

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif
Messadia Souk Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة
- سوق أهراس -

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2022-2023.

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ادارة الأعمال

التأثير الوسيط للذكاء التنافسي على العلاقة بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء
المنظمي في الشركة -دراسة ميدانية في مؤسسة موبيليس عنابة سوق أهراس
وقالمة -

الشعبة: علوم التسيير

من إعداد الطالبات:

-كليوس أميرة

- منيعي لينا

لجنة المناقشة/التقييم:

جامعة سوق أهراس

الدرجة: أستاذ محاضر أ

المشرف: جابر مهدي

جامعة سوق أهراس

الدرجة: أستاذ محاضر أ

الرئيس: بلايلية ربيع

جامعة سوق أهراس

الدرجة: أستاذ محاضر ب

المناقش: سعايدية محمد علي



شكر وامتنان:

بعد الحمد لله رب العالمين وشكره على تقديره لنا لإتمام هذه الدراسة
أخص بالذكر كل من:

- الأستاذ المشرف جابر مهدي على التوجيه القيم والمساعدة
المستمرة التي قدمها لنا طيلة المشوار جزاه الله عنا أفضل
الجزاء؛
 - الأساتذة المحكمين "بوفاس الشريف"، "نائلة حمزة"، "رحايلية
سيف الدين" على كل تقييماتهم وملاحظاتهم البناءة التي ساهمت
في جودة البحث وتطويره؛
 - جل أعضاء اللجنة المناقشة الذين قدموا وقتهم وجهدهم في رفع
مستوى مناقشة هذا العمل؛
 - مدير وكالة موبيليس فرع سدراته السيد فرحي يزيد تقديرا لوقته
وسعة صدره وروحه المتفانية في دعم الدراسة الميدانية؛
 - مدير المديرية الجهوية عنابة السيد فيصل عبد النور على دعمه
وتعاونه معنا؛
- كما لا يفوتنا أن نخص بالشكر والتقدير كل من ساهم في انجاح هذا
العمل سواء من القريب أو من البعيد.

الاهداء:

أهدي هذه المذكرة بكل حب وامتنان الى الدعم الأكبر
والقوة الدافعة لي، الى مصدر الفرح والداي:

الى من احمل اسمه بكل فخر وافتخار... الى أبي الرجل
الصالح ينبوع الصبر والتفائل؛

الى من تدفني للمقاومة... الى أمي قرة عيني رمز الحب
والتضحيات؛

إلى نفسي وجهدي وتعبي؛

إلى سندي ومسندي أخي الذي رافقتي طيلة المشوار؛
إلى من تمد لي يد العون أختي الصديقة؛

إلى لؤلؤة البيت والبرعم الصغير "لولو" صاحبة القلب
الطاهر والنفس البريئة.

الطالبة منيعي لينا.



@nataligodovalova

الاهداء



@nataligodovalova

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: " قل اعملوا فيسر الله عملكم ورسوله والمؤمنين "

الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

اهدي هذا الجهد إلى من وضع الله عز وجل الجنة تحت أقدامها، إلى خير عون لي أُمي وحببتي، كل ما جنيته من جهودك نجم أدامك الله تاج فوق رؤوسنا.

" شنيكل منيرة "

يا من له حبي يكبر معي في قلبي فأنت دائما قربي ليحفظك لي ربي دمت لي سندي وأغلى ما عندي

"كليوس حسان"

إلى إخوتي **"محمد ضياء الدين"** و**"سيد أحمد"** و**"ذكران"** وإلى أختي **"منة الرحمن"** خير عون وسند ليحفظهم الله لي.

رحم الله روحا كانت لي كل شيء جدي

"شنيكل صالح"

إلى صديقتي ورفيقة دربي **"غادة"**

إلى من اعتبرتها شقيقة روعي ابنة عمي **"سارة كليوس"**



zazzfoucheartist

zazzfoucheartist

كليوس أميرة



@nataligodovalova

الملخص

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي من خلال الذكاء التنافسي دراسة ميدانية لأراء عينة على مستوى شركة موبيليس (عنابة، سوق أهراس وقالمه)، قدمت الدراسة إحاطة نظرية لمختلف أبعاد متغيرات الدراسة كما تبنت نموذجا فرضيا يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة الثلاثة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على بيانات البحث، كما جرى تحليل البيانات باستخدام برنامجي (Spss.25) ، (Smart Pls).

من أهم النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو أن الذكاء التنافسي يعمل كجسر أو وسيط بين القدرات المعرفية وجودة الأداء المنظمي للشركة بمعنى الأفراد ذوي الكفاءات المعرفية العالية هم الأكثر قدرة على جمع وتحليل واستخدام نظام الذكاء التنافسي مما يؤدي بدوره إلى تحقيق جودة الأداء المنظمي في الشركة.

ومن أبرز التوصيات التي جرت إليها الدراسة هي نشر مفهوم الاقتدار المعرفي والعمل على إيجاد أفراد ذوي خبرة وكفاءة في العمل للاستفادة المثلى من معرفتهم وتعزيزها لتحقيق قيمة مضافة للشركة.

الكلمات المفتاحية: الاقتدار المعرفي، جودة الأداء المنظمي، الذكاء التنافسي، موبيليس.

Abstract

The study aims to investigate the relationship between cognitive competency and organizational performance quality through competitive intelligence. It is a survey-based study that gathered the perspectives of a sample in Mobilis company (Annaba, Souk Ahras and Guelma). The study provides a theoretical framework for the various dimensions of variables and used a hypothetical model to illustrate the logical relationships between the three variables. Furthermore, The study employed a quantitative descriptive method through a questionnaire as the main data collection tool. Data analysis was conducted using (SPSS.25) and (Smart PLS) software. One of the significant findings of this study revealed that competitive intelligence functions as a bridge or mediator between cognitive abilities and organizational performance. Additionally, individuals with high cognitive competencies are more capable of gathering, analyzing, utilizing the competitive intelligence system, which, in turn, leads to achieving organizational performance quality within the company.

One of the most important recommendations of the study was to spread the concept of knowledge competence and work to find individuals with experience and competence at work to make the best use of their knowledge and enhance it to achieve added value to the company.

Key words : cognitive competency, organizational performance quality, competitive intelligence, Mobilis.

الفهرس

فهرس المحتويات:

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعرفان.
	إهداء.
	الملخص.
	فهرس المحتويات.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الجداول.
أ	مقدمة عامة.
	الفصل الأول: الإطار النظري للاقتدار المعرفي وجودة الاداء المنظمي والذكاء التنافسي.
07	تمهيد.
08	المبحث الأول: الاقتدار المعرفي.
08	المطلب الأول: ماهية الاقتدار المعرفي.
08	أولا: مفهوم الاقتدار المعرفي.
11	ثانيا: أهمية الاقتدار المعرفي.
13	ثالثا: أهداف الاقتدار المعرفي.
14	المطلب الثاني: متطلبات ومؤهلات الاقتدار المعرفي.
14	أولا: متطلبات الاقتدار المعرفي.
16	ثانيا: مؤهلات الاقتدار المعرفي.
18	المطلب الثالث: أبعاد الاقتدار المعرفي.
18	أولا: إدارة المعرفة.
20	ثانيا: تكنولوجيا المعلومات.
22	ثالثا: التفكير الإبداعي.
23	رابعا: اتخاذ القرار.

26	المبحث الثاني: الذكاء التنافسي.
26	المطلب الأول: ماهية الذكاء التنافسي.
26	أولا: مفهوم ونشأة الذكاء التنافسي.
29	ثانيا: أهمية الذكاء التنافسي.
30	ثالثا: أهداف الذكاء التنافسي.
31	المطلب الثاني: أنواع ومصادر الذكاء التنافسي.
31	أولا: أنواع الذكاء التنافسي.
32	ثانيا: مصادر الذكاء التنافسي.
33	المطلب الثالث: عمليات ونماذج الذكاء التنافسي.
33	أولا: عمليات الذكاء التنافسي.
34	ثانيا: نماذج الذكاء التنافسي.
40	المطلب الرابع: أبعاد الذكاء التنافسي.
43	المبحث الثالث: الأداء المنظمي.
43	المطلب الأول: ماهية الأداء المنظمي.
43	أولا: مفهوم ونشأة الأداء المنظمي.
46	ثانيا: أنواع الأداء المنظمي.
49	ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي.
53	المطلب الثاني: عموميات حول جودة الأداء المنظمي
53	أولا: مفهوم جودة الأداء
54	ثانيا: آليات تطوير جودة الأداء المنظمي
54	ثالثا: مقومات جودة الأداء المنظمي
55	المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء المنظمي
55	أولا: قياس الأداء المنظمي
57	ثانيا: دور قياس الأداء المنظمي

58	ثالثا: معايير الأداء المنظمي
60	رابعا: تقييم الأداء المنظمي
62	المطلب الرابع: أبعاد الأداء المنظمي
66	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة موبيليس.	
68	تمهيد.
69	المبحث الأول: تقديم عام لشركة موبيليس.
69	المطلب الأول: التطور التاريخي لشركة موبيليس.
72	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.
76	المطلب الثالث: أهداف وقيم وطموحات شركة موبيليس.
78	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.
78	المطلب الأول: نموذج الدراسة.
78	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
79	المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها.
80	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية.
81	المبحث الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.
81	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة.
81	أولا: الجنس.
82	ثانيا: المستوى الدراسي.
83	ثالثا: الأقدمية.
85	المطلب الثاني: ثبات وصدق المفردات.
85	المطلب الثالث: وصف متغيرات الدراسة وتحليل النتائج.
100	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.
100	أولا: اختبار علاقة الارتباط بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي وجودة الأداء المنظمي.

101	ثانيا: اختبار فرضيات الانحدار البسيط والمتعدد بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي.
104	ثالثا: اختبار فرضيات الانحدار البسيط والمتعدد بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي.
106	رابعا: اختبار اثر الاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي من خلال الذكاء التنافسي.
109	خامسا: اختبار الاختلافات في متوسطات إجابات عينة الدراسة.
110	سادسا: تحليل التباين الأحادي.
112	خلاصة الفصل.
116	خاتمة عامة.
	قائمة المراجع.
	الملاحق.

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	بطاقة التعريف للمتعامل موبيليس.	01
79	عينة الدراسة.	02
79	مقياس ليكارت الخماسي.	03
81	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	04
82	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	05
83	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	06
85	اختبار ألفا كروم باخ.	07
86	قياس الاتجاهات وفقا لمقياس لكارت الخماسي.	08
86	إدارة المعرفة.	09
87	تكنولوجيا المعلومات.	10
88	اتخاذ القرار.	11
89	التفكير الإبداعي.	12
90	العلاقة مع الإدارة.	13
91	تحليل الإنتاج.	14
92	مصادر المعلومات.	15
93	الأفراد.	16
94	القدرات والانجازات.	17
95	قوة القيادة.	18
96	الإستراتيجية.	19
97	الهيكال التنظيمي.	20
98	الدعم.	21

99	المهارات.	22
100	اختبار علاقة الارتباط بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي وجودة الأداء المنظمي.	23
101	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي.	24
101	تقدير معلمات خط الانحدار.	25
102	اختبار الارتباط الذاتي.	26
103	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير أبعاد الاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي.	27
104	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاقتدار المعرفي على الذكاء التنافسي.	28
104	تقدير معلمات خط الانحدار.	29
105	اختبار الانحدار المتعدد لأبعاد الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي.	30
107	مجال الثقة.	31
107	التأثير الكلي غير المباشر.	32
108	التأثيرات الكلية.	33
108	الأثر الكلي غير المباشر.	34
109	نتائج اختبار Independent sample T.Test.	35
110	تحليل التباين لمتغير الأقدمية على إجابات عينة الدراسة.	36

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	بناء المقدرات الجوهرية من خلال الانتقال من أنظمة المعلومات إلى الذكاء التنافسي.	01
36	دورة الذكاء التنافسي.	02
36	تكامل إدارة المعرفة وإدارة المعلومات من خلال ذكاء المنظمة في التخطيط الاستراتيجي.	03
37	عملية الذكاء التنافسي .	04
39	نموذج إطار إدارة الذكاء التنافسي.	05
40	نموذج المثلث السحري.	06
73	الهيكل التنظيمي العام لشركة موبيليس.	07
74	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية عنابة .	08
78	نموذج الدراسة.	09
83	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	10
84	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	11
85	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	12
108	تقييم مسارات النموذج الهيكلي باستخدام تقنية bootstrapping.	13

قائمة الملاحق:

الملاحق	الرقم
الاستبيان.	01
أسماء الأساتذة المحكمين.	02
الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.	03
الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية عنابة.	04
صدق وثبات الاستبيان.	05
توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الوصفية.	06
تحليل فقرات الاستبيان.	07
تحليل الارتباط بين المتغيرات.	08
اختبار Independent sample T-test.	09
طلب إجراء تربص ميداني.	10

مقدمة عامة

لقد أدت التراكمات المعرفية إلى إمكانية إنجاز العديد من العمليات المادية والذهنية وبكفاءة تفوق كفاءات البشرية، وهو ما يشار إليه الاقتدار المعرفي. وفي ضوء عصر المعلومات والمعرفة يعد الاقتدار المعرفي مطلب أساسي للعديد من المنظمات إذ لا يمكن الاستمرار في ممارسة نشاطها دون امتلاكها له، فالقدرات المعرفية التي يمتلكها الأفراد أدت إلى إمكانية إنجاز العديد من العمليات المادية والذهنية وبكفاءة عالية، إذ أن المنظمات التي لا تمتلك هذا النوع من الاقتدار لا تتمكن من تحقيق جودة الأداء المنظمي، لذلك تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها على تحقيق الجودة ضمانا لنموها استمرارها وبقائها.

وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة الحالية أصبح القادة الاستراتيجيين في المنظمات بحاجة إلى أنظمة مراقبة وإنذار مبكر تمكن من توفير المعلومات المطلوبة عن بيئة الأعمال في الوقت المناسب، وهنا يشير الكثيرون إلى اكتشاف منظومة الذكاء التنافسي الذي من خلاله يؤثر في تحسين أداء المؤسسة بشكل مباشر عن طريق التحليل البيئي وذلك بواسطة خبراء متخصصين لهم القدرة على التحليل ومعرفة ظروف سوق من دراسة الأسواق، المنافسين، الفرص والتهديدات. فالقيام بعمليات الذكاء التنافسي من تخطيط وجمع ونشر للمعلومات التي تم الحصول عليها يقود المنظمة إلى امتلاك المعرفة الإستراتيجية تساعد على التنبؤ بالمستقبل ورسم الخطط والتوجهات مما يؤدي إلى تعزيز جودة الأداء المنظمي.

لقد جاء هذا البحث ليوضح أهمية وتأثير الذكاء التنافسي في العلاقة بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي وقد اشتملت على جانبين نظري وتطبيقي على الشكل التالي:

- الفصل الأول: أدبيات نظرية والذي قسم إلى ثلاثة مباحث رئيسية تناولت المتغيرات الثلاثة.
- الفصل الثاني: الجانب التطبيقي الذي يتضمن الدراسات الميدانية.

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما دور الذكاء التنافسي في تفعيل العلاقة بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقالمة؟

ومن التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما مفهوم الاقتدار المعرفي وماهي أبعاده ومتطلبات بناءه؟
- ماهية الأداء المنظمي وماهي أبعاده وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه؟

- ما المقصود بالذكاء التنافسي وماهي أهدافه وأهميته؟

1- أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث من خلال التأثير الوسيط للذكاء التنافسي على العلاقة بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي للمنظمة. ويمكن أن تظهر أهمية هذا الموضوع بشكل أدق في النقاط التالية:

- يعتبر الاقتدار المعرفي من أكثر المصادر أهمية لتحقيق المزايا التنافسية؛
- إن مختلف المنظمات تبحث عن البقاء والنمو لتحقيق التفوق في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها وان مفهوم الذكاء التنافسي من المفاهيم التي تعزز كيفية القدرة على المنافسة؛
- يساعد هذا الموضوع في توضيح الرؤية أمام المسيرين في استخدام أحسن العمليات الحديثة والمتطورة والاعتماد على الأساليب التحفيزية لتنمية قدرات الأفراد هذا ما يؤدي الى تحقيق أفضل أداء؛
- تكمن أهمية الذكاء التنافسي في كونه الوسيلة الفعالة التي تمكن المنظمة من مواكبة ومعرفة نشاطات وتحركات المنافسين والزبائن.

2- أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع هام أصبح محل اهتمام كل المؤسسات المعاصرة، التي تسعى الى الحفاظ على مكانتها وضمان بقاءها في السوق وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى:

- تناول موضوع الاقتدار المعرفي كونه من المواضيع الحديثة التي لم يتم داستها على مجال واسع من قبل خاصة بالنسبة للجانب الميداني؛
- التعرف على مفهوم وأبعاد الاقتدار المعرفي للفرد باعتباره الأكثر أهمية داخل المنظمة الذي تركز عليه أثناء تحقيق أهدافها؛
- إبراز دور الاقتدار المعرفي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والرفع من مستوى أداءها؛
- توضيح مختلف المؤشرات والمعايير التي تقيس جودة الأداء المنظمي للشركة، بناء على المعلومات التي يفرزها برنامج الذكاء التنافسي بالاعتماد على القدرات المعرفية للأفراد التي تمكنهم من فهم وتحليل هذه المعايير؛
- التعرف على أبعاد وعمليات الذكاء التنافسي بكل تفاصيلها ليتمكن الباحثون والمؤسسات من الاستفادة منها؛

- إبراز تأثير الذكاء التنافسي على العلاقة بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس عنابة، سوق أهراس وقلمة.
- الوقوف على أهم التحديات التي تواجه شركة موبيليس في بيئة الأعمال التي تنشط فيها؛
- التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي من خلال الذكاء التنافسي.

3- أسباب اختيار الموضوع:

دوافع ذاتية: يعد من المواضيع التي نراها شيقة وتتفق مع ميولنا وتتماشى مع تخصصنا العلمي في إدارة الأعمال، بالإضافة إلى الرغبة الذاتية في الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في دراسة موضوع جديد يهدف إلى تطوير المؤسسات وزيادة الرفاهية الاجتماعية.

