتع في السوق المحلية واحتلال حصة سوقية.

• مع دخول المنافس الدولي "نجمة" آنذاك والمعروف عليه بجودة الخدمة، وإستراتيجيته في التركيز على شريحة معينة من المشتركين، وهي الطبقة الراقية من المجتمع، لذلك فهو يركز

على التميز في المنتج والعروض والخدمات ولا يعطي اعتبارا للتكاليف، ويقدم صورته من خلال وكالاته ومنشآته بأرقى صورة لشدة تركيزه على هذه الشريحة من المشتركين الذين يهتمون بالبريستيج والمظاهر، هذا أدى بالمنافسين إلى التوجه إلى تحسين الجودة وخاصة مؤسسة موبيليس التي عملت على تحسيس موظفيها في المستوى التنفيذي (الوكالات التجارية) بمسؤولية الاستقبال الجيد وحسن معاملة العملاء، للحفاظ على حصتها السوقية وعدد مشتركها بعد دخول المتعامل ذو العيار الثقيل "نجمة" للسوق.

• حدث ما يمكن قوله ضربة الحظ لشركة موبيليس والتي لم تفوت عليها أي لحظة في استغلال الفرصة ألا وهي الخلاف في مقابلة كرة القدم بين الجزائر ومصر، والذي أدى إلى اضطراب سياسي بين البلدين وهي الفرصة التي اقتنتتها "موبيليس" بكل سرعة وذكاء، وكانت التغيير الاستراتيجي الثوري الذي دفع بعجلة التطور والازدهار للمؤسسة حيث تم نبذ عدد كبير من الجزائريين الذين هم في الأصل مشتركو المتعامل "جيزي" لشرائحه كونجسيته مصرية، مما أدى إلى هبوط سريع في عدد مشتركه وكذا فقدة لحصه سوقية كبيرة وثقة زبائنه. ونعود لنقول إن توقيت موبيليس دائما سليم، لأنها استغلت عاطفة الجزائريين ووطنيتهم وولائهم للفريق الوطني ولعبت دور الوطنية ودعم موقفها الرياضي مساندة للفريق الوطني حيث أعلنت على تعليمات سريعة على فتح الوكالات التجارية إلى أوقات متأخرة، وحثت المستوى التنفيذي على حفاوة الاستقبال والتعامل بدقة وتميز مع هذا الوضع، كما أعلنت بكل سرعة على تخفيضات وعروض جديدة مساندة للفريق الوطني على المستوى الداخلي والخارجي (مساندة للأنصار الذين تنقلوا مع الفريق الوطني)، مما أدى إلى تردد قوي على الوكالات التجارية "موبيليس" واستطاعت بذلك كسب ثقة الجزائريين، بإثباتها لهويتها الجزائرية ودعمها لمصداقيتها، غيرت رمزها جذريا من حيث الشكل والألوان واختارتا لأحمر، الأخضر و الأبيض دعما للعلم الوطني الجزائري، مما زاد من تقوية العلاقة بين الزبون و"موبيليس"، وارتفعت حصته السوقية بافتكاكه جزء كبير من حصه المتعامل "جيزي"، ورغم محاولات المتعامل "نجمة" لانتهاز الفرصة إلا أنه لم يستطع منافسة موبيليس لكونه متعامل أجنبي بالنسبة للجزائريين وكان ارتفاع حصته متواضع مقارنة "بموبيليس".

• ضاعفت "موبيليس" جهودها بعد هذه النهضة القوية حيث بعد انتصارها الساحق على "جيزي" الذي بدون شك لن يستطيع استرجاع ما كان عليه بسهولة وسيستغرق ذلك فترة من الزمن، فقد قل تخوف موبيليس من هذا المتعامل مؤقتا، لتركز اهتمامها على المتعامل القوي "نجمة" والتي تدرك جيدا مدى قدراته وقوته وامكانياته التنافسية، لذلك فقد درست الوضع حيث وجدت أن أفضل إستراتيجية للتغلب على هذا المتعامل الذي مازال يهدد وجودها، بالتوجه بعد رفع حصتها السوقية إلى تغيير توجهها إلى التركيز على جودة الشبكة والخدمة المقدمة حيث غيرت إستراتيجيتها من التوسع إلى التنوع.

• غيرت شعارها إلى " أينما كنتم " دلالة على الانتشار والتوسع والتنوع من خلال منتجاتها وعروضها المقدمة وكذلك التوسع من خلال فتح أكبر عدد ممكن من الوكالات بمعدل وكالة تجارية على الأقل بكل دائرة عبر الوطن (وكالات تجارية جوارية) كما توسعت في نشر شبكتها وتغطية أكبر نسبة من التراب الوطني والتي بلغت 99,99% في سنة 2017، كما استغلت بذكاء نقاط ضعف المتعامل "نجمة" من حيث تركيزه على الطبقة الراقية فقط تعمدت موبيليس إلى إستراتيجية خفض التكاليف والأسعار مع المحافظة على الجودة المطلوبة وأتاحت الفرصة بالعدل والتساوي لكل شرائح المجتمع دون تمييز.

• "فموبيليس" هي المبادر لإستراتيجية تخفيض التكاليف واقتصادات الحجم وأصبحت الرائدة في الأسعار فكلما خفضت السعر يضطر المتعامل "جيزي" إلى التخفيض أما المتعامل "نجمة" الذي غير علامته من نجمة إلى "أوريدو" لأنه دخل العالمية بعد قيامه بتحالفات مع متعاملين عالميين بقي محافظ على إستراتيجية التركيز وتقدم كل من "موبيليس" و "جيزي" عليه وأصبح الترتيب على مستوى سلطة الضبط تحتل "موبيليس" المرتبة الأولى بعدها "جيزي" وأخيرا "أوريدو" إحصائيات (2017-2018).

• كما أن نجاح المؤسسة وتمكنها من نقاط قوتها، وما تملكه من قدرات مالية وتقنية وبشرية تضيف المؤسسة إلى توجهاتها الإستراتيجية رؤية جديدة، حول الذهاب إلى الدولية وكأول خطوة لذلك فهي تخطط استراتيجيا إلى الخروج إلى إفريقيا وتحديدا "مالي" كأول تجربة لدخول السوق الإفريقية، ومنه العالمية فهناك توجهات وأهداف وأحلام جديدة تحوم في الأفق لهذه المؤسسة الواعدة بقدرات ومهارات محلية بحثه، وتعتبر هذه التغييرات الإستراتيجية من أبرز التغييرات في توجهات وأهداف المؤسسة الإستراتيجية.

✓ التغيير الجذري في التقنيات والتكنولوجيا:

دعمت موبيليس الجانب التقني وأولته أكبر اهتماماتها، وذلك بهدف تحسين جودة الشبكة من حيث:

• استمراريتها (أي عدم حدوث أي انقطاعات مهما ما كانت الظروف فليس بانقطاع الكهرباء تنقطع الشبكة كما كان يحدث سابقا)، وسرعة التدفق، فقد استثمرت موبيليس في استيراد معدات تقنية متطورة جدا تستطيع استيعاب أكبر عدد من المشتركين حاضرا ومستقبلا، كما أن هذه المعدات قادرة على التكيف مع تطورات تكنولوجية حديثة وفي طور الإنجاز مثل 5G فما فوق.

• استطاعت موبيليس توفير خدمة 3G وتعميمها على جميع ولايات الوطن والتي لا تستوعب معداتها قدرات 4G التي تهدف إلى إطلاقها مما ألزمها تغيير تقني تكنولوجي سريع وجذري كلفها مبالغ ضخمة و مكنها من ضمان مستقبل تقني تكنولوجي مريح من حيث المعدات ومواكبة تطورات التكنولوجيا العالمية، والمنافسة المحلية، واستثمرت مع أكبر المتعاملين العالميين في هذا المجال ERICSSON, ZTE, HUAWIE في نفس الوقت، فهي

تريد خلق جو من المنافسة بين المتعاملين الأجانب لكي تضمن جودة الخدمة بمقاييس ومعايير دولية، فمؤسسة موبيليس وضعت نفسها في وضع مريح حيث أنها تستطيع التخلي بسهولة عن خدمات أي من المتعاملين في المجال التكنولوجي في حالة حدوث خلاف أو لأي وضع من الأوضاع لأنها تملك بدائل للمفاضلة يمكن الاعتماد عليها، فشركة موبيليس في إستراتيجيتها اختارت المخاطرة المالية وابتعدت عن المخاطرة بمستقبل المؤسسة، كما أن اختيار موبيليس المجازفة بمبالغ ضخمة في الاستثمار التقني التكنولوجي كان له غايتان الأولى لتقديم الأفضل لها تقنيا من حيث الصيانة والمعالجة التقنية واكتساب الخبرات حيث على كل متعامل أجنبي أن يمرر خبرة الصيانة لمعداته إلى المهندسين التقنيين المحليين وذلك للبعد الجغرافي الذي يفصلها عن المتعاملين، وكذا ارتفاع تكاليف الصيانة والتنقل وهي ضد مصالح الطرفين، كما كانت الغاية الثانية تحقيق التغطية الشاملة للشبكة في أقصر فترة من الزمن وهذا ما تم تحقيقه فعلا فقد حققت التغطية لكامل التراب الوطني في وقت قياسي وبجودة عالية مقارنة بقدرات المنافسين.

• تم تغيير قاعدة تقنية كاملة واستبدالها بمعدات تقنية جديدة بمرونة وهندسة تقنية متقنة لم يشعر خلالها الزبون وهو العنصر المباشر بالعملية إلا ببعض الإنقطاعات البسيطة، جاء هذا التغيير مواكبة للتطورات ولتحسين جودة الخدمة للزبون بتحويله من خدمة الجيل الثاني إلى خدمة الجيل الثالث وأخيرا خدمة الجيل الرابع فعملاء مؤسسة موبيليس مرتاحين إلى الوضع التنافسي الذي تلعبه مؤسساتهم، وهم متأكدين أنها ستكون دائما مواكبة للحدث والتطور التكنولوجي وأصبح طموحهم في دخول خدمة الجيل الخامس على مشارف التنفيذ. • كما مس هذا التغيير أيضا العمليات الداخلية للشركة، حيث طورت أساليب العمل والاتصال (الداخلي والخارجي)، مما سهل عملية انتقال المعلومات عبر انترانت ومواقع للتواصل داخل الشركة، ومنح الموظفين شرائح خاصة مزودة بمكالمات مجانية وحصص من الانترنت مجانية شهرية تساعد الموظفين في جميع المستويات والإدارات على التواصل والاتصال بسهولة وفاعلية وكذا التقليل من الأخطاء وتخفيف الإجراءات اليومية خاصة على مستوى الوكالات التجارية.

• يستطيع مرشد الزبون أن يقوم بأي عملية بيع منتج أو خدمة من خلال برنامج واحد وبشريحة واحدة، في السابق كان لكل منتج شريحة خاصة وبرنامج معين لتشغيل الخدمة، وبعد شراء المؤسسة لبرنامج أمريكي متطور NGBSS، سهل مهمة موظفي الوكالات، كما تخلت عن تكاليف التغليف و التعبئة و البرمجة لكل شريحة، فأصبح عن طريق شريحة فارغة قابلة للبرمجة على مستوى الوكالات حسب أي خدمة يطلبها الزبون، ويتم استرداد المنتج من الصين و الإمارات العربية المتحدة بتكاليف أقل مما كانت عليه، حتى عملية جرد المخزون أصبحت سهلة لقلة عدد المنتجات وهي شرائح NGBSS نسبة إلى البرنامج المعدة لأجله، بطاقات التعبئة (2000 دج، 1000 دج، 1000 دج دولية، 500 دج، 500 دج دولية، 200 دج، 100 دج) ونجد أيضا مودام الأنترنت.

✓ توسيع قاعدة العروض والخدمات:

بعد ما كانت تشكيلة منتجات و عروض وخدمات شركة موبيليس محدودة وتتمحور حول بعض التصميمات وبعض العروض والخدمات المتقاربة بتطورات طفيفة تكلف المؤسسة أعباء كبيرة في الترويج والإعلان عنها لإغراء الزبون واستمالته أصبحت¹:

• شركة موبيليس تمتلك قاعدة واسعة متكونة من باقات مختلفة ومتنوعة ومتباينة من العروض والخدمات والمنتجات مكنت المؤسسة من تحقيق قدرة كبيرة على تقديم المنتوجات والخدمات بتنوع عال والتنقل والتحويل من منتج أو خدمة إلى أخرى بأقل تكلفة ممكنة وعن طريق الضغط على خدمة #600* تعرض كل الباقات المتوفرة من عروض للمكالمات أو خدمات الانترنت.

• بعد التحول السريع نحو العالم الافتراضي وتزايد الطلب على خدمة الانترنت تحولت موبيليس بدورها من التركيز نحو المكالمات حيث أول من بادر إلى إعلان مجانية الاتصال 100 % من موبيليس نحو موبيليس وركزت على البحث وتطوير خدمة الانترنت بتقديم عروض وخدمات تلبي رغبات واحتياجات زبائنها من حيث الحجم وسرعة التدفق.

• من أهم العروض التي مكنت موبيليس من الحصول على أكبر عدد من المشتركين و الحصة السوقية خدمة PIXX بعروضها المختلفة، وعرض LA WIN بنوعيتها control, libre التي حظيت برضا واستحسان الكثير من العملاء وتدفق كبير على الوكالات التجارية لموبيليس وتميزت هذه العروض بمجانية المكالمات ومجموعة من الامتيازات القيمة.

✓ التغيير الاستراتيجي التدريجي في المهام والوظائف

تطور الهيكل التنظيمي تدريجيا حسب تطور و نمو شركة موبيليس وارتفاع عدد مشتركها وحصتها السوقية، كانت تصاحبه تطورات في الهيكل التنظيمي كخلق أقسام جديدة خاصة من ناحية الرقابة، فالتوسع الذي قامت به المؤسسة من انتشار جغرافي وتقني، تسويقي وتجاري يفرض عليها تشديد الرقابة والصرامة لحماية هذه الاستثمارات وكذا استمرار الجودة المحققة وكذلك تحقيق رقم الأعمال والأهداف المرسومة في كل المجالات حيث:

• تم خلق مناصب ذات مسؤولية كمدير أعمال للمبيعات المباشرة (وكالات تجارية) ومديري أعمال مبيعات غير مباشرة (نقاط البيع) في الشرق والغرب والوسط والجنوب وكل منهم المسؤول الأول عن كل جهة من تلك الجهات وحسب اختصاصه.

• خلق أقسام جديدة: كقسم الاتصال، قسم البناء، مسير مخزون جهوي، مفتش جهوي وكل حسب متطلبات إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

¹ طهراوي أحلام ، المرجع السابق ص 70.

• كما عملت على تغيير استراتيجي على مستوى هيكل التنظيمي لوكالات التجارية الرئيسية لما تستقطبه من ضغط يومي في العمل حيث خففت الضغوط على رئيس الوكالة التجارية الرئيسية ليتمكن من التركيز أكثر حول إدارة أعمال الوكالة وعدم الانشغال بالتفرعات التي تشتت تركيزه وعمله كقائد للوكالة، وذلك بمنحه أربع مراقبين بالتناوب عوض مراقبين، اثنين في الواجهة الأمامية لحل واستقبال كل الشكاوي والاحتجاج والمشاكل اليومية التي تحدث غالبا في الواجهة الأمامية، واثنين من المراقبين في الواجهة الخلفية يتكفلان بكل الإجراءات اليومية والشهرية والسنوية ولم يبق لمدير الوكالة إلا قيادة الفريق و توجيهه لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العليا.

• كما قررت أيضا استقلالية الوكالات التجارية الجوارية من رقابة ومسؤولية الوكالات التجارية الرئيسية، وجعلها تحت مسؤولية مباشرة لنائب مدير التجارة والتسويق، ورفع درجة مراقب الوكالة التجارية الجوارية إلى رئيس الوكالة.

• كما تميز الهيكل التنظيمي الحديث بالمرونة وانخفاض الرسمية لما أتاحتها الإدارة العليا من وسائل للاتصال والتواصل، يمكن الموظفين برفع مطالبهم التي لم تستطع المديرية الجهوية من حلها إلى مستوى أعلى دون التنقل إلى الجزائر العاصمة مقر الإدارة العليا، بل بإرسال رسالة إلكترونية عبر الإنترنت إلى الجهة المختصة ووضع المسؤول الأول في الصورة وتأخذ فعلا هذه الرسائل بعين الاعتبار ويتم الفصل فيها، كما بوسع الموظفين التواصل مباشرة مع الرئيس المدير العام أن لزم تصعيد الأمر إلكترونيا.

• كما أن سرعة تنقل المعلومات وسرعة التواصل تسمح برفع كل المعوقات والنقائص والمعلومات الهامة في حينها إلى الجهات المعنية، ويتم التدخل والتصريف في الوقت المناسب.

• تغيير استراتيجي آخر في وظيفة التسويق التي ركزت عليها موبيليس مؤخرا، من توسيع نقاط التعامل وانتشار نقاط البيع المعتمدة وغير المعتمدة، حيث تمثل مردودية البيع غير المباشر (نقاط البيع المعتمدة وغير المعتمدة) أكثر من 60% من رقم أعمال المؤسسة العام، والباقي تحققه الوكالات التجارية بالبيع المباشر وهذا الذي أدى إلى تجنيد مجموعة من المرشدين التجاريين وتزويدهم بالإمكانيات الضرورية لدعم نقاط البيع والسهرة على متطلباتهم ومراعاة اهتماماتهم وانشغالهم بشكل كبير كما أن موبيليس تدخلت في إعادة تهيئة محلات هذه النقاط تكييفا مع صورة موبيليس .

• كما تبنت موبيليس سياسة التحديات والمسابقات بين الوكالات التجارية فيما بينها وكذا نقاط البيع سعيا منها إلى خلق جو من المنافسة للتحفيز والتشجيع ورفع معنويات الموظفين في المستوى التنفيذي والموزعين لتعظيم الأرباح وبلوغ الأهداف السنوية المسطرة من طرف الإدارة العليا، وذلك مقابل جوائز قيمة للفائزين من سفرات وأجهزة إلكترونية ومبالغ مالية معتبرة.

✓ التغيير التدريجي في قيم والثقافة التنظيمية للمؤسسة:

ككل مؤسسة ناشئة تنقصها الخبرة وتعتمد على موظفين شباب يانع يتمتع بالديناميكية والحيوية والطموح سيكتسب خبرته ونضجه من الميدان لذلك:

• طورت الشركة رؤيتها وقيمتها وثقافتها من خبراتها الميدانية واحتكاكها بالمنافسين، وما صدره للسوق المحلية من خبرات وثقافات جديدة، بحكم أنهم غرباء عن المجتمع الجزائري بفكرهم ومعتقداتهم وثقافتهم.

• كما أن شركة موبليس تستورد نماذج أعمالها في التسيير والتسويق، من العالم المتقدم فهي على مواكبة مع العصرنة والتقدم الحاصل عالميا، وتستفيد من التجارب الناجحة وتطبقها على مستوى مؤسساتها وفي سياساتها.

• رغم أن شركة موبليس هي شركة وطنية ومتفرعة من مؤسسة اتصالات الجزائر، إلا أن شبابها استطاع تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وجعلها بائدة داخل شركة موبليس من طرح نفس جديد وثقافة تنظيمية، تتصف بالمرونة مع تقلبات البيئة الداخلية والخارجية واثبات الذات كونها مؤسسة وطنية يتحمل مسؤولية تطورها ونجاحها شباب جزائريين لهم الحق في المشاركة، وإبداء الرأي ورفض وقبول التغيير والقرارات الصادرة من الإدارة العليا.

• المحافظة على معتقدات وقيم المجتمع الجزائري من خلال مشاركة الإدارة العليا للموظفين والعملاء في الكل المناسبات الدينية والوطنية والثقافية وتقوية الروابط بينها وبين أفراد المؤسسة، من خلال تبني الثقافة التنظيمية السائدة وجعل قيم ومبادئ المؤسسة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الشخصية للأفراد فهذا الوعي من الطرفين الأفراد والإدارة العليا أحدث تغيير إيجابي في المناخ الداخلي للمنظمة حيث لا تضيع الحقوق ولا تهمل الواجبات.

• رغم كل ما عملت على تحقيقه الإدارة العليا من رقابة على الموظفين على جميع المستويات وصرامة التعليمات والإرشادات والقوانين للسير الحسن للعمل وتفاذي التجاوزات إلا أن الثقافة التنظيمية التي استحدثها الشباب من موظفي الشركة استدعى إلى تحقيق نوع من الرقابة الذاتية للأفراد وان الرؤساء غير مجبورين على التعامل مع المرؤوسين من خلال سياسة العقوبات ولكن ملاحظات شفاهية تفي بالعرض لوعي الأفراد بواجباتهم نحو مؤسساتهم ورؤسائهم في العمل.

• تطورت رؤية الشركة للموارد البشرية بعد ملاحظة أن ضغط العمل يزداد بصفة سريعة ومستمرة، خاصة على مستوى الوكالات و مستوى الإدارات التقنية، فكما تطورت المؤسسة وزاد عدد المشتركين، ارتفع حجم التدفق على الوكالات والضغط على المهندسين التقنيين وعدم قدرة المؤسسة لفتح مسابقات للتوظيف بسبب سياسة التقشف التي تفرضها الدولة بقي عدد الموظفين نفسه وهذا طبعا أمر غير منطقي إذا ما طالبت الإدارة العليا تحقيق الأهداف ورقم الأعمال السنوي العدد من الموظفين، لذلك فهي تسعى للبحث وتطوير طرق وأساليب لتحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف وتشجيعهم على

الإبداع وتقديم المزيد من المهارات والقدرات والاستفادة من خبراتهم الميدانية، فمُنحت للموظفين علاوة على الأرباح فصلية وسنوية ما زاد في ولاء الموظفين للمؤسسة واقتناعهم أن كل ربح للمؤسسة سيعود جزء منه إليهم، وكلما تطور رقم الأعمال تطورت الأجور بالنسبة لهم، فهذا التغيير من طرف الإدارة العليا لرؤيتها للأفراد على مستوى المؤسسة هو تغيير استراتيجي لما تدركه الإدارة من أن المورد الاستراتيجي للمؤسسة هو المورد البشري ولا بد من كسب ثقتهم وولائهم والرفع من معنوياته للمصالح العام للمؤسسة وأنها لن تستطيع التقدم ولا الازدهار إلا بتطوير الفرد ومساندته بتخطيط استراتيجي على مستوى الإدارة العامة للتسيير الموارد البشرية بتكوين دورات تدريبية لرفع مستوى الموظف وللترويج عنه من خلال هذه الدورات والمسابقات والمنافسات الداخلية والحث على روح الجماعة والعمل الجماعي وأن القوة في الجماعة .

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

تم إنجاز هذه الدراسة من خلال المنهجية الملائمة لإعداد هذا النوع من الدراسات بحيث تجمع المنهجية بين عنصرين متكاملين، العنصر الأول الذكاء التنافسي والعنصر الثاني: الرشاقة الإستراتيجية لدراسة موضوع الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية في المديرية الجهوية لشركة موبليس عنابة.

المطلب الأول : عينة وأداة الدراسة

أولاً : عينة الدراسة

حجم العينة في هذه الدراسة هي 50 موظف من مجموع 136 موظف في الشركة أي ما يمثل 36,76% من مجموع المجتمع.

ثانياً : الاستبيان

لقد تم تصميم استبيان لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تضمن عدد من الأسئلة العامة تناولت خصائص عينة الدراسة بالإضافة إلى العديد من الأسئلة المتعلقة بأسئلة الدراسة بالإضافة إلى العديد من الأسئلة المتعلقة بأسئلة الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى :

- **المحور الأول:** الأسئلة المتعلقة بالبيانات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب المشغول)
- **المحور الثاني:** يقيس الذكاء التنافسي من خلال أبعاده (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا).
- **المحور الثالث:** يقيس الرشاقة الإستراتيجية من خلال أبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة الممارسة، رشاقة اتخاذ القرار)

خلال تصميم الاستبيان تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي لقياس استجابة أفراد العينة للاستبيان وأسئلته ولأن مقياس ليكارت من المقاييس الأكثر استخداما لقياس اتجاهات وآراء الأفراد وقد أعطيت أوزانا ترجيحية لكل إجابة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 05: درجات مقياس ليكارت الخماسي .