دوافع موضوعية:

- باعتبار أن متغيرات الدراسة (الاقتدار المعرفي، الذكاء التنافسي، الأداء المنظمي) من أكثر المواضيع التي لقيت اهتمام كبير لدى الإداريين في السنوات الأخيرة؛
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع الاقتدار المعرفي؛
- إثراء الرصيد الفكري لموضوع جودة الأداء المنظمي؛
- كون موضوع الذكاء التنافسي أحد مواضيع الساعة والذي يطرح نفسه في الآونة الأخيرة لما له تأثير واضح على المؤسسة؛
- محاولة إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية.

4- فرضيات الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي وجودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي في شركة موبيليس عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05؛

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي في شركة موبيليس عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05؛
- يوجد تأثير معنوي للاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05؛
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05؛
- يوجد تأثير معنوي للاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي من خلال الذكاء التنافسي في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05.
- لا يوجد اختلاف لإجابات عينة الدراسة حسب نوع الجنس لمحاو الدراسة في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05.
- لا يوجد اختلاف لإجابات عينة الدراسة حسب الأقدمية لمحاو الدراسة في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05.

5- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر مناسباً لطبيعة موضوعنا من خلال أسلوب دراسة الحالة وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وكذلك اللجوء إلى الاستدلال الإحصائي والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية بحيث تم معالجتها ببرنامجي SPSS و Smart Pls.

6- حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية: بحيث ركزت هذه الدراسة على مؤسسة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة.
- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من 2023-04-23 إلى غاية 2023-05-21.
- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في شكلها الموضوعي على الذكاء التنافسي بأبعاده (العلاقة مع الإدارة، الأفراد، الإنجازات والقدرات، مصادر المعلومات، تحليل الإنتاج، تدريب المهارات) والاقتدار المعرفي بأبعاده (إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، التفكير الإبداعي، اتخاذ القرار). والأداء المنظمي بأبعاده (قوة القيادة، المصدقية والثقة المتبادلة، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التوظيف، المبيعات، الدعم، المهارات).

7- هيكل الدراسة:

حرصنا على الاحاطة بجميع جوانب الموضوع المدروس حيث قمنا بتقسيمه إلى فصلين رئيسيين: الفصل الأول الخاص بالأدبيات النظرية للدراسة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث رئيسية كالتالي: المبحث الأول تناول ماهية الاقتدار المعرفي، المبحث الثاني تضمن الإطار النظري للذكاء التنافسي، المبحث الثالث تناول ماهية الأداء المنظمي. كما تم تقسيم الفصل الميداني إلى ثلاث مباحث رئيسية كالتالي: المبحث الأول تحت عنوان تقديم عام لشركة موبيليس، الفصل الثاني خص بتصميم الدراسة الميدانية أما الفصل الثالث فقد خص بتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

8- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: " تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية"

أُنجزت هذه الدراسة من طرف احمد عبد الله أمانة الشمري وآخرون (2021)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية في المنظمات العراقية، إذ اختيرت الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف ميداناً للبحث حيث شملت عينة الدراسة 34 فرداً، ومن أبرز النتائج التي جرى التوصل إليها هي أن للاقتدار المعرفي بأبعاده تأثير إيجابي وفعال في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها.

حيث أوصى الباحثين بضرورة تعميم أهمية الاقتدار المعرفي كونه من المواضيع الحديثة والمهمة في الدراسات الحديثة ولما له من تأثير واضح على تطوير وتحسين في مختلف القطاعات.

الدراسة الثانية: " الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الاستراتيجي للشركة".

أُنجزت هذه الدراسة من طرف جودي محمد رمزي وبن غزال ابتسام (2020)، حيث هدفت إلى تحليل اثر الذكاء التنافسي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام المقابلة مع مسؤولي شركة سيلامس للاسمنت واعتماداً على التحليل الكيفي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- يؤثر الذكاء التنافسي على الأداء الاستراتيجي للشركة بشكل إيجابي.

- الدراسة الثالثة: **organizational performance a concept that self seeks to finditself**

أُنجزت هذه الدراسة من طرف criveneau maria & ion elena iuliana (2016)، حيث تقترح هذه الدراسة مقارنة مختصرة لمفهوم الأداء بدءاً من شعار الكاتب مارستون " لا تخفض توقعاتك لتلبية أدائك بل ارفع مستوى أدائك لتلبية توقعاتك " .

ومن خلال هذه الدراسة فلقد تم التوصل إلى انه لا يوجد تعريفاً موحداً لا لبس فيه للأداء حيث تكون تعريفات الأداء إما عامة جداً أو محددة جداً.

الدراسة الرابعة: " آليات تشخيص وتحسين جودة الأداء في منظمة الأعمال " .

أُنجزت هذه الدراسة من طرف فهيمة بديسي، هدفت الدراسة (2008)، حيث هدفت إلى تحديد آليات تشخيص وتحسين جودة الأداء في منظمة الأعمال وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها:

- إن عملية تحسين وتشخيص الجودة تتطلب الالتزام بمجموعة هامة من القواعد منها: اعتماد الرؤية الشاملة في عملية التشخيص وعدم حصرها في مجال محدد.

9- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال النقاط التالية :

- عدم تواجد دراسة شملت كل من المتغيرات الثلاثة "الاقتدار المعرفي" و "الأداء المنظمي" و "الذكاء التنافسي" .
- مدى تطبيق علاقة الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي بتوسيط الذكاء التنافسي في شركة موبيليس.

10- صعوبات الدراسة:

- الصعوبات النظرية: محدودية المراجع المتوفرة التي تناولت الاقتدار المعرفي بصفة عامة خاصة عند البحث باللغات الأجنبية والخلط وبين بعض المفاهيم كالاقتدار والقدرة والقوة والكفاءة؛
- الصعوبات الميدانية: تمثلت في تأخر الردود من طرف بعض المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد:

إن التغيرات السريعة في عالم الأعمال كان سببها تلاحق الإبداعات والابتكارات مما أنشأ بيئة مضطربة لمنظمات الأعمال فوجدت نفسها تواجه عدة تحديات صعبة، هذا ما يدفعها إلى تبني مجموعة من التقنيات الحديثة للوصول إلى بلوغ أهدافها واكتشاف طرق أفضل لاستخدام مواردها بشكل عقلائي ومحكم. ففي الوقت الحالي أصبحت المنظمات تطمح إلى ضمان بقاءها واستمرارها في بيئة أعمالها وتعزيز قدرتها التنافسية، أصبح الذكاء التنافسي نظاما معترفا به بل وآلية رئيسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وفي ضوء عصر المعلومات والمعرفة فان العديد من المنظمات لا تستطيع الاستمرار في ممارسة نشاطها وتبنيها إلى الذكاء التنافسي إلا من خلال امتلاكها إلى الاقتدار المعرفي الذي له تأثير أيضا على الأداء المنظمي الذي يتم على أساسه بناء استراتيجيات مرنة قابلة للتغيير استنادا إلى أوضاع البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى الإطار النظري والمفاهيمي لكل من الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي، الأداء المنظمي بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسة تتمثل في مايلي:

- المبحث الأول: ماهية الاقتدار المعرفي.
- المبحث الثاني: الذكاء التنافسي.
- المبحث الثالث: جودة الأداء المنظمي.

المبحث الأول: الاقتدار المعرفي

يعد الاقتدار المعرفي في ضوء المعرفة والمعلومات المطلب الأساسي للعديد من المنظمات إذ لا يمكن الاستمرار في ممارسة نشاطها دون امتلاكها له.

المطلب الأول: ماهية الاقتدار المعرفي

وجب قبل الدخول في تناول مفهوم الاقتدار الوقوف أولاً على مفهومي الاقتدار ومدخلات المصطلح، ثم الحديث عن المعرفة بشكل عام.

أولاً: مفهوم الاقتدار المعرفي: ربما تثار جدلية التمييز بين مجموعة من المصطلحات التي كثر استخدامها في أدبيات الإدارة بطرق مختلفة والتي تتداخل في معانيها، وكثيراً ما يتم استخدام كلها للإشارة إلى قدرة الشخص على تنفيذ إجراء ما فوجب قبل الدخول إلى مفهوم مصطلح الاقتدار المعرفي، الوقوف عند مفهومي (الاقتدار ومدخلات المصطلح) ثم (المعرفة) كل على حدة.¹

فالقدرة تعني القوة أو القدرة الفعلية التي يمتلكها الشخص أو الكائن الحي لتحقيق هدف محدد. وتشمل القدرة الجسدية والعقلية والإدارية والاجتماعية والمهارات والمواهب الفنية والحرفية والعلمية والتقنية واللغوية والعاطفية وغيرها. وتعد القدرة من المفاهيم الهامة في النجاح والإنجاز والتطور الشخصي والمهني والاجتماعي.

أما الكفاءة فهي القدرة أو التحضير لتطوير الذات، وتنفيذ جل الأنشطة المعرفية المختلفة القائمة على القدرة على تقييم وتطبيق المعارف، وحل المشكلات، وهي نتيجة تعلم الطالب، تنتمي الكفاءة إلى نشاط معرفي مستقل يعتمد على التعلم من مصادر مختلفة للمعلومات، لها طبيعة اجتماعية، ولدت في المجتمع أثناء التواصل مع الآخرين وتشير الكفاءة إلى العمليات المعرفية التي تتكون من قدرات التفكير الإبداعي.² والمعرفة هي تراكم الخبرة والمعلومات لدى الأفراد العاملين، وكذا الاستفادة الكلية من المعلومات والبيانات المصحوبة بالمهارات المحتملة للأفراد وكفاءاتهم وأفكارهم وحدهم والتزامهم ودوافعهم وتحفيزهم.³

¹ فائق مشعل قدوري وخذلون حسين حميد، استخدام العدسة الإستراتيجية كمدخل في تعزيز الاقتدار المعرفي دراسة استطلاعية لدراسة آراء عينة من القيادات في شركتي الاتصالات زين و أسيا سيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 48، 2019، ص 361 .

² G. Kassymova et al, **E-Learning Dilemma And Cognitive Competence**, Vol.12, No.2s, 2020, p.p 369-3691.

³ محمود حسن جمعة و حيدر شاکر نوري، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، المطبعة المركزية لجامعة ديالى، بدون طبعة، 2015، ص17.

وتعرف المعرفة أيضا بأنها جميع المعلومات التي ورثها الفرد حينها أو تعلمها من خلال التجربة، وهي تشكل الأساس لجميع الأنشطة والسلوك البشري اليومي. وتفهم المعرفة على أنها بناء نظري أي لا يمكن ملاحظتها، ولكن يمكن تقييمها على أساس سلوك الفرد أو الادعاءات اللفظية التي يتم تقديمها أثناء المهام المعرفية. بالإضافة إلى أنه لا توجد طريقة تجريبية معروفة لمراقبة كيفية تنظيم المعرفة في العقل البشري.¹ تصنف المعرفة أنها ضمنية أو صريحة وتشير الصريحة عادةً إلى المعرفة التي تم التعبير عنها في كلمات وأرقام. يمكن مشاركتها بشكل رسمي ومنهجي في شكل بيانات ورسومات وفيديو وبراءات اختراع وما شابه كما تتضمن المعرفة الضمنية الرؤى والحدس. تكون صعبة للتعبير عنها وإضفاء الطابع الرسمي عليها، وبالتالي يصعب مشاركتها.

أما الضمنية عادة ما تكون شخصية وتستند إلى التجارب والأنشطة الفردية. إذ تعتبر ضمنية ما لم يتمكن الشخص من التعبير عنها في شكل وثيقة يمكن للآخرين استخدامها والتعلم منها.

إن أشكال المعرفة الصريحة والضمنية متميزة تمامًا. ومع ذلك، من الممكن تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية، كما يحدث، على سبيل المثال، عندما يقرأ الفرد كتابًا ويتعلم منه ، وبالتالي تحويل المعرفة الصريحة الواردة في الكتاب إلى معرفة ضمنية في عقل الفرد. وبالمثل، يمكن في بعض الأحيان تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، كما يحدث عندما يكتب فرد لديه معرفة ضمنية كبيرة حول موضوع ما كتابًا أو دليلًا يضيف الطابع الرسمي على تلك المعرفة.² ويعد الاقتدار المعرفي احد أهم المصطلحات الجديدة التي تحتاج المزيد من الوقت والجهد لفهمها وتوضيحها، ففي اللغة الانجليزية يعني الكفاءة، والاستطاعة أما اصطلاحا فقد أشار العديد من الباحثين إلى مفهوم الاقتدار بتسعة مداخل هي القدرة المعرفية العامة، المهارات المعرفية المتخصصة، نموذج أداء القدرة، نموذج أداء القدرة المعدل، اتجاهات الميول نحو العمل، مفاهيم ذاتية وموضوعية، القدرة على العمل، مفتاح القدرة، وتنوع القدرات. فهم القدرات الإدراكية الوظيفية، الاجتماعية، والنفسية التي يمتلكها الفرد في حين أن الاقتدار هو نموذج ثلاثي الأبعاد يتمثل البعد الأول في البراعة والثاني في السياق والثالث يتمثل في الكفاءة، ولكي يكون الفرد مقتدرا لا بد أن يكون بارعا في انجاز سياقات الأعمال المتنوعة وبكفاءة عالية. وعرف الاقتدار بأنه قدرة الفرد على تفعيل واستخدام وربط المعارف المكتسبة والقدرات الأخرى في حالات معقدة ومتنوعة وغير متوقعة لإنجاز العمل وتحقيق الهدف، والذي يشمل المعارف والخبرات والمهارات والصفات الشخصية والسلوكية، المعتقدات والدوافع والقيم .

¹ Alla anohina naumeca, **concept Map-Based Formative Assessment of Students' Structural Knowledge: Theory and Practice**, Cambridge Scholars Publishing, 2019, p7-8.

² Irma Becerra-Fernandez et Rajiv Sabherwal, **Knowledge Management Systems and Processes**, Routledge, 2014, p.p 25-26.

وهو من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين وبرزت تلك الأهمية في أواخر العقد الأخير من القرن الماضي من خلال المساهمات المعرفية المحدودة للباحثين وتسارع نمو المعرفة البشرية سواء التطور التقني أو العلمي فبات بناء الاقتدار المعرفي الضمانة الأبرز لمتطلبات بناء المستقبل وانطلقت عصر الاقتدار المعرفي القائم على كفاءة العلم المستدام وكفاءة توظيف الطاقات الذهنية.¹

كما يمكن تعريف الاقتدار المعرفي على أنه التباين الحاصل بين الأفراد في الأداء الناجح للمهام التي تشمل في المقام الأول معالجة المعلومات العقلية.

إن جوهر القدرات المعرفية يركز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية، كما يركز على السعي لوضع المعرفة المشتركة للمنظمة تحت تصرف العامل في موقع عمله.² حيث يمثل الاقتدار المعرفي إمكانية إعادة توصيف المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة معرفية ريادية تمتلك القدرة العالية على مواجهة التحديات من خلال المعارف الحديثة في المجال التكنولوجي وبهذا يمكن للاقتدار أن يعمل على تحويل المنظمة من خلال النوع أو النشاط أو النظريات المستخدمة ومن ثم إلى منظمة تهتم بالمعرفة وتجسدها.

وهو القدرة الكبيرة للأفراد على الإلمام بظروف عملهم وفهم القواعد والإجراءات التي يتبعونها ويستطيعون التصرف بالطريقة اللازمة والعقلانية بعيدة عن هياكل التنظيم التقليدية وكذلك كل من لديهم القدرة على إحداث التغييرات نحو الأفضل واستخدام التفكير المعرفي لتحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها، وهذا يعني بأنهم يحملون الماما معرفيا متكاملًا يولد لديهم المقدرة على إنجاز الأداء بكفاءة عالية.

ومن خلال ما تقدم فإن مفهوم الاقتدار يمثل مختلف مجموع المقدرات الفكرية والخبرات العملية والمهارات التي يحملها العاملون ولديهم إمكانات إبداعية كبيرة تسهم في نمو المنظمة معتمدين على تكنولوجيا المعلومات فضلًا عن القدرة على اتخاذ القرارات السليمة بدون تردد،³ وهو عملية تضمين وترميز المعلومات والوصول إليها

¹ سماح مؤيد المولى و انسام حسون حربي، تأثير الاقتدار المعرفي في تعزيز الاستشراف المستقبلي - دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 42، 2019، ص.ص 5 - 6 .

² احمد عبد الله أمانة الشمري وآخرون، تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 68، العراق، ص.ص 236-237.

³ صالح مهدي محمد الحسنوي، الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي، مجلة أهل البيت، العدد 25، العراق، ص 459 .