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: مقياس ليكارت الخماسي.

قمنا بتوزيع 50 استبيانا على 136 موظف، وقد تم استرجاعها جميعا.
ثالثا : الوسائل الإحصائية المستخدمة

قد استخدم في هذه الدراسة الوسائل الإحصائية التالية:

✓ المدى

وقمنا بحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (5-1=4)، حيث تمثل 4 عدد الفئات (من 1 إلى 2 تمثل الفئة الأولى، من 2 إلى 3 تمثل الفئة الثانية، من 3 إلى 4 تمثل الفئة الثالثة، من 4 إلى 5 تمثل الفئة الرابعة)،

بينما تمثل 5 عدد الدرجات، ويحسب طول الفئة على النحو التالي :

طول الفئة(المدى) = عدد الفئات / عدد الدرجات

$$5/4=$$

$$0.8=$$

وهكذا يصبح التوزيع كما في الجدول التالي :

الجدول رقم 06: جدول التوزيع الأوزان لسلم ليكارت

الفئة	{1.80-1}	{2.6-1.80}	{3.40-2.6}	{4.2-3.40}	{5-4.2}
درجة الموافقة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسطة	قوي	قوي جدا

المصدر : من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : صدق وثبات أداة العينة

الهدف من اختبار الصدق هو التأكد من أن أداة القياس (الاستبانة) صالحة للقياس، وأن المحاور والفقرات التي تحتويها الاستبانة صالحة للحصول على البيانات المرغوبة.

أولاً: الصدق الظاهري:

وللتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية (الملحق رقم1) على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علوم اقتصادية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير وذلك بغرض تقييمها وإبداء ملاحظاتهم وإعطاء آرائهم حول مضمون هذه الاستبانة، وقد أسفرت هذه الخطوة عن حذف بعض العبارات وتعديل واقتراح البعض الآخر، وهو ما نتج عنه الاستبانة في صورتها النهائية التي تم توزيعها على عينــــــــــــــــة الدراسة (انظر الملحق رقم1).

وتم إجراء التعديلات على ضوء التوجيهات التي أبداها واتفق عليها المحكمون(أنظر الملحق02).

ثانياً: الصدق الداخلي

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على مجتمع الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط (انظر الملحق رقم3) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الذكاء التنافسي)
 . الصدق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الأول ذكاء السوق

الجدول 07: الصدق الداخلي لفقرات الخاصة بذكاء السوق

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	درجة الموافقة
1	يتنبأ المديرين التنفيذيين بالتغيرات في علاقات الأعمال ومعرفة أذواق الزبائن.	0.824	0.000
2	تسعى الشركة بشكل مبكر وفاعل للاكتشاف الفرص البيئية وكذا التهديدات المحتملة.	0.848	0.000
3	تمتلك الشركة صورة واضحة نسبياً عن بيئة الأعمال المستقبلية التي تعمل ضمنها الشركة.	0.853	0.000
4	تستعين الشركة بخبراء لتقصي المعلومات حول عوامل السوق.	0.716	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

والجدول رقم 07 يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الأول والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن

القيمة الاحتمالية لكل فقراته أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحور الأول: ذكاء المنافسين

الجدول 08 : الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بذكاء المنافسين

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	درجة الموافقة
5	تقوم الشركة بتحليل الأداء الحالي للمنافسين وقدراتهم وتحركاتهم في السوق.	0.793	0.000
6	تسعى الشركة لمعرفة أهداف المنافسين ونشاطات بحثهم وتطوير حصصهم السوقية.	0.878	0.000
7	تسعى الشركة للتعرف على الخطط الإستراتيجية الخاصة بالسوق وكذلك التعرف على السياسة التي يعتمدها المنافسون.	0.824	0.000
8	تسعى الشركة إلى معرفة قوة صورة العلامة ومعرفة نوع القيادة لدى المنافسين.	0.809	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

الجدول رقم 08 يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الثاني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الأول: ذكاء التكنولوجيا

الجدول رقم 09: الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بذكاء التكنولوجيا

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	درجة الموافقة
9	تقوم الشركة على ابتكار أنشطة وخدمات جديدة في مجالات مستحدثة تماما.	0.843	0.000
10	تحسس التطورات التكنولوجية والتغيرات الحاصلة في البيئة.	0.931	0.000
11	تواكب الشركة التغيرات والانتشار السريع للتكنولوجيا.	0.873	0.000
12	الشركة على علم ودراية كافية بالنطاق التكنولوجي والعلمي المتواجد فيه.	0.811	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

الجدول رقم 09 يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الثالث والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث

أن القيمة الاحتمالية لكل فقراتة اقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول (الذكاء التنافسي)
رقم الجدول 10: صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول للذكاء التنافسي

رقم البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	ذكاء السوق	0.772	0.000
2	ذكاء المنافسين	0.918	0.000
3	ذكاء التكنولوجيا	0.899	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومخرجات نظام

SPSS

الجدول رقم 10 يبين معاملات الارتباط بين كل فرع من فروع المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقراته اقل من (0.05) مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لما وضعت القياس.

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الرقابة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي

• الصدق الداخلي لفقرات الفرع الأول من المحور الثاني: الاستشعار

الجدول 11: صدق الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة بالاستشعار

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
13	تستطيع الشركة في تبني تكنولوجيا جديدة وتقديم خدمات أفضل بسرعة.	0.869	0.064
14	تمتلك الشركة مرونة في إعداد الخطط والسياسات.	0.710	0.004
15	تتبع الشركة سياسة التقديم الدوري القائم على توقع التأثيرات المحتملة التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية.	0.831	0.000
16	تسعى الشركة جاهدة لجمع المعلومات عن المنافسين من خلال استشعار تحركات المنافسين الجدد وتغيير تفضيلات الزبائن وتبني التكنولوجيا الحديثة.	0.796	0.009

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

الجدول رقم 11 يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الأول من المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى

دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقراته أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من المحور الثاني: اتخاذ القرار

الجدول 12: صدق الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة باتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
17	تقوم الشركة بتحليل المعلومات المهمة عن المنافسة والزبائن والتكنولوجيا.	0.866	0.064
18	استفادت الشركة من الأحداث والقرارات السابقة في صياغة قرارات جديدة.	0.791	0.004
19	تمتاز قرارات الشركة بقدر عال من التأكد وتكاد تكون خالية من المخاطرة.	0.774	0.000
20	القرارات الإستراتيجية في الشركة تصاغ على أساس حوار استراتيجي ذو جودة عالية بمشاركة آراء اغلب العاملين.	0.715	0.009

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

الجدول رقم 12 يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الثاني من المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقراته أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من المحور الثاني: الممارسة

الجدول 13: صدق الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة بالممارسة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
21	تقوم الشركة بتحليل المعلومات المهمة عن المنافسة والزبائن والتكنولوجيا.	0.590	0.064
22	استفادت الشركة من الأحداث والقرارات السابقة في صياغة قرارات جديدة.	0.509	0.004
23	تمتاز قرارات الشركة بقدر عال من التأكد وتكاد تكون خالية من المخاطرة.	0.349	0.000
24	القرارات الإستراتيجية في الشركة تصاغ على أساس حوار استراتيجي ذو جودة عالية بمشاركة آراء اغلب العاملين.	0.535	0.009

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

الجدول رقم 13 يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الثالث من المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقراته أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 14: صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الثاني: الرقابة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي

رقم البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	الاستشعار	0.903	0.000
2	اتخاذ القرار	0.958	0.000
3	الممارسة	0.829	0.002

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

الجدول رقم 14 يبين معاملات الارتباط بين كل فرع من فروع المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقراته أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

3- اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ): للتحقق من درجة ثبات المقياس، وأن الاستبانة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا قمنا بتوزيع 50 استبانة على المديرية الجهوية لشركة موبليس عنابة من أصل 136 موظف، وبعد استرجاعها قمنا بإدخال البيانات في SPSS وباستعمال معامل ألفا- كرونباخ تبين أن ثبات الذكاء التنافسي يساوي 91.5%، وأن ثبات مقياس الرشاقة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي يساوي 92.1% وأن ثبات الاستبانة ككل يساوي 94.7% (كما يوضحه الجدول الموالي)، وهي نسب أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا 60%، وبذلك يكمن الاستعانة بالاستبانة للحصول على بيانات صحيحة (انظر الملحق رقم 04)

جدول 15: قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	الذكاء التنافسي	الرشاقة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي	الاستمارة ككل
معامل الثبات (الفا-كرونباخ)	0.915	0.921	0.947

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل الاستبيان تم الاعتماد على برنامج STATISTICAL PACKAGE SOCIAL SCIENCE FOR (SPSS) نسخة 19، وهو عبارة عن برنامج خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، بهدف الوصول إلى نتائج إحصائية تستعمل في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة واثبات أو نفي الفرضيات الموضوعية تم الاعتماد على المقاييس التالية :

- ✓ **النسب المئوية:** وهذا لمعرفة نسبة مجتمع الدراسة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبانة، وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد المجتمع.
- ✓ **معامل الفاكرونباخ Alpha s' Cronbach:** وتم استخدامه للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة.
- ✓ **اختبار التوزيع الطبيعي:** لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيع طبيعي أم لا من خلال اختبار كرولموجروف سمير نوف.
- ✓ **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ: (03) لأن التنقيط تراوح

من (01) إلى (05)، وذلك ليساعدنا باتخاذ قرار أثر الذكاء التنافسي في الرشاقة الإستراتيجية.

✓ **الانحراف المعياري (Ecar type):** وذلك لمعرفة مدى وجود فروق بين الذكاء

التنافسي والرشاقة الإستراتيجية في شركة موبليس للمديرية الجهوية عنابة .

✓ **تحليل الانحدار البسيط** وذلك من أجل اختبار وتحديد اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

✓ **اختبار (t) في حالة عينة واحدة (T- test):** وذلك للتأكد من وجود دلالة

إحصائية في إجابات الأفراد حول محاور وعبارات الاستبانة، وقياس مدى صحة فروض الدراسة.

✓ **اختبار F- test:** وذلك للتأكد من المعنوية الكلية للنموذج، أي ما إذا كان نموذج الانحدار معنوي أو غير معنوي.

✓ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson):** لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين

المتغيرات التابعة والمستقلة، حيث من خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

✓ **اختبار معامل التحديد R^2 :** وذلك لمعرفة مدى قدرة الذكاء التنافسي على تفسير

التغيرات التي تحدث في الرشاقة الإستراتيجية أي نسبة التغيرات التي تحدث في الرشاقة الإستراتيجية وتعود إلى الذكاء التنافسي ونشير هنا أنه اعتمدنا معامل التحديد المعدل لأنه أكثر دقة من معامل التحديد.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى وصف خصائص العينة، وتحليل إجابات أفراد العينة حول الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية "دراسة حالة المديرية الجهوية لشركة موبليس عنابة"، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية، وأخيرا مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج.

المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات

يتضمن الجزء الأول من الاستبانة بيانات موضوعية، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية وسيتم التطرق لها وتحليلها (انظر الملحق رقم 05).

1- تحليل خصائص مجتمع الدراسة على أساس الجنس

يبين الجدول أدناه توزيع مجتمع الدراسة على أساس الجنس

جدول 16: خصائص المجتمع حسب الجنس

التكرار النسبي	التكرار
%	

الجنس	ذكر	أنثى
	23	27
	46%	53%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS يتضح من الجدول رقم 16 أن عدد الإناث مرتفع مقارنة بعدد الذكور بالشركة محل الدراسة، فمن المجموع الكلي والذي هو 136 موظف نجد 50 موظفا ما نسبته 54% من فئة الإناث وهو ما يعادل 27 موظفة، مقابل ما نسبته 46% من الذكور وهو ما يعادل 23 موظف، ويعود ذلك لطبيعة المنطقة في حد ذاتها.

2- تحليل خصائص المجتمع على أساس السن

إن تحليل مجتمع الدراسة على أساس السن يتطلب تحديد فئات السن التي ينتمي إليها مجتمع الدراسة.

الجدول 17: خصائص المجتمع حسب السن

التكرار	التكرار النسبي %	العمر
7	14%	أقل من 30 سنة
29	58%	من 31 إلى أقل من 40 سنة
14	28%	أكثر من 41 سنة
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS من الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم 17 نلاحظ أن عدد الموظفين بالشركة الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى أقل من 40 سنة يمثلون أكبر نسبة حيث قدرت بـ 58% وهو ما يمثل 29 موظف، ثم تليها نسبة الموظفين الذين ينتمون للفئة العمرية الأكثر من 40 سنة حيث قدرت نسبتها بـ 28% وهو ما يعادل 14 عاملاً، في حين نسجل أقل نسبة لدى الموظفين الذين ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 14% وهو ما يعادل 7 موظفين وهو ما يؤكد أن الشركة تعتمد على العنصر الشبابي بنسبة أكبر .

3- تحليل خصائص المجتمع على أساس المستوى التعليمي

يبين الجدول أدناه توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول 18: خصائص المجتمع حسب المستوى التعليمي

التكرار	التكرار النسبي %
---------	------------------

30%	15	بكالوريا	المؤهل التعليمي
38%	19	ليسانس	
16%	8	ماستر	
16%	8	دراسات عليا	
100%	50		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

يبين الجدول رقم 18 أن نسبة الموظفين الحاملين لشهادة ليسانس يمثلون أكبر نسبة قدرت بـ: 38% وهو ما يعادل 19 موظف، ثم تليها نسبة الموظفين الحاملين لشهادة بكالوريا بنسبة 30% وهو ما يعادل 15 موظف، في حين نسجل تساوي نسبة الموظفين الحاملين لشهادتي ماستر ودراسات عليا حيث قدرت نسبتهما بـ: 16% وهو ما يعادل 8 موظفين ومنه نستنتج أن المستويات التعليمية للمبحوثين مرتفعة حيث أن أغلبية أفراد العينة جامعيين وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على كفاءة وفعالية الأداء داخل الشركة.

4- تحليل خصائص المجتمع على أساس المنصب المشغول

يبين الجدول أدناه توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب المشغول.

الجدول 19: خصائص المجتمع حسب المنصب المشغول

التكرار	التكرار النسبي %		المنصب المشغول
32	64%	موظف	
9	18%	رئيس قسم	
3	6%	مدير	
5	10%	نائب مدير	
1	2%	مدير عام	
50	100%		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

يبين الجدول رقم 19 أن نسبة الموظفين الذين يشتغلون منصب موظف يمثلون أكبر نسبة قدرت بـ: 64% وهو ما يعادل 32 شخص، ثم تليها نسبة الموظفين الذين يشتغلون منصب رئيس قسم بنسبة 18% وهو ما يعادل 9 أشخاص، ثم تليها نسبة الموظفين الذين يشتغلون منصب نائب مدير بنسبة 10% وهو ما يعادل 5 أشخاص ثم تليها نسبة الموظفين الذين يشتغلون منصب مدير بنسبة 6% وهو ما يعادل 3 أشخاص في حين نسجل أقل نسبة في ما يخص منصب مدير عام حيث قدرت نسبته بـ: 2% وهو ما يعادل شخص واحد، ومنه نستنتج أن طبيعة المناصب في الشركة تستدعي ذلك.

5- تحليل خصائص المجتمع حسب الأقدمية

يبين الجدول أدناه توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في شركة موبليس عنابة.

الجدول 20: خصائص المجتمع حسب الأقدمية

التكرار	التكرار النسبي %	سنوات الخبرة
9	18%	أقل من 5 سنوات
1	2%	من 5 إلى 10 سنوات
7	14%	من 10 إلى 15 سنوات
33	66%	أكثر من 15 سنة
50	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

استنادا للجدول رقم 20 نلاحظ أن عدد الموظفين الذين لديهم أكثر من 15 سنة عمل في الشركة محل الدراسة يمثلون أكبر نسبة حيث قدرت بـ: 66% وهو ما يعادل 33 شخص، ثم يليهم عدد الأشخاص الذين لديهم أقل من 15 سنة عمل بنسبة 18% وهو ما يمثل 9 أشخاص، ثم يليها عدد الأفراد الذين ينتمون للفئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 14% وهو ما يمثل 7 أشخاص، في حين نسجل أقل نسبة لدى الأشخاص الذين ينتمون للفئة من 5 سنة إلى 10 سنوات

بنسبة 2% وهو ما يمثل شخص واحد، ومنه نستنتج أن الشركة متمسكة بالفئة التي تفوق خبرتها أكثر من 15 سنة نظرا لكفاءتهم، وخوفا من انتقالهم إلى شركات منافسة أخرى.

أولا: طبيعة توزيع البيانات

✓ اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف): اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا (انظر الملحق رقم 07).

• الفروض الإحصائية:

- *الفرض العدمي H_0 : تتبع البيانات توزيع طبيعي؛
 - *الفرض البديل H_1 : تتبع البيانات توزيع غير طبيعي.
- تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

الجدول 21: اختبار التوزيع الطبيعي

عنوان الدراسة	قيمة Z (قيمة الاختبار)	القيمة الاحتمالية (مستوى الدلالة sig)
الذكاء التنافسي و الرشاقة الإستراتيجية في شركة موبليس	0.07	0.198

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS.

ويوضح الجدول رقم 20 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة الاختبار للمتغيرين هي 0.07 عند مستوى الدلالة هي 0.198 وهي أكبر من $(sig > 0.05)$ ، فهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية ومنه استخدام الاختبارات المعلمية لاختار الفرضيات.

ثانيا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ عرض وتحليل إجابات المجتمع الخاصة بمحاور الدراسة: لتحليل البيانات تم استخدام اختبار T، وهذا لمعرفة ما إذا كانت درجة الموافقة تزيد أو تنقص عن الدرجة المتوسطة، حيث سنقوم بداية بتحديد المتوسط الحسابي للفقرة والمجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض ومن ثم حساب قيمة معامل الاختلاف في كل فقرة لمعرفة إذا كانت إجابات الأفراد متشعبة أم لا (انظر الملحق رقم 06)؛

✓ عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات الخاصة بالمحور الأول (الذكاء التنافسي): تم تحليل بيانات إجابة المبحوثين المتعلقة بالمحور الأول من الاستبانة الخاصة بالذكاء التنافسي لمعرفة ما إذا كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، وتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو

الرفض، والنتائج مبينة في الجدول رقم 22 والذي يبين آراء مجتمع الدراسة حول فقرات المحور الأول؛

✓ عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الأول (ذكاء السوق): تم استخدام اختبار العينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم والذي يبين آراء مجتمع الدراسة حول فقرات البعد الأول (ذكاء السوق) من المحور الأول.

جدول 22: تحليل فقرات البعد الأول (ذكاء السوق)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الرتبة
1	يتنبأ المديرين التنفيذيين بالتغيرات في علاقات الأعمال ومعرفة أذواق الزبائن.	3.74	0.751	قوية	4
2	تسعى الشركة بشكل مبكر و فاعل للاكتشاف الفرص البيئية وكذا التهديدات المحتملة.	3.84	0.650	قوية	3
3	تمتلك الشركة صورة واضحة نسبيا عن بيئة الأعمال المستقبلية التي تعمل ضمنها الشركة.	3.98	0.685	قوية	1
4	تستعين الشركة بخبراء لتقصي المعلومات حول عوامل السوق.	3.92	0.695	قوية	2
-	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام وشدة الاستجابة	3.87	0.562	قوية	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوية بمتوسط حسابي مرجح (3.87) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري عام قدره (0.562) وهذا يعني وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات ذكاء السوق .

كما نلاحظ أن من أهم عبارات ذكاء السوق .هي العبارة رقم (01) «يتنبأ المديرين التنفيذيين بالتغيرات في علاقات الأعمال ومعرفة أذواق الزبائن.» بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري قدره (0.751).

✓ عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثاني (ذكاء المنافس): تم استخدام اختبار العينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم والذي يبين آراء مجتمع الدراسة حول فقرات البعد الثاني (ذكاء المنافس) من المحور الأول.

جدول 23: تحليل فقرات البعد الأول (ذكاء السوق)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الرتبة
5	تقوم الشركة بتحليل الأداء الحلي للمنافسين وقدراتهم وتحركاتهم في السوق.	3.80	0.756	قوية	1
6	تسعى الشركة لمعرفة أهداف المنافسين ونشاطات بحثهم وتطوير حصصهم السوقية .	3.96	0.727	قوية	2
7	تسعى الشركة للتعرف على الخطط الإستراتيجية الخاصة بالسوق وكذلك التعرف على السياسة التي يعتمدها المنافسون .	4.18	0.647	قوية	3
8	تسعى الشركة إلى معرفة قوة صورة العلامة و معرفة نوع القيادة لدى المنافسين.	4.10	0.614	قوية	4
-	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام وشدة الاستجابة.	4.01	0.686	قوية	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوية بمتوسط حسابي مرجح (4.01) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري عام قدره (0.686) وهذا يعني وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات ذكاء المنافسين .

كما نلاحظ أن من أهم عبارات ذكاء المنافسين .هي العبارة رقم 07 «تسعى الشركة للتعرف على الخطط الإستراتيجية الخاصة بالسوق وكذلك التعرف على السياسة التي يعتمدها المنافسون.» بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري قدره (0.647).

✓ عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثالث (ذكاء التكنولوجيا): تم استخدام اختبار العينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم والذي يبين آراء مجتمع الدراسة حول فقرات البعد الثالث (ذكاء التكنولوجيا) من المحور الأول.

جدول 24: تحليل فقرات البعد الثالث (ذكاء التكنولوجيا)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
9	تقوم الشركة على ابتكار أنشطة وخدمات جديدة في مجالات مستحدثة تماما.	4.18	0.748	قوية	1
10	تحسس التطورات التكنولوجية والتغيرات الحاصلة في البيئة.	4.00	0.670	قوية	3
11	تواكب الشركة التغيرات والانتشار السريع للتكنولوجيا.	4.08	0.724	قوية	2
12	الشركة على علم ودراية كافية بالنطاق التكنولوجي والعلمي المتواجد فيه.	3.98	0.820	قوية	4
	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام وشدة الاستجابة	4.06	0.638	قوية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوية بمتوسط حسابي مرجح (4.06) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري عام قدره (0.638) وهذا يعني وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات ذكاء التكنولوجيا، كما نلاحظ أن من أكثر العبارات المتفق عليها في ما يخص ذكاء التكنولوجيا هي العبارة رقم «(09)» تقوم الشركة على ابتكار أنشطة وخدمات جديدة في مجالات مستحدثة تماما» بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري قدره (0.748)، أما أضعف متوسط فهو 3.98 في الفقرة 12 " الشركة على علم ودراية كافية بالنطاق التكنولوجي والعلمي المتواجد فيه" وانحراف معياري قدره 0.820

✓ عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات الخاصة بجميع أبعاد المحور الأول (الذكاء التنافسي):

جدول 25: تحليل فقرات الخاصة بجميع أبعاد المحور الأول (الذكاء التنافسي)

رقم المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	ذكاء السوق	3.8700	0.56297	قوية	3
2	ذكاء المنافسين	3.9900	0.56686	قوية	2

3	ذكاء التكنولوجيا	4.0600	0.63800	قوية	1
	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام وشدة الاستجابة	3.9733	0.50939	قوية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوية بمتوسط حسابي مرجح (3.97) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري عام قدره (0.509) وهذا يعني وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول الذكاء التسويقي بصفة عامة، كما نلاحظ أن ابرز العبارات التي ساهمت في الرشاقة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي هي العبارة: 15,24,17 (تقوم الشركة بتحليل المعلومات المهمة عن المنافسة والزبائن والتكنولوجيا)، تمتلك الشركة القدرة على تنفيذ القرارات بسهولة ويسر وفي الوقت المطلوب..)، (تتبع الشركة سياسة التقديم الدوري القائم على توقع التأثيرات المحتملة التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية). بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، (4.100)، (4.08) وانحراف معياري قدره (0.781)، (0.770)، (0.742) على التوالي، في حين تتراوح البقية بين 4.06 إلى 3.86 من المتوسط الحسابي، وانحراف معياري من 0.742 إلى 0.829.