واسترجاعها من الذاكرة والاستدلال بها والاستنتاج منها، وهي مرتبطة بمجموعة واسعة من السلوكيات والنتائج، بما في ذلك النجاح في مختلف مجالات العمل واتخاذ القرارات.¹

وقد عرف الاقتدار المعرفي بكونه الكفيل الاستراتيجي المضمون لكافة الموجودات المعرفية وامتلاك القدرة العالية على معرفة تصنيفات المعرفة وتشمل هذه التصنيفات الآتية:

- معرفة كيف How Know وتمثل المهارات القابلة لتنفيذ مهمة بنجاح.
- معرفة ماذا what know وتعبر عن معرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- معرفة لماذا Why Know وتمثل بالمعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- معرفة من Who Know وتعلق بمن يعرف أداء ماذا.²

ويمكن قياس مستوى الاقتدار المعرفي من خلال العديد من الطرق أو الأساليب كالاتي:

- حدسي: في هذه الطريقة يمكن تقييم محتويات المعرفة من قبل الموظفين أنفسهم من خلال العديد من الأساليب مثل تصنيف التقييم للمعرفة الواضحة، على سبيل المثال، يقوم الموظفون بتقييم المعرفة بناءً على الفوائد المكتسبة من المحتويات في مهام العمل الخاصة بهم.
- منهجي: يتم تطبيق هذه الطريقة من قبل مسؤولي المعرفة لضمان توافق المحتويات الواضحة مع أنشطة واستراتيجيات المنظمات، وبالتالي يتم جمع المعرفة الواضحة وفقاً لرؤى المنظمات لأهداف العمل ونتائجه تجريبي: تقوم هذه الطريقة بتقييم دقة المعرفة بناءً على تأثيرات المعرفة المشتركة على مهارات الموظفين وسلوكيات العمل، النهج الأكثر قبولا لهذه الطريقة هو ملاحظات المشرفين، وبالتالي يمكن للمشرفين مراقبة أنشطة الموظفين قبل وبعد تبادل المعرفة من أجل تقييم آثار تطبيقات المعرفة.³

ثانياً: أهمية الاقتدار المعرفي: تتمثل أهمية الاقتدار المعرفي من خلال ما جاء به بعض الكتاب والباحثون، فقد أشار إلى ارتباطه بالمعرفة فهو يستوعب مقوماتها والاستفادة من إمكاناتها ويقود إلى التنمية وممارسة السياسات وإتباع مختلف الوسائل والإستراتيجيات وهو كذلك كفيل بالتغلب على العقبات كافة التي تحول دون النهوض بالعمل فاللحاق بركب التقدم مسالة قدرات علمية معرفية تكسب المنظمة والمجتمع أسباب القوة المتينة. بالإضافة إلى انه يعمل على ترقية الأفراد العاملين إلى المناصب العليا في مجال اختصاصهم وهم ممن لديهم إمكانية تحمل المسؤولية وخلق أفكار بناءة تخدم العملية الإنتاجية أو الخدمية ويتحلون بروح المسؤولية.

¹ خيرى علي أوسو، دور الاقتدار المعرفي في تحقيق الابتكار التسويقي في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، العدد 4، كردستان العراق، 2019، ص 450 .

² صوفي أم الخير وبولغيتي فداء فاطمة الزهراء، مدى توافر الاقتدار المعرفي لدى القيادات الجامعية و علاقتها بتفعيل الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، 2021 – 2022، ص7.

فائق مشعل قدوري وخلدون حسين حميد، مرجع سبق ذكره، ص363.³

يعمل كذلك على تحسين المقدرات والقابليات المعرفية لدى ذات الفرد لمواجهة وحل المشاكل وتثبيت الحلول لمواجهةها مستقبلاً وهو يعد مصدر من المصادر التي تعزز مرونة التفكير المعرفي في تحديد العوامل المحيطة بالأعمال كافة ومن ثم العمل على وضع كل الإمكانيات والقدرات لإنجاز تلك الأعمال. وتأسيساً على ما سبق فإن الأهمية تتلخص في ما يوفره الاقتدار المعرفي من عوامل قوة سواء كانت معرفية أو عملية إلى الأفراد أو المنظمات والتي تُسهم في التقدم والرقى وتحقيق الأهداف بشكل أسرع من تلك التي تعتمد المهارات التقليدية فضلاً عن كونه أصبح مفتاح للريادة واهم عنصراً من عناصر الميزة التنافسية لدى المنظمات.¹ تظهر كذلك أهمية الاقتدار المعرفي للمنظمات عن طريق متطلبات بناء المستقبل، وذلك لا يقتصر فقط على المستوى العلمي وإنما يتعدى إلى حدود توليد الأفكار والمهارات لدى الأفراد العاملين بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن وبذلك تكمن أهمية الاقتدار المعرفي في الآتي:

- إنتاج معارف جديدة.
- الحصول على معارف قيمة من مصادر خارجية.
- الحصول على المعارف في صنع القرار.
- إدخال التحسينات في مختلف العمليات والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- نقل المعارف المتوفرة إلى أقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها.²
- تفرغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرمجيات.
- تسريع نمو المعرفة عن طريق الابتكار والحوافز.

بالإضافة إلى أن الاقتدار المعرفي يسهم في رفع مستوى القدرة على توجيه الذات ومواجهة الشدائد والتحصن ضدها مما يساعد على تفتح اليقظة الذهنية المتسمة بالمرونة على الجديد في المحيط والانتباه لما فيه من إمكانيات ليست جميلة للوهلة الأولى، إذ يساعد الاقتدار المعرفي كذلك بما يحمله من قدرات وإمكانيات عالية وتفكير ايجابي الذي يعد نواة الاقتدار المعرفي والمتمثل في المرونة والتلاؤمية على مستوى النشاط الذهني خصوصاً، والنمو عموماً على التفاعل مع مشكلات الحياة وتحدياتها والتغلب على مخنها وشدائدها أي انه ليس مجرد وسيلة أو مقارنة منهجية بل هو توجيه يعبئ الطاقات ويستخرج الإمكانيات الحاضرة منها والكامنة.

ويرتبط الاقتدار المعرفي بالمعرفة فهو يستوعب مقوماتها والاستفادة من إمكانياتها ويقود إلى التنمية وممارسة السياسات وإتباع الوسائل والاستراتيجيات وهو كفيلاً بالتغلب على العقبات كافة التي تحول دون النهوض بالعمل فالحاق بركب التقدم مسألة قدرات علمية معرفية تكسب المنظمة والمجتمع أسباب القوة المتينة. كما أن الاقتدار المعرفي يعمل على ترقية الأفراد العاملين إلى المناصب العليا في مجال اختصاصهم وهم ممن لديهم إمكانية تحمل المسؤولية وبناء أفكار تخدم العملية الإنتاجية أو الخدمية ويتحلون بروح المسؤولية.

¹ صالح مهدي محمد الحسنوي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 459 - 460 .

² صوفي أم الخير وبولغيتي فيداء فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص.ص 7 - 8 .

ثالثا: أهداف الاقتدار المعرفي: لقد تم الإشارة إلى أن المنظمات تسعى إلى توفير المعرفة بشكل دائم وتحويلها إلى سلوك عملي يخدم غايات المنظمة ويحقق الكفاءات لها وذلك عن طريق ما تمتلكه من موارد بشرية معرفية تؤدي تأثيرا كبيرا في هذا المجال, وان الهدف الأساسي للاقتدار المعرفي يقوم على تسهيل المشاركة الفاعلة للمعرفة بين أعضاء التنظيم كما أنه يهدف إلى خلق منظمة متعلمة والمشاركة في ربط تدفق الكم الكبير من المعلومات الجديدة عن طريق الأفراد داخل وخارج المنظمة.

وتكمن أهداف الاقتدار المعرفي في ما يلي:

- تبسيط العمليات وتخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
 - تحسين خدمة الزبائن عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
 - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية تامة.
 - تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
 - رفع العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر.
 - تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بممثليها.
 - تكوين مصدر موحد للمعرفة.
 - خلق المعارف الضرورية لتطوير المنظمة.
- كما تكمن أهداف الاقتدار المعرفي التي يحققها في المنظمات الخدمية والصناعية في:
- يساعد المنظمات على تحقيق الكفاءة والفاعلية بشكل دائم ومستمر وذلك من خلال ما يتمتع به المديرون من قدرات معرفية عالية.
 - يساهم في تحقيق الأهداف التشغيلية والإستراتيجية بعيدة المدى عن طريق ترجمتها إلى سلوك عملي يخدم غاياتها وأهدافها.
 - له تأثير كبير في إعادة هيكلة المنظمة التي تنسجم مع طبيعة التطورات والتغيرات لمواكبة متطلبات البيئة بأنواعها.
 - يحقق عوائد مالية كبيرة للمنظمة، كما يساهم في زيادة رضا العاملين وكسب ولائهم.¹

المطلب الثاني: مؤهلات ومتطلبات بناء الاقتدار المعرفي

أولا: متطلبات بناء الاقتدار المعرفي: يتطلب بناء الاقتدار المعرفي:

- تجاوز الاقتدار المعرفي الارتكاز على التذكر والاسترجاع والاستيعاب إلى العمليات العقلية العليا، كالتفكير المنطقي، والتفكير النقدي، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، وبناء العقلية العلمية القادرة على المقاربة العقلانية والمنهجية لقضايا العلم، العمل والحياة.

¹ احمد عبد الله أمانة الشمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 237-238 .

- التحول من مجرد كوننا رواة لتاريخ العلم وإنجازاته إلى صناعة العلم الابتكار والإبداع فيه. وهذا يتطلب التحول النوعي من تربية التبعية والتلقين، وعقلية التكرار وإعادة الإنتاج، إلى تربية الإبداع، ومحو الأمية الإبداعية كشرط لازم لدخول حلبة التنافس الإبداعي في الحال والاستقبال، فالمبدعون وحدهم هم من يقومون بصناعة الحاضر والمستقبل.
- القدرة على التماسك والترابط بين جميع المعارف المستخدمة وهذا يعد مهم جدا لإضافة معارف جديدة، حيث ان ارتباطها مع المعارف المتوفرة يزيد من قبول الأفراد لها.
- التمتع بدرجة من الموثوقية بالمعارف يجب أن تتمتع بدرجة من الموثوقية حيث انه كلما زادت الموثوقية أصبح بالإمكان الاعتماد عليها أكبر.
- فهم مختلف أنواع المعرفة لتسهيل عملية إدارة المعرفة بطريقة أكثر فاعلية.
- القدرة على صنع المعلومات من البيانات التي تم الحصول عليها بغرض تحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، فقد منح الله عز وجل الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما هو متوفر من المعلومات.
- التركيز حول الطريقة التي يمكن من خلالها تطبيق وتجسيد المعرفة في مختلف العمليات وذلك من اجل تنفيذ وإجراء العمل اللازم.¹
- التحول في التعليم من أساليب التفكير الخطي إلى أساليب التفكير المنظومي وخرائط المعرفة، ومن تعلم المعلومات والمهارات مرة واحدة إلى منهجيات التعليم الذاتي وتعلم كيف نتعلم والتعلم المستمر و مدى الحياة. فالتدفق المعلوماتي المتزايد والتغيرات المتسارعة في الخريطة المهنية تتطلب ذلك.
- أما إذا استمر الوضع القائم لعقد آخر، فإن الخسارة الجسمية التي ستكبدها بلد مثل مصر حسب تقرير التنمية البشرية ستمثل في تدمير رأسمالها البشري، وفي تدهور مواردها الطبيعية التي لا يمكن تعويضها.
- الاهتمام بالثقافة العربية الإسلامية فلقد كانت الثقافة دائما مرجع أساسي لفهم مختلف سلوكيات الشعوب في الحاضر والمستقبل حيث أن الثقافة الإسلامية بكل ما تحمله من فرص إثراء غير مسبوقه في التاريخ البشري، تمثل جهدا متكاملا لبناء الشباب وبناء الرؤى الشاملة للكون والإنسان والحياة.
- تجاوز الاقتصار على التذكر والاسترجاع والاستيعاب إلى العمليات العقلية العليا كالتفكير المنطقي، والتفكير النقدي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وبناء العقلية العلمية القادرة على المقاربة العقلانية والمنهجية لقضايا العلم، والعمل والحياة.
- التحول من أساليب العزل والفصل وتفتيت المعلومات وإقامة الحدود بين المعارف إلى التكامل وتنظيم المعلومات في نظم معرفية دينامية مفتوحة ونامية، إن الغاية الكبرى للتعلم في القرن الواحد والعشرين هي

¹ صوفي أم الخير وبولغيتي فيداء فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 8 .

التكامل وإدراك علاقة كل شيء بكل شيء، علاقة العلوم الطبيعية بالعلوم الإنسانية وبالعلوم الأدبية والفنية. إن الانفصام الثقافي بين التخصصات العلمية والأدبية، والإنسانية يؤدي إلى تعذر إقامة الحوار بينها في إطار الدراسات متعددة التخصصات.

- تقديم الدراسات المستقبلية في الجامعات وجعلها متطلبا جامعا يدرسه جميع الطلاب ويدربون فيه على منهجيات البحث في المستقبل مثل فرض الفروض، وتحليل السيناريوهات والمفاضلة بين البدائل والاحتمالات... الخ وتدريب الطلاب على استشعار الأزمات قبل حصولها والتدريب على احتوائها واتخاذ القرارات بشأنها مثل: أزمة البطالة والانفجار السكاني وهجرة العقول وغير ذلك.
- تدريب الطلاب على حسن قراءة التاريخ قراءة واعية، وتدريبهم على التخيل وتصور الواقع الافتراضي للمستقبل، والاجتهاد في صنع معرفة جديدة عن المستقبل والاستعداد له.
- التحول من التعليم باللغات الأجنبية في المدارس والجامعات إلى تعريب العلوم والتدريس باللغة العربية. فلا يزال كثير من الأساتذة في الجامعات العربية يعترضون على التدريس في الكليات العملية كالطب والهندسة والعلوم باللغة العربية.¹

ويتطلب بناء الاقتدار المعرفي كذلك مجموعة أخرى من العوامل التي ينبغي على المنظمات إتباعها لتعزيز مكانتها وتحقيق النتائج الايجابية وهي كالآتي:

- أساسيات المعرفة: يجب أن تكون المعارف مرتبطة بموضوعات الأنشطة الخاصة بالمنظمات، وتحتوي على معلومات موثوقة وثقة من أجل ضمان كفاءة تطبيقات المعرفة.
- سياق المعرفة: يجب أن تكون المعرفة جديدة بما يكفي للوفاء بمهام العمل الحالية والمحتويات الكاملة والمرتبطة بها والمرتبطة بالمهام المقترحة.
- أداء المعرفة: يجب أن تكون المحتويات واضحة وبسيطة.²

ثانيا: **مؤهلات الاقتدار المعرفي:** تباينت الآراء حول مؤهلات الاقتدار المعرفي حيث طرح الفكر الإداري حجازي وآخرون مجموعة من المؤهلات أطلق عليها ثلاثية الاقتدار المعرفي إذ تمثل الأساس في قياس الاقتدار المعرفي في الجانب العلمي وكانت كما يلي:

- **الانتقاء:** إن اختيار الأهداف والموارد البشرية التي تتميز بالمهارات والقدرات والخصائص ستكون داعمة ومعززة للعمل المنظمي المعروف بالإبداع والقدرة على تحويل الأفكار والمعرفة التي يمتلكها الأفراد إلى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة لصالح المنظمة وأصحاب المصالح وإن حسن الانتقاء يحقق الاستفادة

¹ علي احمد مذكور، تطوير المناهج وتنمية الفكر، اطلع على الموقع التالي <https://scholar.google.com>، اطلع عليه بتاريخ -01-12-2023، على الساعة 21 : 18.

² فائق مشعل قنوري وخلدون حسين حميد، مرجع سبق ذكره، ص 364 .

من الموارد البشرية والنشاط المعرفي للمنظمة واستثمار الطاقات الذهنية والإبداعية وتوظيف تلك القوة الذهنية في البحث والتحليل واختيار الهدف ومحاولة الوصول إليه لجعل المنظمة تكتسب موقعا تنافسيا قويا ويساهم في تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين.

كما أن التطورات التي غيرت الكثير من نواحي الحياة الإنسانية ومنها الاستعمال الواسع لهذه الشبكات الالكترونية في جميع المجالات ولا سيما في الأعمال الإدارية التي سهلت التواصل بين الإدارات الثلاثة واختصرت في الوقت والتكلفة والجهد في إنجاز الأعمال بأساليب الكترونية معاصرة ونتيجة للاستعمال المتزايد بشبكات الأعمال الداخلية والخارجية من قبل المنظمات شهدت الأنشطة المعرفية الإنسانية قفزة عظيمة في التراكم المعرفي الذي يمثل ميزة تنافسية توضح مدى اقتدار الأفراد والمنظمات في مواجهة التحديات واللاحق ببعض المعلومات والثورة التكنولوجية فضلا عن سوء انتقاء استغلال الموارد المتوفرة للمنظمة والتي تؤثر على مستوى كفاءتها وبقائها في بيئة الأعمال ولا يتجلى الاقتدار هنا من وجهة نظر الباحثان في الاختيار بين ما هو سيء وما هو جيد، أو بين ما هو حق وما هو باطل، لكنها تكمن في التمييز والانتقاء بين جيد وأجود، أو بين سيء وأسوأ. وان انتقاء الأفضل أو الوصول إلى الحكم الصحيح للأمر، لا يعني بالضرورة انه يساوي تحقيق أفضل النتائج من القرار، فهناك الكثير من الحالات التي فشلت فيها القرارات التي تبدو جيدة بسبب المضاعب الداخلية المترافقة مع تنفيذ الأفكار الجديدة، وبسبب محدودية ديناميكيات التوافق مع التغيير، وضعف القدرة على التصور المستقبلي.

- **التعظيم:** إن العديد من الجهود المبذولة والرامية إلى تعظيم قيمة المنظمة المترتبة من استعمالها لكافة امكانياتها ومواردها المادية والبشرية والمالية لغرض تحقيق عوائد وتعزيز موقعها السوقي وقيمتها، ويتم ذلك من خلال تفعيل وتنظيم وتطوير وتنمية مهارات الأفراد فبعد أن يتم الانتقاء الأمثل للأهداف وتحقيق النجاح لا بد من التوسع والتطوير لخلق معارف جديدة وتدريب العاملين على استعمال أداة العصف الذهني وتشجيع التنافس بين العاملين في إبراز الأفكار والمقترحات وتنمية الإبداع الذي يخلق التجديد والتنمية في قدراته الإبداعية إن القدرات التي يملكها المورد البشري والتي تنعكس على مستوى أدائه يمكن تحسينها عن طريق التدريب والتطوير فالفرد يتحدد بأداء الجماعة ويتكامل معها وإدراك أهمية الاقتدار المعرفي كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية قائمة على أساس مجموعة من الأفكار والخبرات والإمكانات التي لها صلة بعمليات المنظمة ووظائفها وتكون مسؤولية كل فرد في المنظمة لرفع أدائها ولكي تتمكن المنظمة من بناء قاعدة معرفية مقتدرة لا بد أن تعظم قدرتها في إضافة القيمة في ست قدرات أساسية هي القدرة على الابتكار، الإبداع باستعمال المعرفة، القدرة على التوقع من خلال رؤية الصورة الكلية للواقع، القدرة على التعلم من الخبرات الداخلية وتنظيم الحركية والتعلم والتطوير. وقد اختلفت وجهات النظر حول تعظيم الاقتدار المعرفي في المنظمات من خلال زيادة عدد القوى العاملة من ذوي الكفاءات والخبرات أو من خلال زيادة عدد القوى العاملة من ذوي الكفاءات والخبرات أو من

خلال التركيز على الموارد البشرية الموجودة وتوسيع عمليات التعليم والتطوير، فهناك من يرى أن زيادة عدد الموظفين يمكن من تعزيز السلوك الإبداعي كون الموظفين الإضافيين يكونوا مصدرا للميزة التنافسية، ويرى فريق آخر أن الزيادة في أحجام الموارد البشرية له آثار سلبية، فالموظف الزائد يعني تكاليف إضافية في الرواتب والإدارة والتدريب.

- وترى الباحثين أن قدرة المنظمات بتعظيم مكائنها يكمن بوجود تراكم معرفي لدى الفرد يساهم بشكل فعال في تدفق أدائها وتعمل على استغلال الطاقات والمواهب في تحسين المهام الموكلة إليهم وتوسيع فرص الابتكار والإبداع في المنظمة الذي من شأنه التوسع في أرباحها. وللوصول إلى القدرة على التصدي للمتطلبات البيئية ترى الباحثان أن المنظمة بحاجة إلى أفراد ذوي بصيرة نافذة تمكنها من التطلع إلى المستقبل، وهذا ما دفع إلى أن يعد الاقتدار المعرفي سبيلا أمثل للوصول إلى القرارات التي يحتاج إليها المدراء ولإدامة ذلك يحتاج أولئك القادة إلى تعزيز قدراتهم لدخول الابتكارات الجديدة، إذ توفر لها وبشكل متزايد ومتراكم المتطلبات والموارد الأساسية المكتملة المطلوبة لتدفق الأفكار لنيل الربح والنجاح لذا تقترنان بشكل منطقي مع الكيفية التي ينبغي لها أن يكون عليها الأداء المنظمي.

- **التعويض:** هو التفكير المبدع والخلاق المتمثل بابتكار بدائل مختلفة عند مواجهة المشكلات وتقييم تلك البدائل وتحديد الاحتياجات والسلبيات وفقا لمعايير محددة للتقييم وعملية التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل وتقليص عدد البدائل بعد إهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية وفهم البدائل التي تحتوي على مجموعة من النتائج الأكثر قبولا في تحقيق الأهداف المطلوبة ويتم اختيار البديل الأنسب والذي يختاره متخذ القرار باستعمال قدراته وخبراته ومهاراته في رسم صورة للمستقبل.

ومن جانب آخر فإن الكفاءة المعرفية لمتخذ القرار تكمن بالقدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تساهم في توليد الأفكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة وتحسين عملية صانع القرار من خلال جعل كل فرد في المنظمة مسؤول عن حل المشكلات والتحسين المستمر ويمكن المنظمات المتعلمة من التحسين والتجريب باستمرار والتعويض بين البدائل وهذا ما يزيد من قدراتها على التعلم والنمو وتحقيق أهدافها، فتشكل شبكة من التفاعلات فيما بينها لتضمن المرونة والتعويض في خططها وأهدافها لمواجهة البيئات المضطربة.

إن إحدى انعكاسات عملية التعويض بحد ذاتها هي محاولة التعرف على ما تم تخزينه من المعرفة حيث ان المعرفة يمكن تنميتها عن قصد مما يستدعي أن لا ندع ذلك إلى الحظ والتنمية ممكنة عبر التعرض المقصود للتأثيرات الصحيحة، وترسيخ الممارسات الصحيحة، وان الاقتدار ما هو إلا أمر يمكن القيام به وان المؤسسات العاملة في التعليم العالي يمكن أن تساعد في خلق اقتدار معرفي، قد يسعى التعويض إلى إنشاء معرفة جديدة ويعتمد على المعرفة الشديدة الصلة بالرؤى الذاتية وبالقدرات الحدسية، وبتفاعلات العاملين في المنظمة. ويحرص على الإحاطة بالطبيعة المعقدة والمتنوعة للتعلم، بما يساعد ويقود إلى تحقيق الأهداف ويستهدف كذلك إلى تغيير ثقافة المنظمة وأسلوب الإدارة فيها، بما يحفز على التعلم في البيئة المعقدة غير المستقرة.

في ضوء ما تقدم فان قدرة المدير على اتخاذ قرار مدروس وتشخيص المشكلة ومعالجتها يلي طموحات المنظمات وتعويضها عن خسائر قد تنتج بسبب قرارات خاطئة تؤدي إلى الانحراف في تحقيق الأهداف المخطط لها مستقبلا ويضعف فرص التوسع والنمو والاستمرارية لان النجاح الإداري في الأعمال يستدعي قدرة معرفية مميزة رغبة في أن تكون المنظمة قادرة على المجازفة وتحمل المخاطرة ومبادرة إلى أن تكون من الأوائل، من خلال امتلاكها شعور حدسي عن ما سيحصل مستقبلا، وان تكون لديها استجابة سريعة للتطورات الجديدة ومن المنظمات الصانعة للفرص الإستراتيجية من خلال ما تمتلكه من أفراد مميزون بمهاراتهم ومعارفهم.¹

المطلب الثالث: أبعاد الاقتدار المعرفي

حاول الباحثون بشكل مباشر أو غير مباشر إيجاد وصف للاقتدار المعرفي من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير جميع الجوانب المتعلقة بها لتقديم الصورة الموضوعية لها وذلك من خلال رؤيتهم لمضمونها ومحتواها، فالهدف من دقة تحديد أبعاد الاقتدار المعرفي كونه يمثل ذات أهمية كبيرة ويعكس مستوى متميز من كفاءات الأفراد والامتياز الشخصي والالتزام بالتوجيه الأخلاقي.

أولاً: إدارة المعرفة: نمت إدارة المعارف لتصبح مفهومًا مهمًا ولهذا السبب اكتسب هذا المفهوم اهتماما كبيرا من العلماء والممارسين وبرامج الإدارة التي تعتبر فعالة في التعامل مع صانعي السياسات وتسهيلهم وعلى هذا الأساس تقوم المنظمات بتخزين واسترجاع وتعديل الوثائق والنصوص لمخزونها الضمني والصريح، فالمعرفة هي القدرة على استخدام المعلومات بطريقة تمكنك من تحقيق أهدافك. وقد يُفترض أن المعرفة والمعلومات مترادفتان، ولكن من الضروري التمييز بينهما. إذ يذكر أن المعرفة هي أصل مادي أو غير مرئي يحدث اكتسابه من خلال عملية فكرية معقدة من الإدراك والتعلم والاتصال والارتباط والاستدلال. حيث تعتبر إدارة المعرفة مجموعة من الجهود الواعية للحصول على المعرفة الصحيحة وجعلها متاحة بسهولة للأشخاص المناسبين والمساعدة في توزيع المعلومات وجعلها قابلة للتنفيذ بطرق تعمل على تحسين قدرات المنظمة.²

وتعرف ادارة المعرفة على أنها عبارة عن جميع العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وتحويل جل المعلومات الهامة وكذا الخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي. وهي الإدارة التي تنظم وتخطط وتنسق وتسيطر على كافة الفعاليات المتعلقة بالتنظيم أو القسم أو أي نظام خاص بإيجاد المعرفة أو الحصول عليها وتطويرها تخزينها واسترجاعها وعملية نقلها وتوزيعها، بما يضمن حسن استخدام الموارد المعرفية.

¹ سماح مؤيد المولى وانسام حسون حربي، مرجع سبق ذكره، ص(6-8).

² Odor Ho, **Knowledge Management**, journal of bussines anf financial affaires, 2018, p.p 2-3.

وعليه فان إدارة المعرفة تشتمل على مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات المستخدمة في المنظمة لتنفيذ الأفكار والخبرات بهدف خلق القيمة وتتألف من العمليات والمبادرات والاستراتيجيات والنظم التي تدعم وتعزز خزن المعرفة وتقييمها والمشاركة فيها وخلقها، وترتبط إدارة المعرفة ارتباطا قويا بالأهداف والإستراتيجية التنظيمية.¹ ومن المرتكزات الأساسية لتنفيذ إدارة المعرفة:

- الوعي والفهم: وهي حملة توعية بكل ما يتعلق بإدارة المعرفة.
- تحديد مجالات المعرفة الحساسة: وهي المجالات المطلوبة والمتعلقة بالأهداف والأولويات.
- تطوير قواعد وشبكات المعرفة: من خلال بناء قواعد وشبكات المعرفة الخاصة بمجالات المعرفة.
- تمكين قواعد وشبكات المعرفة: القيام بخطوات تنفيذ إدارة المعرفة .
- تنفيذ الخطوات بشكل تفصيلي: من خلال الاعتماد على أفضل الطرق والأساليب والوسائل لدعم خطوات عملية إدارة المعرفة.
- بناء جدارات صناع المعرفة وتنميتها: ويقصد بها بناء جدارات لكل خطوة من خطوات عملية إدارة المعرفة.
- قياس النتائج والتحسين المستمر: قياس نتائج كل خطوة من خطوات إدارة المعرفة وتقييم مدى التقدم. هي تلك الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.²

حيث تعمل عمليات إدارة المعرفة بشكل متابعي فيما بينها واختلف الباحثون في عد وترتيب هذه العمليات حيث أشار أغلبهم إلى العمليات الجوهرية التالية:

- تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد.

¹ خيري علي أوسو، مرجع سبق ذكره، ص 252.

² بن حجوبة حميد ودواح بلقاسم، إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 9، العدد 3، 2015، ص129.

- تحديد أهداف المعرفة: تدرك المنظمات - لا سيما الصناعية منها - أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة، وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة.¹
- توليد المعرفة: ويقصد بها إبداع وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأسمال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية.
- تخزين المعرفة: ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الالكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية.
- تطبيق المعرفة: وتتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب، والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وفي عملية التعلم يجب أن يكون هناك تحليلا وتقييما نقديا لتوليد أساليب حديثة ومعرفة تستخدم في المستقبل، كما أن المعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا، حيث تنتفي الحاجة لعمليات توليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها إذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها.²

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات: يلحظ القرن الحالي توصالا كبيرا في ظهور التكنولوجيات الحديثة التي تعتلي موقع الصدارة من خلال الدور الكبير الذي تلعبه هذه التكنولوجيات في عدد من الصناعات، ويلاحظ أن الوقع الأكبر لهذه التكنولوجيات يجد أصداءه في مجال التسويق، إذ تتسارع خطى المنظمات على اختلاف أنواعها لتغيير وظائف التسويق التقليدية بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة في هذه التكنولوجيات، خاصة بعد أن أدركت جل المنظمات الرائدة أن التكنولوجيات الحديثة للتسويق قد ساهمت في تحسين وتعزيز الأداء التسويقي للمنظمات ومن ثم تحقيق رضا الزبائن والعملاء.

تعرف تكنولوجيا المعلومات بكونها مجموعة من البرمجيات والأجزاء المادية والاتصالات وإدارة قواعد المعلومات وتكنولوجيات معالجة مختلف البيانات، التي تستخدم في نظم المعلومات المستندة على الحواسيب. وتشمل بكونها مجموعة من المعارف العلمية والتكنولوجية والاجتماعية والبيئية والإجراءات الإدارية التي تستعمل لجمع البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها، ومن ثم يتم نقلها واسترجاعها، فهي تركز على المعلومات والمعرفة لأداء الأعمال، لذلك تعرف على أنها مدى واسع من التقنيات المتضمنة معالجة البيانات وتداول المعلومات والمعرفة حول عمليات الأعمال لتحقيق أفضل أداء تنافسي وبموجب ما ذكر سابقا يمكن صياغة التعريف الإجرائي لتكنولوجيا المعلومات على أنها، مجموعة متكاملة ومتداخلة من الأجهزة والمعدات والبرمجيات والتطبيقات والموارد

¹ نذير بوسهوه وعلي مكايد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 7، العدد 1، 2014، ص155.
² زواغي زينة وغاز بياون علي، إدارة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 23، 2017، ص.ص 280 - 281.

البشرية تدعم عمليات المنظمة عبر التطبيق والاستثمار الأفضل لها، وتعد عاملاً أساسياً في التحصل على المعلومات والبيانات وجعلها متاحة لجميع المستفيدين منها، وكذلك تطوير مختلف عمليات المنظمة والمنتجات بالطريقة الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة. وتندفق أهمية تكنولوجيا المعلومات من كونها العامل الأساس المؤثر على البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية، فقد تضاعفت سرعة تغيير تكنولوجيا المعلومات في جميع القطاعات خلال السنوات القليلة الماضية، و يتوقع أن تتضاعف أكثر خلال السنوات القادمة كونها تهيأ مجالاً واسعاً للابتكارات والإبداعات والتحسينات في العديد من المؤسسات بما فيها المنظمات المصرفية.¹

وتعرف أيضاً بأنها القدرات التي توفرها أجهزة الكمبيوتر والتطبيقات أي أنها كل نشاط يتضمن معالجة المعلومات والاتصال المتكامل من خلال المعدات الإلكترونية وتتألف تكنولوجيا المعلومات من: تكنولوجيا الأجهزة، نظم المعلومات، هندسة الحاسوب والتصميم، موارد الوسائط المتعددة وغيرها...²

برزت التكنولوجيا في قطاع المعلوماتية وارتبطت بتكنولوجيا السمعيات – البصرييات إذ أصبحت مجتمعة في جهاز الكمبيوتر المرتبط بالشبكة المعلوماتية وبذلك نجد أنفسنا أمام نوع جديد ومتطور يثير رهانات كبيرة بخصوص إدارة المنظمات بما يتيح الوصول إلى كميات كبيرة من المعلومات والبيانات ومن مصادر متعددة وبذلك تدعم تقدم المنظمة.

حيث أن تكنولوجيا المعلومات بمثابة استخدام وتحميد وتطبيق التكنولوجيا الإلكترونية بما فيها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من مختلف التكنولوجيا المتقدمة لإنتاج المعلومات الرقمية والتناظرية وحزنها واسترجاعها وتوزيعها من مكان إلى آخر مما يقوم بتسهيل عمل المنظمات.

وتُعد تكنولوجيا المعلومات من العناصر المهمة التي تعمل على تعزيز عمل المنظمات، إلى أن تكنولوجيا المعلومات تُعد كذلك من التقنيات الحديثة التي يمكن من خلالها إضافة القيمة للعمليات سواء الإنتاجية أو التنظيمية فضلاً عن الغايات المرغوب تحقيقها، فهي السلوك الحديث لإدارة المشاريع في الوقت الحاضر.

وتأسيساً مما سبق فإن تكنولوجيا المعلومات تُعد مصدراً أساسياً من مصادر التقدم للمنظمات والأفراد من خلال تطبيق وتحميد الشبكة المعلوماتية لإيصال والحصول على آخر الإبداعات والتطورات والمعارف في مجال الأعمال فضلاً عن الخدمات الكبيرة التي تقدمها إلى الزبون.

ثالثاً: التفكير الإبداعي: التفكير الذي يرتبط بالإبداع يمكن الأفراد العاملين من التوصل إلى الحلول المناسبة للمشكلات والمواقف الصعبة ومن خلال استخدام المعارف الإبداعية أي إدخال الإبداع وتحديد تلك الحلول، إذ يكون التحكم والتوجيه نحو الطريقة الصحيحة وبرؤى واضحة.

¹ خيري علي اوسو، مرجع سبق ذكره، ص 451 .

² Artur Victoria, **Information Technology**, 2022, p.7-8

بينما يعرف كذلك بأنه حزمة من التفاعلات الشاملة التي تضم القدرات والخبرات والمهارات والصفات الشخصية والتي تهدف إلى تعزيز العمليات اللازمة لتحقيق مخرجات ذات جودة عالية سواء كانت هذه المخرجات على مستوى الفرد أو المجتمع أو العالم. وبالإضافة إلى ذلك يعد هذا الأسلوب منهجا يهدف إلى تمكين العاملين من وضع خطط العمل في عقولهم في فترة زمنية محددة والقيام بتحليلها وتقييمها ومن ثم البدء في العمل كما يهدف هذا الأسلوب إلى تمكين الفرد من القدرة على التقييم والمقارنة والتحقق من النتائج وهنا يكون الفرد أكثر تفهما لأعماله وأوسع تأثيراً على البيئة والأفراد الآخرين وتتيح هذه الطريقة الإمكانية على توليد الإبداعات الجديدة ومراقبة التنفيذ تعديل الانحرافات.

يمكن وصف التفكير الإبداعي بأنه مجموعة كاملة من الأنشطة المعرفية التي يستخدمها الأفراد لحل المشكلات أو حالة معينة وهو نوع من الجهد يتطلب الخيال والذكاء والبصيرة والأفكار عند مواجهة هذه الحالات واقتراح وتصميم حقيقي وجديد وتوليد للفرضيات المختلفة، ويكون حل المشكلة بمساعدة تطبيقات جديدة. يقصد به كذلك بأنه التفكير المنفتح الذي يخرج عن التسلسل المعتاد في التفكير إلى أن يكون تفكيراً متشعباً يؤدي إلى توليد أكثر من إجابة لحل مشكلة معينة.