✓ عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات الخاصة بالمحور الثاني (الرشاقة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي): تم تحليل بيانات إجابة المبحوثين المتعلقة بالمحور الثاني من الاستبانة الخاصة الرشاقة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي في المؤسسة لمعرفة ما إذا كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا وتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض. والنتائج مبينة في الجدول رقم 26 والذي يبين آراء مجتمع الدراسة حول فقرات المحور الثاني.

جدول 26: تحليل فقرات المحور الثاني (الرشاقة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	رتبة
13	تستطيع الشركة في تبني تكنولوجيا جديدة وتقديم خدمات أفضل بسرعة.	3.86	0.829	قوية	12
14	تمتلك الشركة مرونة في إعداد الخطط والسياسات.	3.87	0.695	قوية	11
15	تتبع الشركة سياسة التقديم الدوري القائم على توقع التأثيرات المحتملة التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية.	4.08	0.742	قوية	3
16	تسعى الشركة جاهدة لجمع المعلومات عن المنافسين من خلال استشعار	4.06	0.742	قوية	4

				تحركات المنافسين الجدد وتغيير تفضيلات الزبائن وتبني التكنولوجيا الحديثة.	
17	تقوم الشركة بتحليل المعلومات المهمة عن المنافسة والزبائن والتكنولوجيا.	4.12	0.781	قوية	1
18	استفادت الشركة من الأحداث والقرارات السابقة في صياغة قرارات جديدة.	4.04	0.769	قوية	5
19	تمتاز قرارات الشركة بقدر عال من التأكد وتكاد تكون خالية من المخاطرة.	3.98	0.742	قوية	8
20	القرارات الإستراتيجية في الشركة تصاغ على أساس حوار استراتيجي ذو جودة عالية بمشاركة آراء اغلب العاملين.	3.92	0.778	قوية	9
21	نشر ثقافة الإبداع والابتكار في الأنشطة الممارسة من طرف شركتكم.	4.02	0.795	قوية	6
22	تمتلك الشركة استراتيجيات مرنة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة.	3.90	0.769	قوية	19
23	لدى الشركة استجابة سريعة لدراسة احتياجات وطلبات وشكاوى الزبائن والأطراف المتعامل معها.	4.00	0.782	قوية	7
24	تمتلك الشركة القدرة على تنفيذ القرارات بسهولة ويسر وفي الوقت المطلوب.	4.10	0.770	قوية	2
	الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام وشدة الاستجابة	3.98	0.555	قوية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوية بمتوسط حسابي مرجح (3.98) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري عام قدره (0.555) وهذا يعني وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي، كما نلاحظ أن ابرز العبارات التي ساهمت في الرشاقة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي هي العبارة: 17, 24, 15 (تقوم الشركة بتحليل المعلومات المهمة عن المنافسة والزبائن والتكنولوجيا)، (تمتلك الشركة القدرة على تنفيذ القرارات بسهولة ويسر وفي الوقت المطلوب..)، (تتبع الشركة سياسة التقديم الدوري القائم على توقع التأثيرات المحتملة التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية). بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، (4.100)، (4.08) وانحراف معياري قدره (0.781)، (0.770)، (0.742) على التوالي، في حين تتراوح البقية بين 4.06 إلى 3.86 من المتوسط الحسابي، وانحراف معياري من 0.742 إلى 0.829.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

نموذج الانحدار البسيط:

قبل أن نقوم بتطبيق نموذج الانحدار، يجب أن نتأكد من توفر الشروط التي تسمح لنا بتطبيقه على نموذج دراستنا.
- المعنوية الكلية للنموذج: (F-test):

جدول 26: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطة المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الرشاقة الإستراتيجية	الذكاء التنافسي	الانحدار	7.906	1	7.906	52.414	0.000 ^a
		البواقي	7.240	48	0.151		
		المجموع	15.146	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

يقدم الجدول السابق اختبارا لمدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، حيث بينت النتائج أن القيمة الاحتمالية اقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يظهر خطية العلاقة بين المتغيرات، و بهذا فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة قد تحقق، وهذا ما يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

هذا ما يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفرضيات. وعليه نقوم باختبار الفرضيات باستعمال اختبار للعينة الواحدة (T- test)، وبهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية (H_1) وبالتالي الفرضية البديلة (H_0) مرفوضة؛
- إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية نرفض الفرضية (H_1) وبالتالي الفرضية البديلة (H_0) مقبولة؛
- أو بالاعتماد على قيمة (sig):
- إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة اصغر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نقبل الفرضية (H_1)
- إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أكبر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نرفض الفرضية (H_1) .

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضيات الأخرى، والتي تنص على: توجد ممارسة لأبعاد الذكاء التنافسي فعالة في شركة موبيليس (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا).

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثانية كما يلي:

H_0 : لا توجد ممارسة لأبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء المنافسة، ذكاء التكنولوجيا) في شركة موبيليس عناية.

H_1 : توجد ممارسة لأبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء المنافسة، ذكاء التكنولوجيا) في شركة موبيليس عناية

الجدول 27: اختبار T-test للفرضية الرئيسية الأولى

الحكم على الفرضية	مستوى الدلالة	T المجدولة	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الرئيسية الأولى
نقبل الفرضية البديلة H_1	0.000	2.021	13.511	0.509	3.97	توجد ممارسة لأبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول ممارسة شركة موبيليس-عناية- لأبعاد الذكاء التنافسي بلغ 3.97، وانحراف معياري 0.509، أي بدرجة قوية وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (03)، ومستوى الدلالة المحسوب يساوي 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، و T المحسوبة تساوي 13.511 وهي أكبر من T المجدولة التي تساوي 2.021 ومنه في هذه الحالة نرفض الفرضية البديلة H_0 التي مفادها "لا توجد ممارسة لأبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء المنافسة، ذكاء التكنولوجيا) في شركة موبيليس-عناية-".

نقبل الفرضية البديلة H_1 التي مفادها "توجد ممارسة لأبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء المنافسة، ذكاء التكنولوجيا) في شركة موبيليس-عناية-". (انظر الملحق رقم 08).

2- اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية، على أنه

يوجد تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في رضاقة الإستراتيجية سيتم اختبار هذه الفرضية

باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (الملحق رقم 8)، ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

- H_0 : وجود تأثير سلبي للذكاء التنافسي في رشاقة الإستراتيجية في شركة موبليس -عناية -عند مستوى دلالة 0.05
- H_1 : وجود تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في رشاقة الإستراتيجية في شركة موبليس -عناية -عند مستوى دلالة 0.05

جدول 28: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرئيسية

		0.522	معامل التحديد r^2	
		0.722	معامل الارتباط r	
القيمة الاحتمالية = 0.000 عند $\alpha = 0.05$			قيمة (f) = 52.414	
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	SEB	بيتا	قيمة (t)
رشاقة الإستراتيجية للذكاء التنافسي	0.852	0.436	0.722	6.954
	0.789	0.109		5.5797.240
			معنوية (t)	0.000
				0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من الجدول السابق نلاحظ وجود تأثير معنوي طردي متوسط موجب للذكاء التنافسي في رشاقة الإستراتيجية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (52.414) عند مستوى دلالة قيمة (sig) 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.005 وجاءت قيمة (T) المحسوبة البالغة (6.954) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنية 0.05 إضافة إلى القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمتها 0.522 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) في سلوك المتغير التابع (رشاقة الإستراتيجية) بنسبة 52.2%، وأن باقي النسبة والمقدرة ب 47.8% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الذكاء التنافسي، وبالتالي مما سبق في التحليل النتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية H_1 وجود تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في رشاقة الإستراتيجية في شركة موبليس -عناية -عند مستوى دلالة 0.05

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي:

$$Y = 0.852 + 0.789 X$$

تبين المعادلة أن كل تغير في الذكاء التنافسي بوحدة واحدة يقابله تغير في رشاقة الإستراتيجية 0.789

*اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في رشاقة الاستشعار سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (الملحق رقم 7) ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

- Ho: وجود تأثير سلبي للذكاء التنافسي في رشاقة الاستشعار في المديرية الجهوية لشركة موبليس عنابة - عند مستوى دلالة 0.05
- H1: وجود تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في رشاقة الاستشعار في المديرية الجهوية لشركة موبليس عنابة - عند مستوى دلالة 0.05

جدول 29: نتائج علاقة التأثير بين للذكاء التنافسي في رشاقة الاستشعار

		معامل التحديد r^2		0.474	
		معامل الارتباط r		0.688	
قيمة $\alpha = 0.05$			القيمة الاحتمالية = 0.000 عند		
قيمة $f = 43.178$					
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة (t)
	B	SEB	بيتا	معنوية (t)	
الاستشعار	0.721	0.498		6.446	0.000
الذكاء التنافسي	0.818	0.124	0.688	6.571	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من الجدول السابق نلاحظ وجود تأثير معنوي طردي متوسط موجب للذكاء التنافسي في رشاقة الاستشعار إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (43.178) عند مستوى دلالة قيمة 0.000 (sig) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وجاءت قيمة (T) المحسوبة البالغة (6.571) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 إضافة إلى القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمتها 0.474 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) في سلوك المتغير التابع (رشاقة الاستشعار) بنسبة 47.4%، وان باقي النسبة والمقدرة ب 52.6% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى

عوامل أخرى غير الذكاء التنافسي، وبالتالي مما سبق في التحليل النتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية H1:

**وجود تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في رشاقة الاستشعار في شركة موبليس –عناية
-عند مستوى دلالة 0.05**

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي:

$$Y = 0.721 + 0.818 X$$

تبين المعادلة أن كل تغير في الذكاء التنافسي بوحدة واحدة يقابله تغير في رشاقة

الاستشعار بـ: 0.818

*اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في رشاقة اتخاذ القرار سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (الملحق رقم 8) ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

- Ho: وجود تأثير سلبي للذكاء التنافسي في رشاقة اتخاذ القرار في شركة موبليس – عناية -عند مستوى دلالة 0.05
- H1: وجود تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في رشاقة اتخاذ القرار في شركة موبليس - عناية -عند مستوى دلالة 0.05

جدول 30: نتائج علاقة التأثير بين للذكاء التنافسي في رشاقة اتخاذ القرار

معامل التحديد r^2	0.401
معامل الارتباط r	0.634
قيمة $(f) = 32.179$	القيمة الاحتمالية = 0.000 عند $\alpha = 0.05$

المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة (t)	معنوية (t)
	B	SEB	بيتا			
رشاقة اتخاذ القرار	1.006	0.530			6.897	0.000
الذكاء التنافسي	0.751	0.132	0.634		5.037	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من الجدول السابق نلاحظ وجود تأثير معنوي طردي متوسط موجب للذكاء التنافسي في رشاقة اتخاذ القرار إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (32.179) عند مستوى دلالة قيمة (sig) 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.005 وجاءت قيمة (T) المحسوبة البالغة (5.073) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنية 0.05. إضافة إلى القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمتها 0.401 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) في سلوك المتغير التابع (رشاقة اتخاذ القرار) بنسبة 40.01%، وان باقي النسبة والمقدرة ب 59.9% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الذكاء التنافسي، وبالتالي مما سبق في التحليل النتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية H1:

وجود تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في رشاقة اتخاذ القرار في شركة موبليس -عناية -عند مستوى دلالة 0.05

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي:

$$Y = 1.006 + 0.751 X$$

تبين المعادلة أن كل تغير في الذكاء التنافسي بوحدة واحدة يقابله تغير في رشاقة اتخاذ القرار 0.751

3_ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في رشاقة الممارسة سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (الملحق رقم 7) ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

- H_0 : وجود تأثير سلبي للذكاء التنافسي في رشاقة الممارسة في شركة موبليس -عناية -عند مستوى دلالة 0.05
- H_1 : وجود تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في رشاقة الممارسة في شركة موبليس -عناية -عند مستوى دلالة 0.05