وبناء لما جاء أعلاه يمكن القول أن التفكير الإبداعي يعكس مدى تطور العاملين في استخدام خبراتهم ومهاراتهم لتحليل وتوصيف العناصر المؤثرة في مشكلة معينة ومن ثم تحديد المعالجة الجذرية لذلك الموضوع.¹ هو طريقة لمراقبة المشاكل أو المواقف من منظور جديد يعني حلولاً غير تقليدية والتي قد تبدو مقلقة في البداية. غالباً ما يتم تحفيز التفكير الإبداعي من خلال عملية غير منظمة مثل العصف الذهني، ومن خلال عملية منظمة مثل برنامج الكشف عن مجريات الأمور. علاوة على ذلك، يمكن أن يعني مراقبة شيء ما بطريقة جديدة.² يمثل التفكير الإبداعي انعقاد أنواع السلوك البشري والخاصية التي يمتاز بها هي قدرة الإنسان ومعرفته على تفحص الأعمال والأشياء واستعراضها بصفة رمزية وخيالية إذ أن التفكير من القضايا المهمة التي يجب أن تكون موضوعاً للبحث والدراسة فهو محرك للحضارة وتقدم الأمم.³ وهو العنصر الحاسم في أي موقف تعليمي ويتضمن إيجاد الحلول للمشكلات وتوليد الأفكار الجديدة، إن تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين لا يقتصر على تنمية مهاراتهم وتحسين إنتاجيتهم بل تشمل زيادة الوعي لديهم وتوسيع مداركاتهم وتصوراتهم وتنمية خيالهم وتنمية شعورهم بقدراتهم وبأنفسهم في جو تسوده الحرية للإنسان ليكون هو نفسه كما خلقه الله تعالى لزيادة قدرته على تحمل المخاطر واستكشاف المجهول باستخدام التفكير الإبداعي.

التفكير الإبداعي هو نسق مفتوح يتميز الإنتاج فيه بتنوع الحلول والإجابات المنتجة والتي لا تحددها المعلومات والبيانات المتاحة ويعرف أيضاً على أنه نشاطاً ذهنياً متعدد الوجوه يتضمن إنتاجاً جديداً وأصيلاً وذات قيمة من قبل

¹ صالح مهدي محمد الحسنوي، مرجع سبق ذكره، ص 461 .

² Walid Gafour et Ola Gafour, **Creative Thinking Skills**,2020, p3.

³ احمد عبد الله أمانة الشمري واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 239 .

الأشخاص وينظر أصحاب النظرية السلوكية إلى التفكير الإبداعي بأنه سلوك متعلم يخضع لقوانين ومبادئ التعلم التي تحكم أي سلوك آخر، وأن هذا السلوك يدعم ويتم تعميمه على مواقف أخرى استناداً إلى النتائج التي يتم الحصول عليها، ويرى أصحاب نظرية الاتجاه الإنساني ومنهم أبراهام ماسلو إن جميع الأفراد لديهم القدرة على الإبداع وان تحقيق هذه القدرة يعتمد على البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها، وتؤكد نظرية أخرى أن الشخص المبدع لديه حساسية جمالية تمكنه من انتقاء الاختيار الوحيد المطروح من بين جميع الاختيارات، ويهتم أصحاب النظرية المعرفية بالسبل والمسالك التي تدرك بها الأشياء، وكل ما يتعلق بالأساليب المعرفية، ويمثل الإبداع طرق للحصول على البيانات ودمجها من اجل البحث عن الحلول الأكثر كفاءة وتذكر المنظمات ضرورة التفكير الإبداعي ودوره في القيام بحل المشكلات والوصول إلى الأسواق وتطوير الإنتاج والعمليات والوصول إلى الأساليب والاستراتيجيات التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية، ولهذا فان أدبيات الإدارة تتفق على الأهمية البالغة والمزايا التي تحققها المنظمات عند امتلاكها لأفراد ذوي تفكير إبداعي عالي. وعليه تتجلى أهمية التفكير الإبداعي بالآتي:

- يقوم التفكير الإبداعي بمساعدة الإدارة على وضع الأهداف بشكل محدد، وكذلك عدم إصدار قرارات عشوائية.
- يعمل التفكير الإبداعي على تطوير النشاطات أو الفعاليات الجديدة، إذ يتم تجسيد واستخدام ما أنتج من أفكار في تطوير منتجات وأنظمة متنوعة جديدة.
- القيام بتحسين حياة المنظمة من خلال حل المشكلات وتطوير العلاقات مع الآخرين، كذلك مواجهة المنافسة المتزايدة.
- يقوم بتحسين إنتاجية المنظمة من خلال تحقيق الكفاءة في الإدارة وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد بشكل اقتصادي، فضلاً عن إيجاد فرص جديدة للمنظمة للبيع في أسواق أخرى جديدة وذلك يؤدي إلى ارتفاع المبيعات وارتفاع الربحية، وتحسين الجودة وكذلك تحسين صورة المنظمة لدى الزبائن.

رابعاً: اتخاذ القرار: يتمحور نشاط الإدارة حول عملية اتخاذ القرار حيث تعد هذه العملية جوهر العمل الإداري حيث يتم فيها اختيار إستراتيجية معينة أو إجراء معين وهذه العملية تتميز بالتنظيم والانضباط وبعيدة كل البعد عن العواطف ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى القرار المناسب، وبشكل عام فان معظم التصرفات تعتمد على عملية اتخاذ القرارات المستقلة عن نتيجة هذه التصرفات، فالقرار حالة تحكيم عقلية تسبق التصرف.

ومما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق غايات الإدارة ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد غاياتها، ووجود التعارض بين هذه الغايات أحياناً، حيث لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق غاية واحدة، بل يسعى إلى تحقيق العديد من الغايات المعقدة والمتشابكة مما زاد من المشاكل التي تواجه الإدارة وما تبعه ذلك من اتخاذ مجموعة من القرارات لمواجهة هذه المشاكل واعتماداً على ما سبق يمكن القول بان المنظمات تحتاج إلى اتخاذ القرارات بهدف تحقيق غاياتها، وان عملية اتخاذ القرار قد تكون صعبة، لذلك فان المنظمات المعقدة

تعتمد بنسبة كبيرة على فريق من المهنيين المدربين تدريباً خاصاً لاتخاذ جميع أنواع القرارات، كما أن عملية صنع القرار هي عملية تراكمية واستشارية، وهذه العملية تحمل مزاياها ومساوئها، في واقع الأمر، فإن القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة هي واحدة من السمات العديدة التي يجب أن يتمتع بها كل مدير لإيصال منظمته إلى المستوى المطلوب.¹

و بصفة عامة فإن صنع القرار هو العملية التي يتدخل فيها فرد أو جماعة أو منظمة في الاستنتاجات حول ما يمكن أن تحققه الإجراءات المستقبلية من مجموعة من الأهداف والقيود على الموارد المتاحة. وتتم هذه العملية بمجموعة من المراحل:

- التعلم من التجربة.
- صياغة وتأطير القضايا.
- جمع المعلومات الاستخباراتية.
- الوصول إلى الاستنتاجات.²

إن عملية إتخاذ القرار تتضمن التفكير الجاد في المشكلة قيد الدراسة بما في ذلك الهيكل الشامل لها وكل تفصييلة من تفصيلاته ومعتقداته والتحليل للمنهج الشامل ومجموعة من الأدوات التي تستخدم في سرعة الوصول إلى القرار النهائي بما يضمن نجاح تطبيق القرار وتحقيق الغاية منه.

فالفرق الجوهرى بين القرار وعملية إتخاذ القرار يختلف بحسب النشاط المستهدف، فالقرار هو عمل من أعمال الإختيار والتفضيل يمكن للمدير بموجبه الوصول إلى ما يجب القيام به في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه أما عملية إتخاذ القرار فتشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الإختيار والتفضيل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن الأساس من إتخاذ القرار هو وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الإختيار من بين تلك البدائل.

واتخاذ القرار هو عملية الإختيار لأفضل بديل متاح بعد دراسة وتحليل جميع النتائج المتوقعة لكل بديل في تحقيق الغايات المطلوبة.

ويرى كذلك الباحثون أن إتخاذ القرار هو عملية تحليل ومقارنة بين جميع البدائل المتاحة لمعالجة أو تحديد غاية معينة بما يضمن أن تكون عملية الإختيار لأفضل تلك البدائل، وكذلك على أن تجري عملية إتخاذ القرارات بالوقت المناسب لكي لا يفقد تأثيره على الهدف الذي اتخذ من أجله.³

¹ خيرى علي أوسو، مرجع سبق ذكره، ص 451 .

² J.edward Russo et Paul Schoemaker, **decision making**, 2016 , p 1.

³ صالح مهدي محمد الحسنواي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 460 - 461.

أن مما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهداف، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا، إذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد بل يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة مما زاد من المشاكل التي تواجه الإدارة ومما تتبعه ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل.¹

¹ احمد عبد الله أمانة الشمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 239.

المبحث الثاني: الذكاء التنافسي

يعد الذكاء التنافسي احد المداخل المهمة التي تساعد المنظمات في إيجاد ميزة تنافسية لها وذلك عن طريق رصد حركة المنافسين ودراستها، والقدرة على التشخيص المبكر للفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، فهو يوفر المعلومات اللازمة لصانعي القرار لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

المطلب الأول: ماهية الذكاء التنافسي

أولاً: مفهوم و نشأة الذكاء التنافسي:

1- مفهوم الذكاء التنافسي: يعرف الذكاء التنافسي على انه مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة أو القدرة على الفهم وإدراك الحقيقة، كما انه عملية معالجة المعلومات وجعلها مفهومة وصالحة للاستخدام. وان للذكاء التنافسي ثلاث توجهات يرتبك الأول بالمجال العسكري، ويرتبط الثاني بالأمن الوظيفي، ويرتبط الثالث بمجال الاقتصاد، أي يعد الذكاء التنافسي محدد رئيسي لتنافسية المنظمة.

تعددت تسميات الذكاء التنافسي من: ذكاء الأعمال، ذكاء المنظمة، المعلومات التنافسية، الذكاء التجاري، في الوقت الذي اتفق اغلب الخبراء في المجال على تسميته بالذكاء التنافسي وتفريقه عن المصطلحات السابقة.¹

يعرف أيضا الذكاء التنافسي على انه عملية تشمل الأنشطة التالية:

- التخطيط لجمع المعلومات وفقا لاحتياجات المخابرات الرئيسية.
- جمع المعلومات من مصادر مختلفة مثلا جمع المعلومات من خلال شراء منتجات المنافسين.
- تحليل المعلومات بواسطة أدوات تحليلية وتحويل هذه المعلومات الى ذكاء يمكن استخدامه في صناعة القرارات الإستراتيجية.
- تنظيم المعلومات وتقديم نتائج التحليل إلى متخذ القرار في شكل تقارير أو اجتماعات.

¹ بن الواضح الهاشمي وجوهرة قطي، اثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد02، 2017، ص 45.

كما يتم تعريف الذكاء التنافسي بأنه عملية تطوير البصيرة القابلة للتنفيذ فيما يتعلق بالديناميكيات التنافسية والعوامل غير السوقية التي يمكن استخدامها لتعزيز الميزة التنافسية. تشير الديناميكيات التنافسية إلى تطور صناعة الشركة وتحركات المنافسين والموردين والعملاء وشركاء التحالف.¹

يوصف أيضا الذكاء التنافسي بأنه عملية جمع ونشر المعلومات ذات الصلة وجعلها متاحة للجمهور والتي تم الحصول عليها بشكل أخلاقي وقانوني ويعتبر وسيلة فعالة للإنتاج المعرفة القابلة للتنفيذ وان هذه المعرفة هي أساس تحسين عملية صنع القرار والهدف العام من الذكاء التنافسي هو تحديد الإشارات والأحداث والأنماط التي يمكن العمل وفقها والتي يمكن أن تفيد وتعزز أنشطة المنظمة وتحسين الأداء.²

2- نشأة الذكاء التنافسي: نظرا للأهمية المتزايدة التي استحوز عليها الذكاء التنافسي ومضامينه، ضرورة

استعراض أهم الإسهامات التي ساعدت على تبلور ووضوح هذه الموضوعات، كونه من الأدوات المهمة للإدارة الإستراتيجية، التي استقطبت اهتمام الباحثين على مدى العقدين الماضيين من خلال دراسة مستلزمات الذكاء وإمكانياته، واستكمالا لذلك، سعت المنظمات إلى تطوير آليات متقدمة للتعامل مع هذه الأداة لتساعد القائمين عليها في تحديد الفرص الممكنة، وتجنب التهديدات أو مواجهتها. وتجلت نشأة الذكاء التنافسي إلى التطور المثير للإعجاب في مجال المعلومات والاتصالات، والطرائق الأدوات، واستخدام الانترنت بشكل كبير بوصفها من العوامل التي كان لها الأثر البالغ في نشأته وتطوره.

أما الآن فيشار إلى أن جذور الذكاء التنافسي تمتد إلى سبعينيات القرن العشرين، حيث أكد بعض الباحثين في هذا المجال أن الذكاء التنافسي كان قد تأثر بالاقتصاد، والتسويق، والإدارة الإستراتيجية، وعلم المكتبات، وأنظمة المعلومات، فضلا عن ميادين علم النفس التي كان لها تأثير في تخصصات الذكاء التنافسي.

واستكمالا إلى ذلك أن أصول الذكاء التنافسي في ميدان العمل التجاري تعد كيانا مميزا في كتاب Kelly الموسوم "ذكاء التسويق" الصادر سنة 1965.

¹ John E et Al, **The Evolution Of Competitive Intelligence Designing A Process Of Action Proposal Management**, 1999, p. p 42-43.

² M Ourbich, **Development Of Competitive Intelligence Maturity Model**, journal of intelligence studies in business, 2018, p 27.

وكانت دراسات (Porter,1980) الشهيرة في الإدارة الإستراتيجية والتحليل التنافسي قد أسهمت في تطوير حقل الذكاء التنافسي، عندما أكدت ضرورة تتبع سلوك المنافسين وربط تحليل المنافسين بالخيارات الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، وقد أظهرت تلك الدراسات الطريقة الحديثة للذكاء التنافسي بعد الحرب العالمية الثانية، وحظيت بالأهمية القصوى في الثمانينات. ومن ثم جاءت دراسة (FLUD,1993) لتعد بمثابة حجر الزاوية لتأسيس شركة استشارية كبيرة تركز أنشطتها للذكاء التنافسي، وتقدم التدريب وتنجز الخدمات الاستشارية. وقد اقترح (William, 1996) تشكيل وحدة مستقلة للذكاء التنافسي في إطار الهيكل التنظيمي، تتولى مهمة انتقاء المعلومات ومراقبتها، وتدوينها، واستردادها.

وتوالى الاهتمام بالذكاء التنافسي، ففي سنة 1986 تم إنشاء جمعية خبراء الذكاء التنافسي في الولايات المتحدة، وقد أزهرت هذه الجمعية في أواخر التسعينيات. أما في السويد التي يشار إليها غالباً على أنها القائد في ميدان الذكاء التنافسي، فإن السويديين يعدون الذكاء التنافسي طريقة غير عسكرية لضمان السلم القومي والازدهار، إذ لاحظ امتلاك السويد ثقافة في السويد هي أول من منح شهادة دكتوراه في الذكاء التنافسي.¹

ولقد تم الاعتراف بعملية الذكاء التنافسي بالفعل على أنها عملية أخلاقية بدلا من التحسس الصناعي منذ سنة 1970 من قبل الولايات المتحدة الأمريكية كأداة ضبط ومساعدة في صنع القرار، واخذ ينتشر استخدامه من قبل أكبر المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية منها مؤسسات الصناعة الغذائية، النفط، التصوير الفوتوغرافي، صناعة الدراجات وغيرها من المؤسسات التي وجدت في الذكاء التنافسي وسيلة لكسب ميزة تنافسية في بيئة سريعة التغيير.

بعدها جاء ميشال "بورتر" أستاذ الاقتصاد بجامعة "هارفور" عندما استخدم في عام 1980 تقنية الذكاء التنافسي لتحليل الصناعات و المنافسين، وفي كتابه من المعرفة إلى الذكاء خلق الميزة التنافسية في الاقتصاد القادم، فتناول كل من "Erichson" و "Rothobery" مفهوم الذكاء التنافسي خلال التركيز على القول المأثور بأن: المعرفة تملك قيمة، والذكاء يملك قوة، وأشار بان الذكاء التنافسي يوجد لك ما تحتاجه عن طريق استخدام ما تعرفه.

¹ وزيرة يحي محمد سليمان ومعن وعد الله المعاضيدي، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، طبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2015، ص(45-47).

وبحلول سنة 1988 نشر بورتر الإستراتيجية التنافسية ذات الأثر في الأعمال وربط فيها تحليل المنافسين بإستراتيجية المنافسة وأدى إلى خلق خلفية لتطوير الذكاء التنافسي.¹

ثانيا: أهمية الذكاء التنافسي: تتمثل أهمية الذكاء التنافسي في النقاط التالية:

- الذكاء التنافسي هو عملية فعالة داخل المؤسسة من خلال دعم عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات وللمجموعة متنوعة من الأغراض، في مجال البحث والتطوير والتخطيط الاستراتيجي.
- يساعد الذكاء التنافسي في فهم عملية التصنيع وتأثيرها في تكاليف الإنتاج التي تمكن المؤسسة من وضع التسعير الأمثل، كما يساعد في فهم هياكل التسعير للمنافسين.
- الذكاء التنافسي يعمل على الرصد المستمر للسوق الذي يتميز بالتغيير المستمر.²

أسهمت دراسات بورتر في 1980 في الإدارة الإستراتيجية والتحليل التنافسي في تطوير حقل الذكاء التنافسي، كما تتحدد جوانب أهمية الذكاء التنافسي كالتالي:

- يعتبر الذكاء التنافسي أداة إستراتيجية هامة وأسلوبا رئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحليل نقاط الضعف وحركة المنافسين، مما يمكن المؤسسة من الاحتفاظ بالمنافسة عبر تحسين قراراتها الإستراتيجية والارتقاء بأدائها نحو الأفضل.
- يعبر الذكاء التنافسي عن القيمة المضافة المعتمدة في تطوير منظمات الأعمال وأبحاث السوق، ويعطي المديرين أداة للتعلم حول ما ينوي المنافسين فعله، ويحسن جودة المنتجات إزاء المنافسين بما يضمن تحسين الأداء.
- تكمن أهميته أيضا من خلال تزويد المؤسسات بياقة من المعلومات من مختلف المصادر خاصة منها الخارجية، التي تساعدها في تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين ورفع الحصة السوقية، والتي تعد بمثابة الإنذار المبكر الذي يحمي المؤسسات من المخاطر البيئية والتغيرات المفاجئة.³

¹ فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الاداء الصناعي، أطروحة لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 129.

² سهام بوفلفل ومحمد بوقوم، الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كالية لدعم تنافسية المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص 03.

³ شفاء محمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، 2020، ص 168.

ثالثاً: أهداف الذكاء التنافسي: إن الهدف من الذكاء التنافسي يكمن في مايلي:

- الغاية من الذكاء التنافسي هو تقديم معلومات مركبة وتحويلها إلى معارف تخدم صانعي القرار في عملية صياغة الإستراتيجية.
- المراقبة المستمرة والتحليل الاستباقي للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.¹
- تحديد واكتشاف اتجاهات السوق والفرص والقوى والمخاطر والتهديدات.
- تعظيم الإيرادات وتقليل النفقات.
- تعزيز القدرة التنافسية والأداء المالي للمنظمة، ودعم أفضل لعملية صنع القرار.

كما يهدف تطبيق الذكاء التنافسي إلى تحقيق العديد من الأهداف العملية والإستراتيجية والى تطوير طرق ومناهج جديدة وذلك على النحو التالي:

- زيادة المهارات التحليلية للأفراد وزيادة القدرة على توقع تطورات بيئة الأعمال.
- مشاركة الأفكار والمعارف داخل المنظمة من اجل خلق معارف جديدة يمكن الاستفادة منها.
- تحسين فهم التأثيرات الخارجية.
- تسليط الضوء على استراتيجيات المنافسين.
- تحديد وتحليل النجاح أو الفشل، من المنافسين والعملاء والموردين وغيرهم.

ويؤكد آخرون على أن هناك ثلاثة أهداف أساسية تجعل المؤسسة تتبنى وتطبق الذكاء التنافسي والمتمثلة في:

- الفضول: يعتبر الهدف من الذكاء التنافسي هو جمع المعلومات ثم تبادلها عبر صفحات التواصل الاجتماعي أو عن طريق الملاحظات، لمجرد إشباع الفضول والذي يصبح مميتاً أن لم يتم التعرف عليه.
- المحاكاة: يعتمد عليه عندما تدرك جميع المنظمات لديها شيء للتعلم من بعضها البعض، يمكن لعملية التعلم أن تغطي النطاق الكلي لعمل المنظمة، ويمكن أن يساعد في حل المشاكل.
- التوقع: يتم استخدام الذكاء التنافسي في حد ذاته كعملية تسبق صنع القرار، لأنه يسمح للمؤسسات التعرف على التهديدات التنافسية الحالية و المستقبلية، لاكتساب شكل من أشكال الميزة التنافسية.

¹ ياسر إبراهيم ومراد البياتي، الدور الوسيط للرأس مال السياسي المنظمي في اثر الذكاء التنافسي على الانحراف الاستراتيجي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص.ص34-35.

أما إجمالاً فالهدف النهائي للذكاء التنافسي هو صياغة قرار سليم و قائم على الحقائق، و هنا يصبح الذكاء التنافسي جزءاً أساسياً من البنية التحتية للمنظمات نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.¹

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الذكاء التنافسي

أولاً: أنواع الذكاء التنافسي: 1- ذكاء السوق: هذا النوع من الذكاء يحتاج لوضع خريطة تتضمن التوجهات الحالية والمستقبلية لحاجات ورغبات المستهلكين، الأسواق الجديدة، خلق الفرص لتجزئة السوق، التغيرات الحاصلة في التسويق والتوزيع. بمعنى آخر فإن أبحاث السوق هي استخدام للطرائق العلمية لجمع المعلومات المتعلقة بتسويق المنتجات والخدمات. ونشاطاً مبدئياً يتطلب الذكاء في تجميع المعلومات وتفسيرها.²

وتتبلور أهداف ذكاء السوق في:

- التنبؤ بتغيرات السوق عبر مراقبته.
- تحديد الفرص والمصادر الجديدة للميزة التنافسية.
- تحديد برامج السوق، وتحديد أولويات الإنفاق على نشاطات البحث و التطوير.³

2- ذكاء المنافسين: هذا يحتاج إلى تقييم تطور إستراتيجية التنافس بمرور الزمن بسبب الاختلافات التي تحصل في هيكل المنافسين وكذلك ظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى ترقب منافس جديد في السوق، تعتمد المنظمات هذا النوع من الذكاء للحصول على المعرفة لصياغة الخطط الإستراتيجية المتعلقة بمصالحها الإستراتيجية.

3- الذكاء التكنولوجي: يمثل المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المتواجدة في البيئة الخارجية المستخدمة من قبل المنافسين، وتستخدم هذه المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية تكنولوجية والعمل على تحديد التكلفة والعائد من التكنولوجيا الحالية أو في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة والعمل على التنبؤ بمستقبل الفجوة التكنولوجية.

¹ سهام احمد محمد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كألية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا، المجلة التربوية ، مجلد6، العدد 83، 2021، ص(34-36).

² منصور الهام ومنصور شيماء، دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المؤسسة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 2، العدد2، 2010، ص 199.

³ إسحاق خرشي وأخرون، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى عنوانها دور الذكاء التنافسي في إبراز البعد الاجتماعي للممارسات الاقتصادية، الجزائر الشلف، ص 7.

4- ذكاء العميل: تقوم المنظمة باستخدام خبراء لتقصي أخبار العملاء الموجودين في السوق لغرض وضع استراتيجيات والتي تحمي مصالحها فيلجا هؤلاء الخبراء إلى إتباع سياسة مختلفة تسهل لهم العمل كجمع المعلومات حول العملاء ثم تخزينها وتحليلها ونشرها للجهات المعنية بهدف المحافظة على عملائها واستقطاب عملاء جدد.¹

ثانيا: مصادر الذكاء التنافسي: إن الذكاء التنافسي هو قدرة المؤسسة على توظيف المعلومات من مصادر مختلفة حول المنافسين والسوق والموردين والزبائن من اجل تحسين الأداء التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية، و مع تكنولوجيا المعلومات والانترنت تزايد دور المعلومات في كسب معركة الأعمال أو خسارتها. فالكثير من المنظمات تستخدم مجموعة من الأدوات لجمع البيانات من المصادر التالية:

- المنشورات الحكومية الوزارية؛
- قواعد البيانات؛
- السجلات و التقارير؛
- خبراء الصناعة؛
- المقابلات مع الموظفين؛
- معلومات عن الزبائن والموردين؛²
- مقالات في الصحف؛
- طلبات براءات الاختراع؛
- الأخبار؛
- عروض على الانترنت؛
- العروض الترويجية الخاصة؛
- الحملات الاعلانية؛
- التسعير وقوائم الأسعار؛
- شراء منتجات المؤسسات المنافسة؛

¹ حسن عبد السلام على عمران وفتيحة محمد عيسى الهوني، الذكاء التنافسي كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي، مجلة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد 20، العدد1، 2021، ص139.

² <https://www.researchgate.net>, 05-01-2023, 13 :51.

- المقابلات مع الزبائن والموردين؛

- حضور المعارض التجارية و المناسبات الاجتماعية.

تلجأ المؤسسات إلى استخدام مصادر المعلومات بشكل متكرر من الانترنت في عملية الذكاء التنافسي، لان مواقع الانترنت تحتوي على مجموعة متنوعة من المعلومات بما في ذلك تاريخ المؤسسات، لمحات عامة عن المنتجات والخدمات، البيانات المالية، السيرة الذاتية لكبار الموظفين و الإداريين، الإعلانات... وكذلك تكلفة الحصول على هاته المعلومات تكون بشكل عام مجانية.¹

المطلب الثالث: عمليات ونماذج الذكاء التنافسي

تطور مجال الذكاء التنافسي على مدى العقدين الماضيين ليصبح جزءا لا يتجزأ من معظم المنظمات. يأتي هذا المبحث ليسلط الضوء على أساسيات الذكاء التنافسي من حيث الأبعاد، والعمليات، وبعض النماذج، والخصائص الواجب توفرها لضمان نجاح برنامج الذكاء التنافسي.

أولا: عمليات الذكاء التنافسي: - التخطيط و التركيز: هي أول واهم خطوة في عملية الاستخبارات التنافسية حيث يتم وضع الاحتياجات والاعتراف بحاجة المنظمة لعملية الذكاء التنافسي، والتركيز على جمع المعلومات من البيئة الخارجية المتعلقة بالمنافسين، الموردين، العملاء، الشركاء المحتملين. ووضع خطة إستراتيجية واضحة مبنية على مجموعة من المدخلات المتمثلة في الفرص المتاحة الناتجة عن دراسة السوق والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة، نقاط القوة والضعف، من ثم تحديد إي نوع من الاحتياجات التي ستقدم إلى خبراء الذكاء التنافسي وتوجيه جهودهم. تتطلب هذه المرحلة تحديد المصادر الضرورية لمشروع الذكاء التنافسي.

- **جمع البيانات:** في هذه المرحلة يتم جمع البيانات من مختلف المصادر الأولية والثانوية باستخدام عدد كبير من الوسائل والتقنيات المتاحة، تتمثل مصادر جمع المعلومات في الوكالات الحكومية، الموظفين، التقارير، الكتب، المجلات، الوثائق الرسمية. يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار المصدر المناسب الذي سوف تعتمد عليه لجمع المعلومات والتي من خلالها يتم إنتاج الذكاء.

- **التحليل:** يتم تحليل المعلومات التي تم جمعها وجعلها قابلة للتنفيذ ويمكن الاستفادة منها، تعتبر أصعب مرحلة في حلقة الذكاء بحيث يتميز المحللون بمهارة وشجاعة وكفاءة عالية وقادرين على قياس المعلومات

¹ فرحات سميرة، مرجع سبق ذكره، ص163.

وفحص أجزائها، وذلك باستخدام وسائل وأدوات تحليلية مثل نموذج القوى الخمسة لبورتور "Swot" تحليل (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات). تنتهي مرحلة التحليل بإجراء بعض المعلومات الاستخبارية في شكل مخرجات (وثائق، ملفات، تحليل السوق والصناعة، تقييمات التكنولوجيا) ما يجعل الذكاء التنافسي ناجحا هو القدرة على إجراء التحليل والتفسير المناسب.

- **النشر و الإيصال:** هي مرحلة مهمة جدا وضرورية حيث أكد الباحثون في هذا المجال على أهمية التواصل بين الأفراد داخل المنظمة حول نتائج الاستخبارات لأنها تدعم القرار الإداري، حيث يتم أيضا في هذه المرحلة توزيع الذكاء المنتج إلى كل من يطلبه وجعله متاحا للجميع.¹

هناك أيضا من يضيف مرحلة التقييم بعد النشر و الاتصال حيث يتم في هذه المرحلة تقييم الأهداف و يظهر ما كان المشروع ناجحا أم لا، و كيف يتم الاستفادة منه.²

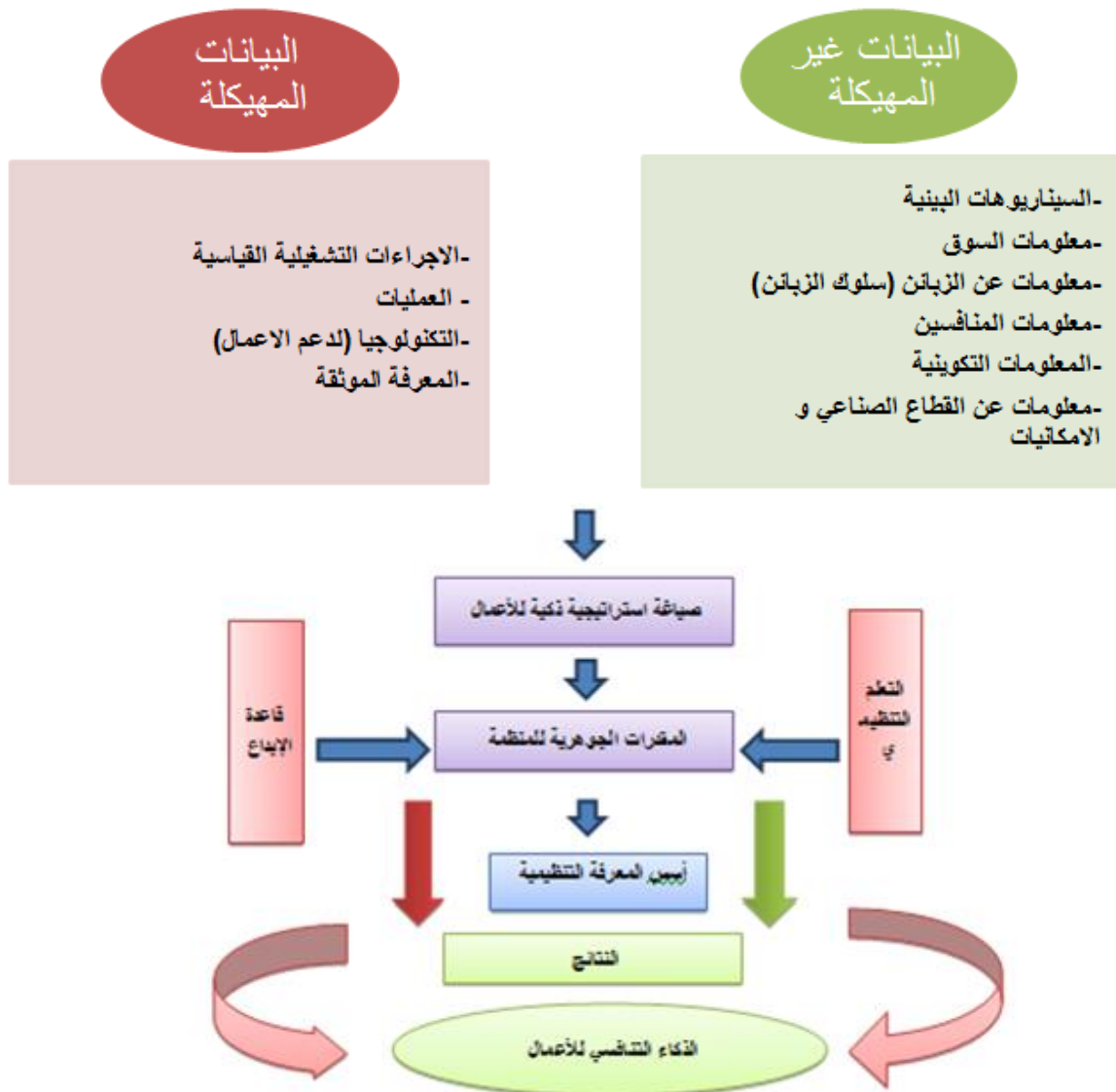
¹ Wadie nasri , **Conceptiel model of competitive intellegence international**, journal of business, N6, 2012, p.p27-28.

² فرحات سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 158.

الفصل الأول.....الاطار النظري

ثانيا: نماذج الذكاء التنافسي: - نموذج (Rodrigues. , 2002): إن في اغلب المنظمات، نظم المعلومات هي الأدوات الإدارية التي تتبلور في تقديم القيم وتطوير القدرات، وفي الواقع أن تصميم الحلول الفنية / التقنية لجمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها غير كافية وإنما تحتاج إلى الجهود الفعالة للموارد البشرية، فالذكاء التنافسي يزيد من تنافسية المنظمة من خلال فاعليتها المتولدة من امتلاك قاعدة بيانات التي بدورها تتكامل مع أنشطة الذكاء التنافسي التي تمكنها من وضع إستراتيجية ذكية قائمة على المعرفة والتكنولوجيا وتطوير القدرات.

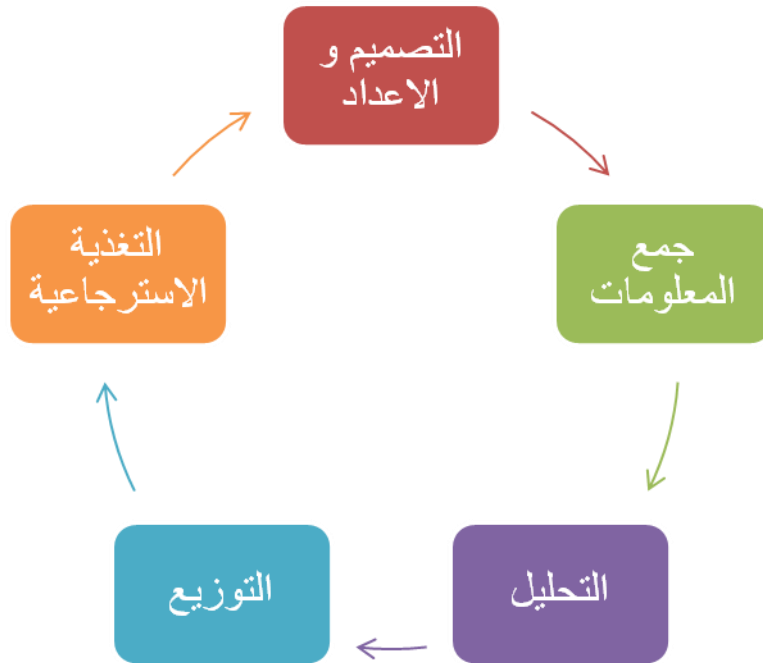
الشكل رقم (01): بناء المقدرات الجوهرية من خلال الانتقال من أنظمة المعلومات الى الذكاء التنافسي.



المصدر: احمد عبد الله أمانة الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- نموذج (Scip): يركز هذا النموذج على إعداد برنامج لجمع المعلومات وتحليلها وتوزيعها، ما يميز هذا النموذج وتعزيزه للميزة التنافسية من خلال وضع منهجية لبرنامج الذكاء التنافسي حول جمع المعلومات وحفظها بطريقة أخلاقية.