جدول 31: نتائج علاقة التأثير بين للذكاء التنافسي في رشاقة الممارسة

		0.393	معامل التحديد r^2	
		0.627	معامل الارتباط r	
القيمة $(f)=31.124$ القيمة الاحتمالية = 0.000 عند $\alpha = 0.05$				
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)
رشاقة الممارسة	1.006	0.574	5.433	0.000
الذكاء التنافسي	0.800	0.143	5.579	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من الجدول السابق نلاحظ وجود تأثير معنوي طردي متوسط موجب للذكاء التنافسي في رشاقة الممارسة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.124) عند مستوى دلالة قيمة 0.000 (sig) وهي اقل من مستوى المعنوية 0.005 وجاءت قيمة (T) المحسوبة البالغة (5.579) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05. إضافة إلى القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمتها 0.393 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) في سلوك المتغير التابع (رشاقة الممارسة) بنسبة 39.3%، وان باقي النسبة والمقدرة ب 60.7% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الذكاء التنافسي، وبالتالي مما سبق في التحليل النتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية H1:

**وجود تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في رشاقة الممارسة في شركة موبليس –عناية
- عند مستوى دلالة 0.05**

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي:

$$Y = 0.823 + 0.800 X$$

تبين المعادلة أن كل تغير في الذكاء التنافسي بوحدة واحدة يقابله تغير في رشاقة

اتخاذ القرار 0.800

✓ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" Anova (انظر الملحق رقم 08)، لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول "الذكاء التنافسي و الرشاقة الإستراتيجية في شركة

موبيليس"تعزى إلى العوامل الديمغرافية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ (انظر الملحق رقم 08)

اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة في

شركة موبيليس ترجع لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة في

شركة موبيليس ترجع لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05

جدول 32: نتائج اختبار الفروق بين آراء المستجوبين بالنسبة لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.616	0.885	0.238	24	5.706	داخل المجموعات	جميع المحاور
		0.269	25	6.714	بين المجموعات	
			49	12.420	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.616 وهي أكبر من 0.05 مما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية H0 التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة في

شركة موبيليس ترجع لمتغير السن عند مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة في

شركة موبيليس ترجع لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0.05

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة في

شركة موبيليس ترجع لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0.05

جدول 33: نتائج اختبار الفروق بين آراء المستجوبين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.013	2.522	1.583	24	37.990	داخل المجموعات	جميع

المحاور	بين المجموعات	15.690	25	0.628	
	المجموع	53.680	49		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.013 وهي اصغر من 0.05 مما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية H1 التي تنص على :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة في شركة موبليس ترجع لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0.05

3- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الوظيفة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة في شركة موبليس ترجع لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة 0.05

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة في شركة موبليس ترجع لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة 0.05

جدول 34: نتائج اختبار الفروق بين آراء المستجوبين بالنسبة لمتغير الوظيفة

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.347	1.173	1.300	24	31.190	داخل المجموعات	جميع المحاور
		1.108	25	27.690	بين المجموعات	
			49	58.880	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.347 وهي أكبر من 0.05 مما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية H0 التي تنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة في شركة موبليس ترجع لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة 0.05

4- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة في شركة موبيليس ترجع لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة في شركة موبيليس ترجع لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05

جدول 35: نتائج اختبار الفروق بين آراء المستجوبين بالنسبة لمتغير الخبرة

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.294	1.247	1.500	24	35.999	داخل المجموعات	جميع المحاور
		1.203	25	30.081	بين المجموعات	
			49	66.080	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.294 وهي أكبر من 0.05 مما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية H0 التي تنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة في شركة موبيليس ترجع لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05

خلاصة

لقد عملنا من خلال هذا الفصل إلى التعرف على تأثير الذكاء التنافسي في الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية للمديرية الجهوية لشركة موبليس عنابة، وتدعيما للجانب النظري قمنا في هذا الفصل بتوزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على مجتمع الدراسة وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 19 وباستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية تم تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

حيث توصلنا في النهاية إلى صحة وقبول الفرضيات التي تبنتها هذه الدراسة وفي الأخير توصلنا إلى عديد من النتائج أهمها وجود ممارسة فعالة لأبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا)، وجود تأثير ايجابي للذكاء التنافسي من خلال أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في شركة موبليس _ عنابة _.

خاتمة

إن نجاح المنظمات في وقتنا الراهن يتوقف على فعالية ذكائها التنافسي ورشاقته الإستراتيجية خاصة في ظل بيئة اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية لا تعرف الاستقرار، مما يجعل حتمية التغيير ضرورية هنا يبرز دور الإسراع في التغيير داخل المنظمة وخارجها كرد فعل طبيعي من أجل على الأقل مسايرة التغيرات سواء المفروضة عليها من العالم الخارجي أو حتى من المؤثرات الداخلية، وإن إدارة هذا التغيير وإنجاحه هو بمثابة تحدي كبير.

لقد جاءت هذه الدراسة بغية تأصيل نظري لموضوع الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية في شركة موبليس عنابة وذلك قصد الوقوف على مدى مسايرة هذه الشركة لمختلف التطورات الحاصلة في مجال الاتصال وخدماتها خاصة وأنها من أبرز رواد السوق في عالم الاتصالات وهو ما أثبتته هذه الدراسة وخير دليل على ذلك هو حصول مدير شركة موبليس الجزائر على جائزة اسبانيا كأحسن شبكة اتصالات استطاعت أن تغطي أكبر قدر ممكن من مناطق الجزائر، ضف إلى ذلك المنافسة الشديدة التي تواجهها من قبل شركتي أوريدو وجيزي.

توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- برزت مفاهيم الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي بوصفهما من المفاهيم الحديثة والمهمة في مجال الإدارة الإستراتيجية، وقد انعكس ذلك على شركة البحث موبليس نظرا لتبني القيادة العليا بها لاستراتيجيات مسايرة لمختلف التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات لتكون السباق في هذا المجال.
 - يوجد تداول محسوس وممارسة فعالة لمفهوم الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية في شركة موبليس؛
 - الوقوف على وجود علاقة ارتباط قوية بين الذكاء التنافسي وممارسة الرشاقة الإستراتيجية؛
 - أثبتت نتائج التحليل أن أبعاد الذكاء التنافسي ذات تأثير إيجابي في الرشاقة الإستراتيجية، حيث كان بعد ذكاء التكنولوجيا أكثر الأبعاد تأثيرا وبعد ذكاء السوق أقلها تأثيرا.
- ✓ مساهمات الدراسة:

عند مقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة منها :

دراسة شهاب محمد محمود الطه، 2021، دراسة بعنوان العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي _دراسة تحليلية لأراء عينة من المدربين لشركة korek للاتصالات النقالة العلاقة في العراق، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- وجود أثر تبادلي معنوي متقارب بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي إذ أن الذكاء التنافسي أكثر تأثيرا في الرشاقة الإستراتيجية من حيث الدرجة الكلية، ودرجة الأبعاد الفرعية مما يفسر أن تعزيز المنظمة في الرشاقة الإستراتيجية له أثر كبير في تحقيق الذكاء

التنافسي والعكس صحيح أيضا، في حين أن الدراسة الحالية أظهرت وجود تأثير للذكاء التنافسي على الرشاقة الإستراتيجية؛

• أثبتت نتائج التحليل أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية جميعها ذات تأثير معنوي في الذكاء التنافسي حيث كان بعد رشاقة الممارسة أكثر الأبعاد تأثيرا ورشاقة الاستشعار أقل تأثيرا وهذا يتطلب من المنظمة المبحوثة زيادة الاهتمام برشاقة الاستشعار لما له من أهمية في تحقيق الذكاء التنافسي، أما بالنسبة لدراستنا الميدانية فقد أثبتت نتائج التحليل أن أبعاد الذكاء التنافسي ذات تأثير إيجابي في الرشاقة الإستراتيجية، حيث كان بعد ذكاء التكنولوجيا أكثر الأبعاد تأثيرا وبعد ذكاء السوق أقلها تأثيرا؛

• اتضح من خلال نتائج التحليل أن جميع أبعاد الذكاء التنافسي ذات تأثير معنوي في الرشاقة الإستراتيجية حيث تبين أن أكثر الأبعاد تأثيرا هو بعد الذكاء التكنولوجي والأقل هو ذكاء السوق، في حين اقتصرنا دراستنا على دراسة جانب تأثير الذكاء التنافسي في الرشاقة الإستراتيجية.

✓ الاقتراحات:

انبثقت من النتائج السابقة الذكر جملة من الاقتراحات يمكن إدراجها فيما يلي:

• العمل على الحفاظ على استدامة العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية وتعزيزها بالاستفادة من تجارب المنظمات التي طبقت هذه المفاهيم وتحديد أفضل الممارسات في هذا المجال؛

• تحقيق الموائمة بين الأبعاد الفرعية لكل من الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية على النحو الذي يعزز التأثير الإيجابي للذكاء التنافسي وأبعاده على الرشاقة الإستراتيجية؛

• ضرورة تعزيز أبعاد الذكاء التنافسي الأكثر تأثيرا في الرشاقة الإستراتيجية وتحسين الأبعاد الأقل تأثيرا وجعلها أكثر كفاءة لتسهم في تحقيق الأثر الفاعل والإيجابي لما لها من أهمية في ذلك.

• ضرورة تعزيز بعد ذكاء السوق لأنه أقل درجة من البعدين: بعد ذكاء المنافسة وذكاء التكنولوجيا؛

✓ آفاق الدراسة

وفي الختام يمكن القول أن الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة والمتمثل في الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية دراسة حالة موبليس عنابة بجانبه النظري والميداني أفرز مجموعة من النتائج الإيجابية ذات الصلة بالموضوع، ولكن تبقى مجموعة من النقاط التي أغفلتها هذه الدراسة سواء بسبب الإطار الزمني المحدود لها أو غيرها من الأسباب وبالتالي يشكل هذا النقص حافزا للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة وتفصيلا بالإضافة على قلة الدراسات المتعلقة بالذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية كمتغيرين متلازمين معا

- ،وانطلاقاً من هذا يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات التي يمكن أن يتناولها باحثون آخرون في المستقبل والتي يمكن أن تكون تكملة لهذا الموضوع أو إضافة جديدة وأهمها :
- إمكانية إدخال متغير القيادة الإستراتيجية في دراسة الأثر الذكاء التنافسي في الرشاقة الإستراتيجية وبالتالي يتم دراسة الموضوع في الإدارة المركزية لشركة موبليس في الجزائر العاصمة بدلاً من الدراسة في الإدارة الجهوية لشركة موبليس عنابة.
 - يمكن دراسة نفس الموضوع في قطاعات أعمال مختلفة في بيئة الأعمال الجزائرية، ومن ثمة مقارنة هذه الدراسة حسب قطاعات الأعمال.
 - تمت دراسة موضوع الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية في شركة واحدة وهي شركة موبليس ولتقييم النتائج والاستفادة أكثر يمكن دراسة هذا الموضوع في الشركات المنافسة كشركة أوريدو وجيزي.
 - يمكن إدخال متغيرات وسطية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة الإستراتيجية .
 - يمكن إدخال أبعاد أخرى غير التي سبق تناولها في هذه الدراسة.