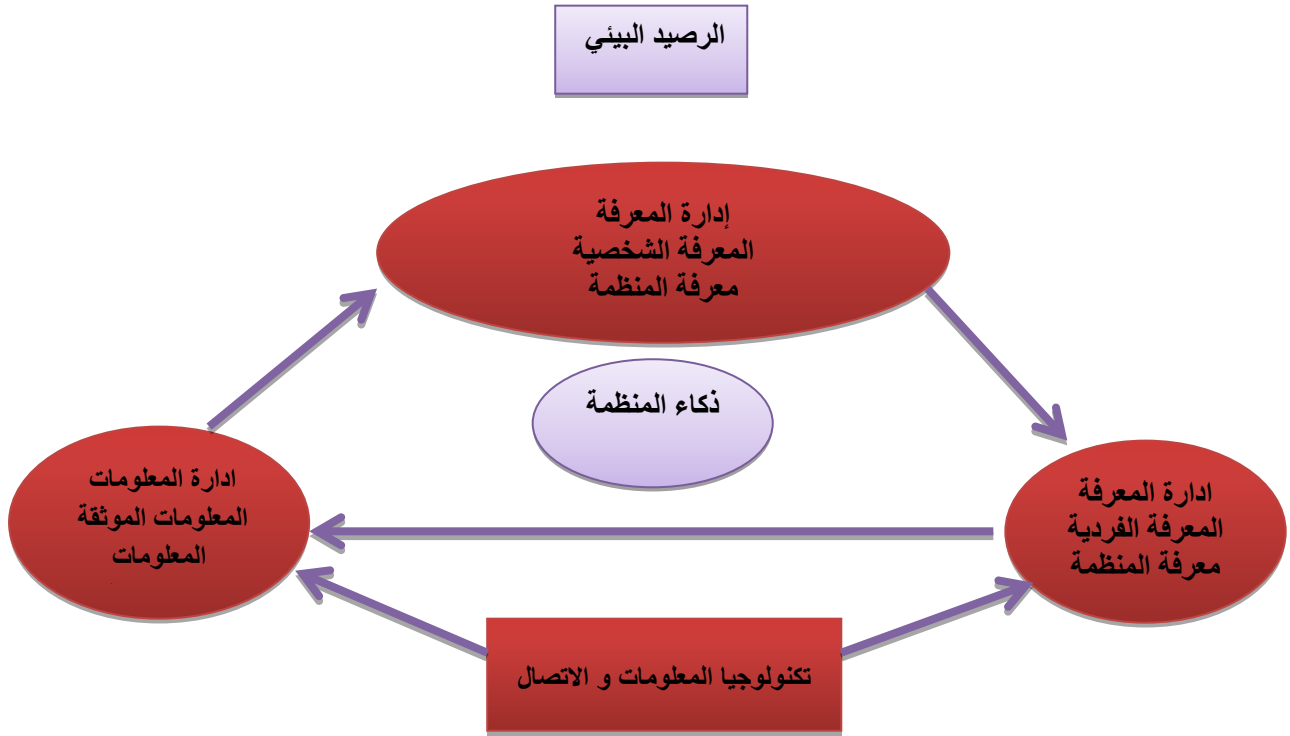
الشكل 02: دورة الذكاء التنافسي المقدمة من (SCIP)



المصدر: أحمد عبد الله امانة الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- نموذج (Trigo et al . , 2007): يعمل هذا النموذج على المزج بين معرفة العاملين والمنظمة التي تم الحصول عليها من عملية رصد البيئة الخارجية وان هؤلاء العمال 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 لتوزيع المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة.

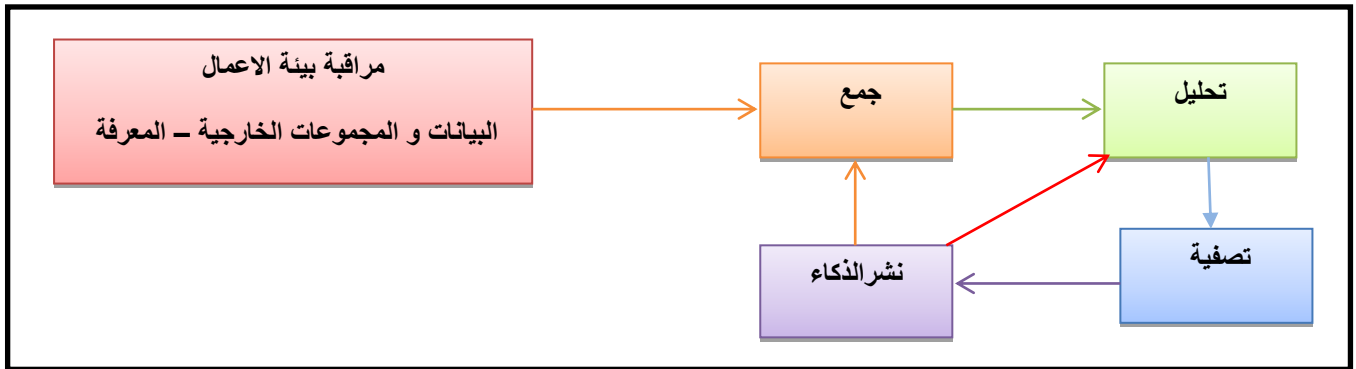
الشكل رقم(03): تكامل ادارة المعرفة وادارة المعلومات من خلال ذكاء المنظمة في التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: أحمد عبد الله أمانة الشمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 67.

- نموذج (Popa & cucul, 2009): يشير هذا النموذج إلى الخطوات الأساسية لعملية الذكاء التنافسي التي تتضمن مراقبة بيئة الأعمال (البيانات والمعلومات الخارجية والمعرفة وجمعها وتفسيرها ونشر الذكاء لدعم عملية صنع القرار وذلك لتحسين مكانة المنظمة في السوق.¹

الشكل رقم(04): عملية الذكاء التنافسي المقدمة من (Cucul & Popa, 2009).

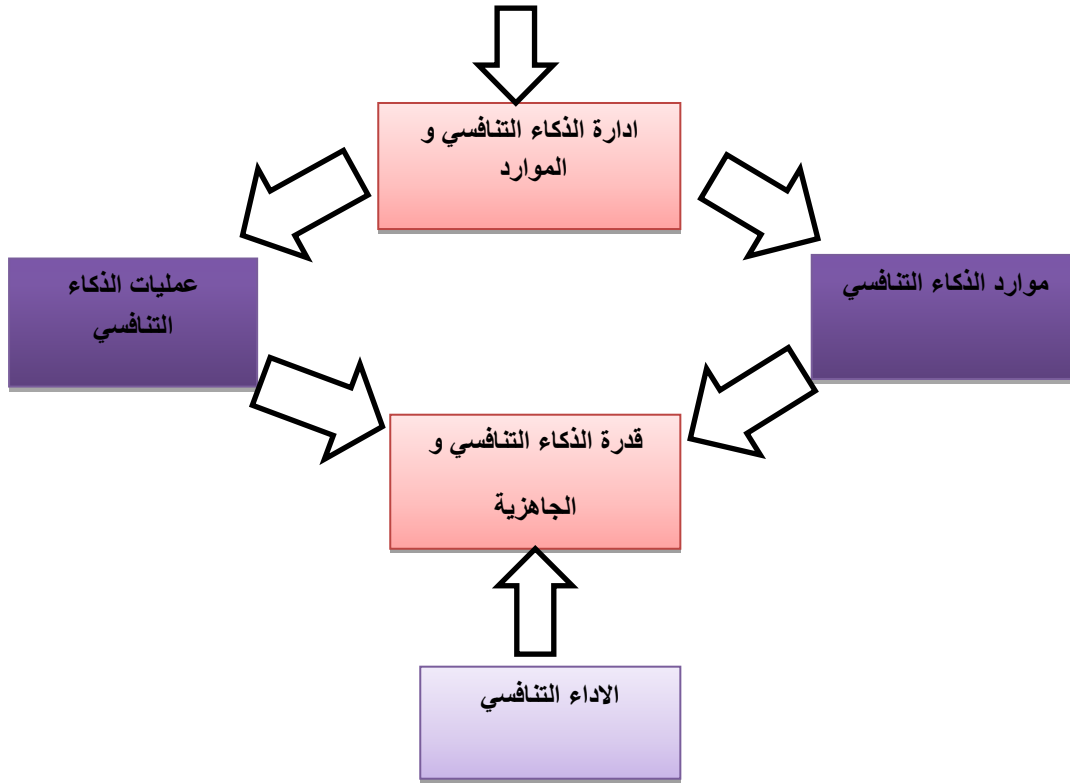


المصدر: وزيرة يحيى ممد سليمان ومعن وعد الله المعاضيدي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

¹ احمد عبد الله امانة الشمري، مرجع سبق ذكره، ص(65-67).

- نموذج (Hall & Bensoussan 2007): لهذا النموذج دور مهم في تحسين تنافسية المنظمة في بيئة تنافسية على نحو متزايد، فسيكون هناك فائدة كبيرة في استكشاف طريق لتحسين إدارة الذكاء التنافسي. وان التحسينات التي تطرأ على إدارة الذكاء التنافسي تعني موازنة التناوب المشمول بين المعولية والتوقيت، وفاعلية الكلفة، والعلاقة والمواضيع القانونية، الأخلاقية، فان المزيد من المعلومات قد تقود إلى المزيد من الشلل. ان الذكاء التنافسي يكون هو الأفضل لصنع قرار معين، ومن ثم تحقيق أفضل استخدام لموارد الذكاء التنافسي. ويمكن توضيح نموذج تحسين إطار إدارة الذكاء التنافسي في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): نموذج اطار ادارة الذكاء التنافسي.

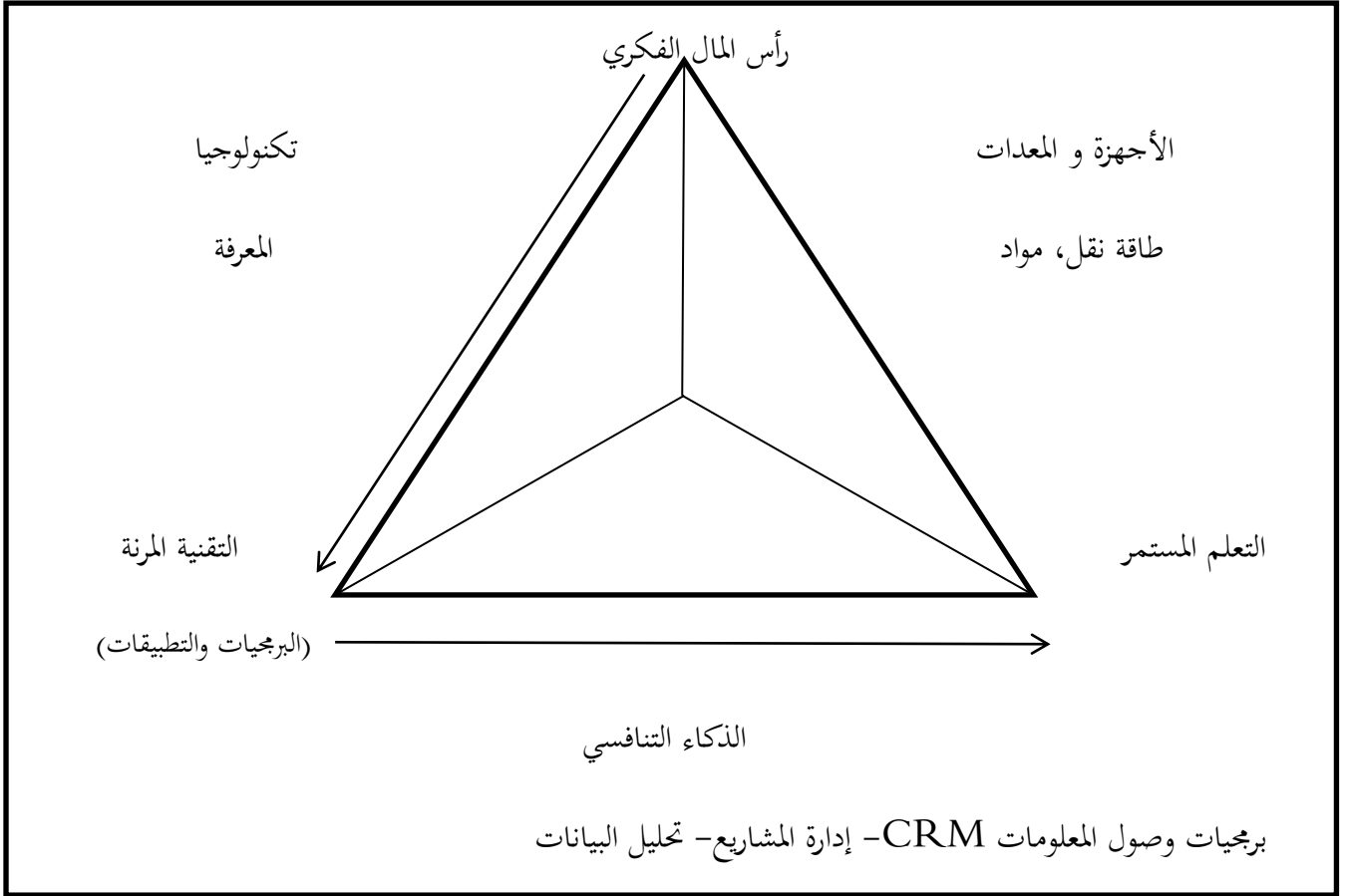


المصدر: وزيرة يحيى محمد سليمان ومعن وعد الله المعاضيدي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- نموذج (Dou ,et.al,2005): نموذج المثلث السحري، يعد هذا النموذج من النماذج الحديثة، ويعتمد على ثلاثة مكونات أساسية وهي: التعليم المستمر، التقنية المرنة، الرأس المال الفكري، يشير هذا النموذج إلى أن هناك ترابطا وعلاقة بين المكونات الثلاثة، والتي تعمل سويا لتساعد في تحقيق النجاح التنافسي، ويبرز دور الذكاء التنافسي في تحقيق الموازنة بين الرأس المال الفكري الذي يعد نقطة الشروع في تحقيق التفوق التنافسي، ويليه التقنية المرنة، ومن ثم التعليم المستمر، بحيث تعمل المكونات الثلاثة بشكل

تفاعلي و مستمر، ففي الوقت الذي تعمل فيه على تطوير التقنية تكون بحاجة إلى تبني المنظمات للتعلم لتحويل المعرفة إلى قيمة مضافة. و يتضح نموذج المثلث السحري في الشكل التالي:¹

الشكل رقم(06): نموذج المثلث السحري.



المصدر: وزيرة يحيى محمد سليمان ومعن وعد الله المعاضيدي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

المطلب الرابع: أبعاد الذكاء التنافسي

- العلاقة مع الإدارة: الغرض من هذا البعد هو اكتساب فهم لأنشطة الذكاء التنافسي التي تدعمها المنظمة، وهناك نسبة كبيرة من المديرين الذين يستخدمون الذكاء التنافسي في التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات في وقتها، فالإدارة العليا تستخدم الذكاء التنافسي لحماية أصولها الغير ملموسة وكذلك الكشف عن الفرص والتهديدات، وتنسيق الاستراتيجيات علاوة على ذلك فان الذكاء التنافسي يساعدهم على الاطلاع المستمر بالبيئة الداخلية والخارجية، إنتاج المعرفة الجديدة، وأخيرا يمكن أن يؤدي الذكاء التنافسي إلى الابتكار وتحقيق المزايا التنافسية.

¹ وزيرة يحيى محمد سليمان ومعن وعد الله المعاضيدي، مرجع سبق ذكره، ص(53-57).

- **تدريب المهارات:** تم تصميم التدريب على المهارات لاكتساب الموظفين المعارف والقدرات اللازمة للوفاء بالمتطلبات المحددة لوظائفهم، يكون التدريب مفيدا إذا ظهرت تقنيات أو عمليات أو أنظمة جديدة داخل المنظمة. فيعد التدريب على المهارات أداة فعالة في إعادة تفعيل قدرات الفرد، بحيث يكون لها تأثير قابل للقياس في إنتاجية وربحية المؤسسة، تحسين جودة المنتجات أو الخدمات مع تعزيز الرضا الوظيفي ورفع معنويات الموظفين وزيادة ثقتهم بأنفسهم. التدريب على المهارات ركيزة يعتمد عليها لإدراك توقعات المؤسسة، وتساعد الموظفين في فهم أنشطة الذكاء التنافسي وتطبيق عملياته بشكل صحيح.

- **تحليل الإنتاج:** يعتبر تحليل الإنتاج وسيلة فعالة للكشف على العناصر المؤثرة في الإنتاج، ويساعد المسير في اتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية لتشجيع كل ما هو إيجابي والقضاء على كل ما هو سلبي، هدفه هو البحث عن الكيفيات المناسبة لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ينقسم تحليل الإنتاج إلى نوعين: التحليل المستقبلي ويقصد به العملية التي تسمح للمسيرين باتخاذ الإجراءات قبل معرفة النتائج، والتحليل اللاحق ويعني العملية التي تسمح للمسيرين معرفة أسباب وضعية ما لها نتائج محققة. وفي الآونة الأخيرة ظهرت فلسفة تحليل الإنتاج في الوقت المحدد وذلك نتيجة التطور الهائل في نظم التصنيع والتي اتجهت لها بعض الشركات لتخفيض التكاليف وسرعة الأداء وتصفير المخزون. وفي الأخير يمكن القول إن الهدف الرئيسي لتحليل الإنتاج هو زيادة قدرة الشركة على المنافسة طويلة الأجل من خلال إتباعها لطرق مثالية في الإنتاج، وباستخدام أدوات وتقنيات الذكاء التنافسي تسمح للمؤسسة بمعرفة مختلف التغيرات البيئية الحاصلة في بيئة الأعمال.¹

- **مصادر المعلومات:** تعرف مصادر المعلومات جميع الأوعية والوسائل والقنوات التي يمكن عن طريقها نقل المعلومات للمستفيدين منها. تشكل مصادر المعلومات الحديثة قوة التسيير في مراكز المعلومات المختلفة فهي أداة بحث رئيسية في مختلف الجوانب والنواحي التنظيمية.²

و تعتبر المعلومة كيان مادي ومورد استراتيجي أساسي للمؤسسة، ونظرا للتطور السريع الذي عرفه المجال الاقتصادي والتكنولوجي ازداد وعي وإدراك المنظمة بأهمية المعلومات والعمل على جمعها من مصادر داخلية

¹ M.ourbich, **Development Of Competitive Intelligence Maturity Model**, 2018, journal of intelligence studies in business, p.p 28-29.