قائمة المراجع

✓ المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

- 1_ الطويل أكرم، أحمد العبادي علي وليد، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013
- 2_ حسن علي الزغبى، الذكاء التنافسي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الاردن، عمان، 2001
- 3_ ميكولدو شيل، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ للنشر، الرياض 2009
- 4_ سلمان يحي محمد، صالح أحمد علي، هشام العزاوي بشرى، الإدارة بالذكاءات، دار وائل للنشر، 2015
- 5_ معن وعد الله المعاضيدي، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال للنشر والتوزيع، عمان، 2015
- 6_ نجم عودة، "إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " الطبعة الثانية ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008
- 7_ عيسى سحة، إبراهيم بلحمير، التسويق الاستراتيجي، دار خلدونية، 2010، الجزائر

ب. الأطروحات والرسائل:

- 1_ أحلام طهراوي، مساهمة التغيير الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة موبليس، جامعة عنابة، سيدي عاشور، قسم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، 2018
- 2_ أحمد عبد الله أمانة الشميري، رسالة ماجستير، الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة أعمال.
- 3_ الحزيرات، "أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي"، دراسة تطبيقية في شركات الهندسية في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015
- 4_ الصانع، اثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية ،دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية،
- هنية ،مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية بغزة2013.
- 5_ وائل إدريس، المرونة والمدارات الإستراتيجية متغيرات وسطية لعلاقة الذكاء التنافسي لصياغة إستراتيجية استباقية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس.2013
- 6_ نووي، طه حسين، الاستعداد للتغيير الإستراتيجية من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة، الجزائر، جامعة سعد دحلب، 2011.

- 7_ فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016
ت. المجلات العلمية المحكمة:
- 1_ الكبيسي صلاح الدين، ونوري أسماء، تأثير مبادئ حلقة القرار (ooda) على خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة الدنانير، كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة بغداد عدد (3)، 2013
- 2_ المعاضيدي، معن وعد، "قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الإستراتيجية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمستلزمات الطبية في نينوى"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية العدد 7، 2001
- 3_ الشنطي، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الإستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية قطاع غزة"، مجلة العين للأعمال والقانون، 2019، المجلد 03، العدد 01 جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة.
- 4_ أميرة دماج، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، جامعة إب كلية التربية، المجلد 6، العدد 12، 2013
- 5_ شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، 2020
- 6_ شهاب محمد محمود الطه، العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي دراسة تحليلية لأراء من المديرين لشركة korek للاتصالات النقالة في العراق، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد 129، 2021
- 7_ معن وعد، المعاضيدي "قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الإستراتيجية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمستلزمات الطبية في نينوى"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية العدد 7، 2001
- 8_ عنتر محمد أحمد، "متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية"، جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية بسوهاج ، 2019 ، المجلد 59، العدد 1 ، ص3.

✓ المراجع بالإنجليزية:

- 1_ Boss, R, Comptitive Intelegance Process And Tools For Intiligance Analysis Industrial Managemet And Data System, Vol,108, N4, 2008. P518.
- 2_ Sharifih ,COLQUHOUN ,G BARCLAY ,I DANN ,Z, « »AGILE MANUFACTURING AMANAEMENT AND OPERRTIONAL FRAMEWORK PROCEEDINGS OF THE INSTITIUTION OF MECHANICAL ENGINEERS-

PART B JOURNAL OF ENGINEERING MANUFACTURE,2001, 215(6)(857-869).

3_ Sharifih, ZHANGE, Z, « 1999 »A METHODOLOGY FOR ACHIEVING AGILITY IN MANUFACTURING ORGANIZATION: AN INTRODUCTION INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS 62(1-2)(7-22).

4_ Alzoubi, A. E, Al-Otoum , F.J, Albatainh , F.K ., (2011) , “Factors Associated Affecting Organization Agility On Product Development “Petra &Israauniversity , Ijrras , Vol 9 N3,P:5.

5_ Arteta, B.M., Giachetti, R.E.,(2004) A Measure Of Agility As The Complexit Of The, Enterprise System. Robotics And Computer-Integrated Manufacturing 20 (6),P 503.

6_ Rorigues Busi ,Ess Intelligence: The Management Information System Next Step Third International Conference On Management Information System Incorporating Remote Sensing , Southampton :Wit Press, Blumenau, Brazil,V.1 ,2002 P:274.

7_ Morgan E, & Page. K Managing Business Transformation To Deliverstrategicagility, Strategic Change 17(5-6), Année 2008, P 155-168.

8_ Sewlal R , Effecyiveness Of The Web Asa Compétitive Intelligence Tool , South Africain, Journal Of Information ,Management, Vol 6(1) ,2004 ,P3.

10_ Kuettner,TFUNCTIONS OR FLEXIBILITY? THE ROLE OF AGILITY IN 11_ BUSINESS SOFTWARE, IADIS International Conference Information Systems, 2012, P 345.

12_ Thompson , Arthur A . &Strickland , A.J., Gamble , John E .: (Crafting And Executing: The Quest For Competitiveadvantage- Concepts And Cases) ,14 Th Ed. Mcgraw Hill, Higher Educationp 2009, P 239.

13_ Dozy & Kosonen, M Fast Strategy, How Strategic Agility Will Help To Say Ahead Of Game ,Harlow Wharton School Publishing, 2008, P374.

14_ Izza.S., Imache,R., Vincent,L., Lounis,Y,(2011) An Approach For The Evaluation

Of The Agility In The Context Of Enterprise Interoperability, University Of Tizi-Ouzou, Department Of Informatics, Tizi-Ouzou, Algeria,P:8.

15_ Park ,Young Ki, (The Dynamics Of Opportunity And Threat Management In Turbulent Environments The Role Information Technologies), Doctor Dissertation. 2011.

16_ Santala. M. (Strategic Agility In A Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting",Department Of Marketing And Management), Master Degree, Kelsinginkauppakorkeakoulu, Helsinki School Of Economics, Espoo, Finlandp, 2009, 49.



الملحق رقم(1): الاستبيان



جامعة محمد الشريف مساعدي

سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال.



إستمارة اجابة

السيد المحترم /السيدة المحترمة

تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير ونأمل من حضرتكم التعاون معنا للإجابة عن استفسارات هذه الدراسة الميدانية والتي تندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان "الذكاء التنافسي و الرشاقة الإستراتيجية في شركة موبليس".

لذا نرجو من سيادتكم الموقرة قراءتها بكل عناية والإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة بكل موضوعية لما لإجاباتكم من أهمية بالغة في إثبات صحة هذه الدراسة ومصداقيتها.

وعليه الرجاء منكم وضع علامة x أمام الخيار الذي يكافئ إجاباتكم، ونحيطكم علما أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الثناء والشكر على جهوداتكم الكبيرة في الإجابة على هذه الاستمارة.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

بن خديجة منصف.

فريق البحث:

-طالبي جمعة .

-دبابسة بلقيس.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1 الجنس:

أنثى

ذكر

2 العمر:

أقل من 30 :

من 31 إلى 40:

أكثر من 40:

3 المستوى الدراسي:

بكالوريا:

ماستر:

4 المنصب المشغول:

موظف:

مدير:

مدير عام:

5 الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات:

من 5 إلى 10 سنوات:

من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

ليسانس:

دراسات عليا

رئيس قسم:

نائب مدير:

المحور الثاني: أبعاد الذكاء التنافسي

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
01	يتنبأ المديرين التنفيذيين بالتغيرات في علاقات الأعمال ومعرفة أذواق الزبائن.						
02	تسعى الشركة بشكل مبكر و فاعل للاكتشاف الفرص البيئية وكذا التهديدات المحتملة.						
03	تمتلك الشركة صورة واضحة نسبيا عن بيئة الأعمال المستقبلية التي تعمل ضمنها الشركة.						
04	تستعين الشركة بخبراء لتقصي المعلومات حول عوامل السوق.						
05	تقوم الشركة بتحليل الأداء الحالي للمنافسين وقدراتهم وتحركاتهم في السوق.						
06	تسعى الشركة لمعرفة أهداف المنافسين ونشاطات بحثهم وتطوير حصصهم السوقية.						
07	تسعى الشركة للتعرف على الخطط الإستراتيجية الخاصة بالسوق وكذلك التعرف على السياسة التي يعتمدها المنافسون.						
08	تسعى الشركة إلى معرفة قوة صورة العلامة ومعرفة نوع القيادة لدى المنافسين.						
09	تقوم الشركة على ابتكار أنشطة وخدمات جديدة في مجالات مستحدثة تماما.						
10	تحسس التطورات التكنولوجية والتغيرات الحاصلة في البيئة.						
11	تواكب الشركة التغيرات والانتشار السريع للتكنولوجيا.						
12	الشركة على علم ودراية كافية بالنطاق التكنولوجي والعلمي المتواجد فيه.						

المحور الثالث: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
01	تستطيع الشركة في تبني تكنولوجيا جديدة وتقديم خدمات أفضل بسرعة.						
02	تمتلك الشركة مرونة في إعداد الخطط والسياسات.						
03	تتبع الشركة سياسة التقديم الدوري القائم على توقع						

					التأثيرات المحتملة التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية.
					04 تسعى الشركة جاهدة لجمع المعلومات عن المنافسين من خلال استشعار تحركات المنافسين الجدد وتغيير تفضيلات الزبائن وتبني التكنولوجيا الحديثة.
					05 تقوم الشركة بتحليل المعلومات المهمة عن المنافسة والزبائن والتكنولوجيا.
					06 استفادة الشركة من الأحداث والقرارات السابقة في صياغة قرارات جديدة.
					07 تمتاز قرارات الشركة بقدر عال من التأكد وتكاد تكون خالية من المخاطرة.
					08 القرارات الإستراتيجية في الشركة تصاغ على أساس حوار استراتيجي ذو جودة عالية بمشاركة آراء اغلب العاملين.
					09 نشر ثقافة الإبداع والابتكار في الأنشطة الممارسة من طرف شركتكم.
					10 تمتلك الشركة استراتيجيات مرنة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة.
					11 لدى الشركة استجابة سريعة لدراسة احتياجات وطلبات وشكاوى الزبائن والأطراف المتعامل معها.
					12 تمتلك الشركة القدرة على تنفيذ القرارات بسهولة ويسر وفي الوقت المطلوب.

الملحق رقم 02:



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعدي

سوق أهراس



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال.

إستمارة إستطلاع رأي الأساتذة المدكمين

في إطار إنجاز مشروع بحث لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان :

"الذكاء التنافسي و الرشاقة الإستراتيجية في شركة موبليس "

نرجو من سيادتكم المشاركة في هذا البحث، من خلال إبداء آرائكم والتحكيم على أسئلة الاستبيان بعناية وموضوعية، وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر وفائق عبارات الاحترام والتقدير.

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الإيضاح
01	د. بن بوزيد سليمان	أستاذ محاضر (أ)	
02	د. باربار رنعيد	أستاذ الألكم العاليم	
03	رنائيه ريمه	أستاذ مساعدا	
04	بواويدة رقيه	أستاذ محاضرة أ	

الملحق 03:

✓ الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بذكاء السوق

Corrélations

	1ع	2ع	3ع	4ع	x1
ع 1 Corrélation de Pearson	1	,707**	,545**	,389**	,824**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,005	,000
N	50	50	50	50	50
ع 2 Corrélation de Pearson	,707**	1	,680**	,377**	,848**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,007	,000
N	50	50	50	50	50
ع 3 Corrélation de Pearson	,545**	,680**	1	,554**	,853**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	50	50	50	50	50
ع 4 Corrélation de Pearson	,389**	,377**	,554**	1	,716**
Sig. (bilatérale)	,005	,007	,000		,000
N	50	50	50	50	50
x 1 Corrélation de Pearson	,824**	,848**	,853**	,716**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

✓ الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بذكاء المنافسين

Corrélations

	5ع	6ع	7ع	8ع	x2
Corrélation de Pearson	1	,616**	,501**	,439**	,793**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,616**	1	,616**	,648**	,878**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,501**	,616**	1	,642**	,824**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,439**	,648**	,642**	1	,809**
Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,793**	,878**	,824**	,809**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

✓ الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بذكاء التكنولوجيا

Corrélations

	9ع	10ع	11ع	12ع	x3
Corrélation de Pearson	1	,774**	,614**	,538**	,843**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,774**	1	,841**	,631**	,931**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,614**	,841**	1	,587**	,873**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,538**	,631**	,587**	1	,811**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,843**	,931**	,873**	,811**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

✓ صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول ذكاء السوق.

Corrélations

	x1	x2	x3	X
Corrélation de Pearson	1	,551**	,477**	,772**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,551**	1	,823**	,918**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,477**	,823**	1	,899**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,772**	,918**	,899**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

✓ صدق الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة بالاستشعار

Corrélations

	13ع	14ع	15ع	16ع	y1
Corrélation de Pearson	1	,555**	,600**	,600**	,869**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,555**	1	,438**	,320*	,710**
Sig. (bilatérale)	,000		,001	,024	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,600**	,438**	1	,629**	,831**
Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,600**	,320*	,629**	1	,796**
Sig. (bilatérale)	,000	,024	,000		,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,869**	,710**	,831**	,796**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

✓ صدق الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة باتخاذ القرار

Corrélations

	17ع	18ع	19ع	20ع	y2

Corrélation de Pearson	1	,678**	,565**	,475**	,866**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,678**	1	,466**	,344*	,791**
Sig. (bilatérale)	,000		,001	,015	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,565**	,466**	1	,421**	,774**
Sig. (bilatérale)	,000	,001		,002	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,475**	,344*	,421**	1	,715**
Sig. (bilatérale)	,000	,015	,002		,000
N	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,866**	,791**	,774**	,715**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	21ε	22ε	23ε	24ε	y3
Corrélation de Pearson	1	,435**	,361*	. ^a	,725**

Sig. (bilatérale)		,002	,010	.	,000
N	50	50	50	0	50
Corrélation de Pearson	,435**	1	,814**	. ^a	,899**
Sig. (bilatérale)	,002		,000	.	,000
N	50	50	50	0	50
Corrélation de Pearson	,361*	,814**	1	. ^a	,870**
Sig. (bilatérale)	,010	,000	.	.	,000
N	50	50	50	0	50
Corrélation de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
Sig. (bilatérale)
N	0	0	0	0	0
Corrélation de Pearson	,725**	,899**	,870**	. ^a	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	
N	50	50	50	0	50

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

a. Calcul impossible car au moins une variable est une constante.

✓ صدق الاتساق الداخلي لل فقرات الخاصة بالممارسة

Corrélations

	8ع	9ع	10ع	11ع	12ع	x3
--	----	----	-----	-----	-----	----

Corrélation de Pearson	1	,259*	-,129	,204	,016	,590**
Sig. (bilatérale)		,026	,273	,081	,894	,000
N	74	74	74	74	74	74
Corrélation de Pearson	,259*	1	,137	-,003	-,159	,509**
Sig. (bilatérale)	,026		,243	,983	,176	,000
N	74	74	74	74	74	74
Corrélation de Pearson	-,129	,137	1	-,025	-,224	,349**
Sig. (bilatérale)	,273	,243		,834	,055	,002
N	74	74	74	74	74	74
Corrélation de Pearson	,204	-,003	-,025	1	,120	,535**
Sig. (bilatérale)	,081	,983	,834		,309	,000
N	74	74	74	74	74	74
Corrélation de Pearson	,016	-,159	-,224	,120	1	,337**
Sig. (bilatérale)	,894	,176	,055	,309		,003
N	74	74	74	74	74	74
Corrélation de Pearson	,590**	,509**	,349**	,535**	,337**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,003	
N	74	74	74	74	74	74

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

✓ صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الثاني: الرشاقة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي

Corrélations

	y1	y2	y3	Y
Corrélation de Pearson	1	,833**	,558**	,903**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,833**	1	,733**	,958**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,558**	,733**	1	,829**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,903**	,958**	,829**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 04:

✓ معامل الثبات الفا كرومباخ: مقياس الذكاء التنافسي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	12

✓ معامل الثبات الفا كرومباخ: مقياس الرشاقة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	12

✓ معامل الثبات الفا كرومباخ للاستمارة ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	24

الملحق 05:

✓ عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	ذكر	23	46,0	46,0	46,0
	انثى	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	7	14,0	14,0
	من 31 إلى 40	29	58,0	72,0
	أكثر من 41 سنة	14	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا	15	30,0	30,0	30,0
ليسانس	19	38,0	38,0	68,0

ماستر	8	16,0	16,0	84,0
دراسات عليا	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف	32	64,0	64,0	64,0
رئيس قسم	9	18,0	18,0	82,0
مدير	3	6,0	6,0	88,0
نائب مدير	5	10,0	10,0	98,0
مدير عام	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	9	18,0	18,0	18,0
من 5 إلى 10 سنوات	1	2,0	2,0	20,0
من 10 إلى 15 سنة	7	14,0	14,0	34,0
أكثر من 15 سنة	33	66,0	66,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق 06:

✓ نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار t للفقرات الخاصة بالبعد الأول من المحور الأول: نكاه السوق

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
1ع	50	3,74	,751	,106
2ع	50	3,84	,650	,092
3ع	50	3,98	,685	,097
4ع	50	3,92	,695	,098
x1	50	3,8700	,56297	,07962

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
1ع	6,970	49	,000	,740	,53	,95
2ع	9,134	49	,000	,840	,66	1,02
3ع	10,119	49	,000	,980	,79	1,17
4ع	9,358	49	,000	,920	,72	1,12
x1	10,927	49	,000	,87000	,7100	1,0300

✓ نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار الففقرات الخاصة بالبعد الثاني من المحور الأول: ذكاء المنافسين

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
--	---	---------	------------	----------------------------

5ع	50	3,80	,756	,107
6ع	50	3,96	,727	,103
7ع	50	4,18	,647	,091
8ع	50	4,10	,614	,087
x2	50	3,9900	,56686	,08017

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
5ع	7,483	49	,000	,800	,59	1,01
6ع	9,333	49	,000	,960	,75	1,17
7ع	12,025	49	,000	1,100	,92	1,28
8ع	12,659	49	,000	1,100	,93	1,27
x2	12,349	49	,000	,99000	,8289	1,1511

✓ نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار الفقرات الخاصة بالبعد الثالث من المحور الاول: ذكاء التكنولوجيا.

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
9ع	50	4,18	,748	,106

10ع	50	4,00	,670	,095
11ع	50	4,08	,724	,102
12ع	50	3,98	,820	,116
x3	50	4,0600	,63800	,09023

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
9ع	11,162	49	,000	1,180	,97	1,39
10ع	10,553	49	,000	1,000	,81	1,19
11ع	10,549	49	,000	1,080	,87	1,29
12ع	8,447	49	,000	,980	,75	1,21
x3	11,748	49	,000	1,06000	,8787	1,2413

اختبار T-test للفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X	50	3,9733	,50939	,07204

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X	13,511	49	,000	,97333	,8286	1,1181

✓ نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار t للفقرات الخاصة بأبعاد المدور الأول: الذكاء التنافسي

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
x1	50	3,8700	,56297	,07962
x2	50	3,9900	,56686	,08017
x3	50	4,0600	,63800	,09023
X	50	3,9733	,50939	,07204

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
x1	10,927	49	,000	,87000	,7100	1,0300

x2	12,349	49	,000	,99000	,8289	1,1511
x3	11,748	49	,000	1,06000	,8787	1,2413
X	13,511	49	,000	,97333	,8286	1,1181

✓ نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار الفقرات الخاصة المحور الثاني: الرشاقة الإستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ع13	50	3,92	,829	,117

14ε	50	3,92	,695	,098
15ε	50	4,02	,742	,105
16ε	50	4,02	,742	,105
17ε	50	4,12	,781	,111
18ε	50	4,02	,769	,109
19ε	50	3,98	,742	,105
20ε	50	3,92	,778	,110
21ε	50	4,02	,795	,112
22ε	50	3,98	,769	,109
23ε	50	4,00	,782	,111
24ε	50	4,04	,781	,111
Y	50	3,9855	,55598	,07863

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
13ε	7,847	49	,000	,920	,68	1,16
14ε	9,358	49	,000	,920	,72	1,12
15ε	9,720	49	,000	1,020	,81	1,23

16ع	9,720	49	,000	1,020	,81	1,23
17ع	9,411	49	,000	1,040	,82	1,26
18ع	9,379	49	,000	1,020	,80	1,24
19ع	9,339	49	,000	,980	,77	1,19
20ع	8,359	49	,000	,920	,70	1,14
21ع	9,071	49	,000	1,020	,79	1,25
22ع	9,011	49	,000	,980	,76	1,20
23ع	9,037	49	,000	1,000	,78	1,22
24ع	9,411	49	,000	1,040	,82	1,26
Y	12,533	49	,000	,98545	,8274	1,1435

الملحق 07:

✓ اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف-سمرنوف)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Z	,198	50	,07	,863	50	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

✓ نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,906	1	7,906	52,414	,000 ^a
Résidu	7,240	48	,151		
Total	15,146	49			

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,906	1	7,906	52,414	,000 ^a
Résidu	7,240	48	,151		
Total	15,146	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), X

b. Variable dépendante : Y

الملحق 08:

اختبار T-test للفرضية الرئيسية الأولى:

توجد ممارسة لأبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء المنافسة، ذكاء التكنولوجيا)

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X	50	3,9733	,50939	,07204

Test sur échantillon unique

Valeur du test = 3						
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X	13,511	49	,000	,97333	,8286	1,1181

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في رشاقة الإستراتيجية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,688 ^a	,474	,463	,44376

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,503	1	8,503	43,178	,000 ^a
	Résidu	9,452	48	,197		
	Total	17,955	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), X

b. Variable dépendante : y1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,721	,498		6,446	,000
	X	,818	,124	,688	6,571	,000

a. Variable dépendante : y1

اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
يوجد تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في اتخاذ القرار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,634 ^a	,401	,389	,47210

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,172	1	7,172	32,179	,000 ^a
	Résidu	10,698	48	,223		
	Total	17,870	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), X

b. Variable dépendante : y2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,006	,530		5,897	,004
	X	,751	,132	,634	5,673	,000

a. Variable dépendante : y2

✓ اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
يوجد تأثير ايجابي للذكاء التنافسي في الممارسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,627 ^a	,393	,381	,51107

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,129	1	8,129	31,124	,000 ^a
Résidu	12,537	48	,261		
Total	20,667	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), X

b. Variable dépendante : y3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,823	,574		1,433	,158

X	,800	,143	,627	5,579	,000
---	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : y3

✓ اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,722 ^a	,522	,512	,38838

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,906	1	7,906	52,414	,000 ^a
	Résidu	7,240	48	,151		
	Total	15,146	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), X

b. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	,852	,436		1,954	,000
	X	,789	,109	,722	7,240	,000

a. Variable dépendante : Y

✓ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA

الجنس

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,706	24	,238	,885	,616
Intra-groupes	6,714	25	,269		
Total	12,420	49			

ANOVA

العمر

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	9,187	24	,383	,883	,618
Intra-groupes	10,833	25	,433		
Total	20,020	49			

ANOVA

المستوى

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification

Inter-groupes	37,990	24	1,583	2,522	,013
Intra-groupes	15,690	25	,628		
Total	53,680	49			

ANOVA

الوظيفة

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	31,190	24	1,300	1,173	,347
Intra-groupes	27,690	25	1,108		
Total	58,880	49			

ANOVA

الأقدمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	35,999	24	1,500	1,247	,294
Intra-groupes	30,081	25	1,203		
Total	66,080	49			

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير الذكاء التنافسي من خلال أبعاده (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا)، على الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) وتم التطبيق في المديرية الجهوية لشركة موبيليس عنابة لاتصالات الهاتف النقال.

ولتحقيق هدف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 50 استبيانة على 136 موظف بالشركة محل الدراسة، حيث تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة تأثير إيجابي قوي بين الذكاء التنافسي من خلال أبعاده على الرشاقة الإستراتيجية، وبناءا على ما سبق توصلنا لمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنافسي، الرشاقة الإستراتيجية، شركة موبيليس عنابة.

Abstract:

This study aims to measure the impact of competitive intelligence through its dimensions (market intelligence, intelligence of competitor, intelligence of technology), on strategic agility in its dimensions (agility of sensing, agility of decision-making, agility of practice) and was applied in the Regional Directorate of Mobilis compan , Annaba mobile communications.

To achieve the research goal, an analytical-descriptive approach was adopted to arrive at the results of the study.50 questionnaires were distributed to 136 employees of the company under study. The SPSS program was used to analyze data and test hypotheses. This study reached a set of results, the most important ones are: a strong positive influence relationship between competitive intelligence

through its dimensions on strategic agility.

This is what we achieved in the analysis of the results of the study
recommendations.

Keywords: competitive intelligence, strategic agility, Mobilis Annaba
company