² غوار عفيف، إدارة مصادر المعلومات في المكتبات، مجلة الرصيد العلمي، العدد 2، 2017، ص.ص 212-214.

وخارجية لبناء ثروة معلوماتية هائلة تساعدها في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. تتمثل مصادر المعلومات الداخلية في: التقارير المالية والمحاسبية، الملفات الخاصة بالموظفين، القوانين الداخلية للمنظمة، الوثائق الرسمية، السجلات الإدارية، أما المصادر الداخلية تتمثل في معلومات عن المنافسين، الموردين، الزبائن، المستثمرين، السوق، القواعد والقوانين الحكومية. فقدرة المؤسسة على جمع المعلومات من مختلف المصادر وتسييرها وتخزينها وفق نظام محكم يساعدها على رسم الخطط والاستراتيجيات والسياسات الصحيحة التي تقودها إلى تحقيق أهدافها، وأداء مهامها بفاعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة منافسة في الأسواق، وبذلك تكون المؤسسة تطبق عمليات الذكاء التنافسي المبنية على المعلومات التي تم جمعها من البيئتين الداخلية والخارجية.

- **القدرات والانجازات:** القدرات هي السلوك الذكي للفرد والذي يتجلى بقدرته الفكرية الطبيعية مع الملاحظة والفهم والتعليم والتفكير والتذكير والتعامل مع المواقف بشكل فعال، هذه القدرة العقلية يمكن تطويرها وتنميتها وقابلة للتدريب وتتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية. ونعني بالإنجازات هي النتيجة النهائية لهدف معين حدده شخص أو مجموعة أشخاص بعد القيام بجملة من الأعمال، وهذا ما يمنح الشعور بالرضا وتحقيق الأهداف بفاعلية.

- **الأفراد:** أصبح تسيير الموارد البشرية من المجالات المهمة في عالم منظمات الأعمال الحديثة، باعتبار العنصر البشري المحرك الرئيسي للمنظمة، وأدائها قائم على أداء وسلوك الأفراد، لذلك تعمل المؤسسات على استقطاب الأفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية، وتدريبهم لتطوير معارفهم، ثم توجيههم نحو تحقيق الأهداف العامة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لشعورهم بروح الانتماء وأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة. فقدرة هذه الأخيرة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وتبني برنامج للموارد البشرية يساهم في تحفيز الموظفين ويدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم العقلية والمعرفية تجعلهم يجددون احتياجات وأولويات المنظمة بصفة عقلانية، مع وضع برنامج للذكاء التنافسي يضمن لهم الحصول على معلومات وفق اطر أخلاقية وقانونية يساعدهم في حل المشاكل بطرق إبداعية، مما يؤدي ذلك إلى تحقيق رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم، وكسب المنظمة ميزة تنافسية مرتكزة على أداء المورد البشري.¹

¹ M.ourbich, **Developement Of Competitive Intelligence Maturity Model**, 2018, journal of intelligence studies in business, p.p 28-29.

المبحث الثالث: ماهية الأداء المنظمي

حظي الأداء المنظمي المتميز باهتمام متزايد من قبل الأدبيات والدراسات المعاصرة كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفؤة في مختلف المؤسسات على مستويين الفردي والتنظيمي في القطاعات الأعمال والقطاعات الحكومية على حد سواء.

المطلب الأول: ماهية الأداء المنظمي

أولاً: مفهوم الأداء المنظمي: قبل التطرق إلى مناقشة جوانب الأداء المنظمي يتعين علينا أولاً التعريف بعنصر الأداء في حد ذاته. إن أصل كلمة الأداء تنحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة Performare التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة Performance وأعطتها معناها.¹ لا يزال الأداء المنظمي يمثل قضية خلافية بين الباحثين التنظيميين. فوفقاً لأحدهم فإن الأداء المنظمي يعادل (الاقتصاد، الكفاءة، والفعالية) ووفقاً لآخر فهو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بطريقة فعالة.² حيث يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كان مستواه التنظيمي إلى تحسينه، وفي هذا الإطار يعرف الأداء المنظمي على أنه الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة باستخدام أفضل الطرق وفق الأساليب المتاحة يعد الأداء المنظمي مفهوماً متعدد الأبعاد نظراً لتنوع توقعات الجهات الفاعلة في المنظمة وتعقيد الأهداف التنظيمية لذلك فإن الأداء ماهو إلا مفهوم معقد يصعب قياسه.³ إن الأداء ليس مجرد نتيجة لنتيجة، بل هو نتيجة مقارنة بين النتيجة والمهدف. وقد يشمل الأداء المكونات والمنتجات والعواقب والتأثير ويمكن أيضاً ربطه بالاقتصاد أو الكفاءة أو الفعالية أو فعالية التكلفة أو الإنصاف.⁴

¹ لوشن محمد وبولخوخ عيسى، اثر تطبيق إدارة الأداء المتوازن في تحسين الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم بواقي، المجلد9، العدد2، 2022، ص 1475.

² Ismael Younis Abou Jarad Et Al, A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance, International Journal of Business and Social Science, Vol. 1 No. 3, 2010, p.p 28-29.

³ Widad Hairout, Le système de mesure de la performance organization comme levier de la performance des etablissement publics marocaine, faculté des science juridique, 2021, p555.

⁴ Criveanu Maria et Ion elena, organizational performance – a concept that self, Academica Brancusi publisher, 2016 , p (179-181).

يمكن كذلك تعريف الأداء المنظمي بأنه الاستخدام الاقتصادي لموارد المنظمة ويعتمد على المقاييس المالية كالربحية والقيمة المضافة بوصفها معايير تعكس مدى تحقيق الاهداف الاقتصادية للمنظمة. وهو ليس انعكاس للمعايير المالية والاقتصادية فحسب إنما هو مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية وخارجية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف اتجاه العاملين، المساهمين، الزبائن، الإدارة، المجتمع.¹

ويعتبر الأداء المنظمي النتيجة النهائية للنشاط، يعد الأداء المنظمي جوهر الإدارة الاستراتيجية ويعرف بأنه فاعلية المنظمة في تحقيق غرضها، وهناك مؤشرات و مقاييس لا بد من توفرها للحكم على أداء المنظمة منها المالية والغير مالية، ومن هذه المؤشرات نمو المبيعات، نمو العملاء، دوران الموظفين، نسب الكفاءة.²

هناك من يعرف الأداء المنظمي بأنه مجموع تأثيرات العمل ، لأنها توفر أقوى علاقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، ورضا العميل والمساهمات الاقتصادية. كما يقال يجب أن يأخذ الأداء في الاعتبار كلا من المدخلات (الجهد المبذول) والمخرجات (نتيجة الجهد المبذول). ويتحقق الأداء عندما تتركز جميع الجهود على تحقيق الأهداف المحددة وتلبية احتياجات العملاء إشباع. ومع ذلك ، لا يمكن قياس الأهداف ورضا العملاء بدقة.³

يجمع أغلب الباحثين على أن الأداء المنظمي هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، حيث يركز على إسهامات الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفة، كما يركز أيضا عن المسؤولية الكلية للمدرين تجاه تحقيق هذه الأهداف. ويفهم من ذلك أن الأداء المتميز يجب أن يسعى بمجمل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الإستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلا ولفترات طويلة.⁴

ويعرف الأداء المتميز على أنه تلك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة، يفهم من ذلك أن الأداء المتميز يجب أن يسعى مل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الإستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلا ولفترات طويلة. ويمكن وصف الأداء المتميز بجملة من الصفات التالية:

- إدارة عليا تتميز بالالتزام وبعد النظر ومشاركة كل الأفراد؛

¹ عبد الستار إبراهيم دهام ، تقييم الأداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة، المجلد 2، العدد 3، 2010، ص 12.

² غسان عيسى العمري، أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية، المجلد 28، العدد 1، 2020، ص 5.

³ Criveanu Maria et Ion Elena Iuliana, **Organizational Performance A Concept That Self Seeks To Find Itself**, 2016, 180 .

⁴ عبد القادر رايح الله وأسمهان دومي، علاقة ادارة الجودة الشاملة بالأداء المنظمي لدى الإطارات العليا والوسطى، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد5، العدد 2، 2020، ص 817.

- مهارات متعددة وكفاءات متميزة، و السعي الدائم لتحسين الأداء؛
 - التقييم الحيادي والموضوعي للأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة.
 - ويمكن إنجاز هذه المتطلبات وفق ما يلي:
 - اندماج المؤسسة في المناخ البيئي المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية لدى مجمل العاملين؛
 - التحلي بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابي؛
 - ترقية الرصيد المعرفي لدى العاملين؛
 - إتباع منهجية مناسبة للبحث عن المشكلات واتخاذ القرارات حيالها وحيال مجمل قضايا العمل بالمؤسسة.¹
- يعتقد بعض الباحثين أن مفهوم الأداء في السبعينيات تعامل مع الوسائل التنظيمية والغايات. يُعرف الأداء على أنه مدى قدرة الشركة كنظام اجتماعي بموارد معينة على تحقيق أهدافها دون الاضطرار إلى إعاقه مواردها ووسائلها أو فرض ضغوط مفرطة على موظفيها. يقول البعض انه في المنظمة الفعالة يكون معدل الإنتاجية ومستويات الرضا والتحفيز لأعضائها مرتفعًا، في حين أن معدلات الدوران والتكاليف والاضطرابات العمالية منخفضة أو غائبة. إما وفقا لآخرين فان الكفاءة (نسبة المخرجات إلى المدخلات) وفعالية المنظمة متوازية، وكلاهما مكونان حيويان من الأداء التنظيمي العام، والذي يمكن تقييمه من خلال تعظيم إجمالي العوائد من جميع الأنواع. باختصار فان الفعالية والكفاءة والملائمة هي ثلاثة أبعاد للأداء المنظمي تم استخدامها كعناصر مشتركة في التعريفات. وفي الثمانينيات، عرف الأداء على أنه المدى الذي يمكن أن تنظر فيه المنظمة كنظام اجتماعي في وسائلها وغاياتها. وعرف الأداء المنظمي بأنه مفهوم نجاح أو فعالية المنظمة، وكمؤشر على الطريقة التنظيمية التي تؤديها بفعالية لتحقيق أهدافها بنجاح.

أما في التسعينيات، اعتبر أن الأداء المنظمي يعتمد بشكل كبير على جودة أداء الموظفين. فمن أجل ضمان أداء منظمي عالي الجودة وجب أن يتعرف موظفو الشركة بشكل منتظم على المعارف والمهارات الجديدة والحديثة، والتي بدورها ستساعدهم على مواكبة أحدث التطورات والتغيرات الجديدة التي تحدث في السوق.

وفي العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، ركز تعريف الأداء المنظمي في الغالب على قدرة المنظمة وقدرتها على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الإنجازات المتوافقة مع الأهداف المحددة للشركة، وكذلك النظر في مدى ملائمتها لمستخدميها. وفي هذا التعريف قد تم أخذ العناصر العامة الثلاثة للبروتوكول الاختياري وهم الكفاءة والفعالية والصلة في الاعتبار. على العكس من ذلك، يُعتقد أن أداء المنظمة قادر على تغطية مجالات أوسع بما في

¹ احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، 2013، ص42.

ذلك العلاقة بين الأداء والأهداف التنظيمية (الفعالية) ؛ الموارد التنظيمية (الكفاءة) ؛ ورضا أصحاب المصلحة (الملائمة).¹

فالأداء المنظمي هو مفهوم مركزي في جميع استراتيجيات الإدارة، يستخدم مفهوم الأداء بشكل شائع في كل من الأدبيات و الدوائر التنظيمية لتعيين مستوى معين من التميز، حيث تم تفعيل هذا المفهوم من قبل العديد من باحثي الإدارة، تم استخدام مفهوم الأداء في ميدان الرياضة ثم في الميكانيك قبل التقدم إلى المنظمات. وخلال السنوات الأخيرة تطور هذا المفهوم وتوسع داخل منظمات الأعمال، فقد كان مفهوم الأداء يركز فقط على البعد المالي حيث يتم قياسه بالمؤشرات الكمية مثل ربحية الاستثمارات، المبيعات، والإنتاجية. ثم بعد ذلك تطور مفهوم الأداء وأصبح متعدد الأبعاد نتيجة التعقيد الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية فأصبح لا يقتصر فقط على البعد المالي. وأدى هذا الواقع الجديد إلى التخلي عن النهج أحادي البعد لمفهوم الأداء، لصالح رؤية أوسع للمنظمة فتمت مراجعة مؤشرات متنوعة لقياس الأداء مثل: بيئة ومناخ العمل، رضا العملاء، جودة المنتجات، الرضا الوظيفي للعاملين.²

ثانيا: أنواع الأداء المنظمي: إن الاختلاف الموجود حول أنواع الأداء، حيث أن كل باحث يقسم الأداء المنظمي حسب معايير معينة من بينها:

1- حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء المنظمي كالآتي:

أ- **الأداء الداخلي:** ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي:

- الأداء البشري : وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا من أن الأداء البشري يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية .

- الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية .

¹ Hashem Salarzadeh Jenatabadi, **An Overview of Organizational Performance Definitions and Measurements**,2015, p.p 3-4.

² Amrani Sabrina Et Mansour Naima, **L'impact de la motivation sur la performance organizationnel cas de cevital d'alger**, 2019/2020, p33.

- الأداء المالي: ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر تتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

ب- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة. هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشأ بها، فمن خلال هذين الأداء بن يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت.

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من تحدياته وآثارها السلبية.¹

2- معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء كالأتي:

- **الأداء الكلي:** ويتمثل في جميع الأداءات المساهمة في نمو المؤسسة، ويتجسد من خلال الانجازات المحققة من الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة.

- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف الى أداء الوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق وغيرها.

¹ زرنوح احمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا، المجلد 1، العدد 3، ص.ص 32-33.

3- حسب المعيار الوظيفي: يتعلق هذا المعيار بالوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و يمكن حصرها كما يلي:

- أداء الوظيفة المالية: يتجسد أداء هذه الوظيفة في ضمان السير الحسن و الاستغلال العقلاني للاعتمادات و الموارد المالية الممنوحة، واحترام القواعد القانونية.

- أداء الوظيفة الإنتاجية: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المنظمة من تحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة، مع مراعاة مستوى معين من الجودة في حدود الإمكانيات المتاحة.

- أداء الوظيفة التسويقية: يتمثل أداء هذه الوظيفة في التعريف بالمنتج أو الخدمة، حيث تبدأ هذه الوظيفة بالإعلان عن المنتجات أو الخدمات، ثم عرضها في السوق ، إلى غاية تسليمها إلى المستهلك.

- أداء الوظيفة التموينية: يمثل التمويل الوظيفة الأساسية بالنسبة للمؤسسات التجارية، ويتجسد أداءها من خلال التزويد بالمنتجات والتجهيز عن طريق إجراء البحوث حول الموردين الموجودين في السوق، وإبرام العقود معهم بعد التفاوض للحصول على أفضل الأسعار وأحسن النوعيات.

- أداء وظيفة الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المحرك الرئيسي والعنصر الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، لذلك فأدائها ومردوديتها مرتبط بتحسين سمعة المنظمة في السوق، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي احد العناصر الأساسية لاستمرارية ونجاح المؤسسات.

4- حسب الطبيعة: يمكن تقسيم أداء المؤسسة حسب هذا المعيار إلى طبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتختلف هذه الأهداف حسب نوع النشاط، وهي كالتالي:

- الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وتقديم الخدمات للمجتمع والوفاء بالتزاماتها تجاهه، بمعنى النتائج التي تحققها المؤسسات في المجالات الغير اقتصادية عن طريق الوسائل المتوفرة.

- الأداء الاقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء المؤسسات.

- الأداء التكنولوجي: يكون الأداء التكنولوجي عندما يكون في عملية تخطيط الأهداف التكنولوجية، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

- الأداء السياسي: ويتمثل في بلوغ المؤسسة الأهداف السياسية، مثل تمويل حملات انتخابية لإيصال وترقية أشخاص إلى مناصب سياسية لاستغلالهم لصالح المؤسسة.¹

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء المنظمي: تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا.

1-العوامل الداخلية: وتشمل كل ما هو داخل المنظمة يمكن تقسيمها كالتالي:

(أ) - العوامل التنظيمية: بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية مايلي:

- الهيكل التنظيمي: هو الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تقسم المهمة إلى واجبات محددة وتنسيقها وهو إطار العلاقات على الوظائف والأنظمة وعملية التشغيل والأشخاص والمجموعات التي تبذل جهودًا لتحقيق الأهداف بالإضافة الى انه ويؤثر على جميع العمليات التنظيمية. يشير الهيكل التنظيمي إلى نماذج العلاقات الداخلية للتنظيم والسلطة والعلاقات، إعداد التقارير وقنوات الاتصال الرسمية، توضيح المسؤولية وتفويض اتخاذ القرار والمساعدة في تدفق المعلومات. حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها:

- تحديد العلاقات الرسمية وإعداد التقارير في المنظمة ويظهر عدد المستويات في التسلسل الهرمي ويحدد مدى سيطرة المديرين.

- تحديد موقف الأشخاص كعمل جماعي في وحدة ويقسم الوحدات في المنظمة بأكملها.

- تصميم الأنظمة التي يتم من خلالها تنسيق جميع الوحدات وفعاليتها.²

- تعزيز تدفق المعلومات من عمليات الخطوط الأمامية الى المديرين المسؤولين عن اتخاذ القرار.

- تحسين أداء الموظف و تحديد مهامه.³

- الثقافة التنظيمية: يُؤخذ مفهوم الثقافة التنظيمية عادةً للإشارة إلى المعتقدات والقيم وأنماط السلوك والتفاهات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تميزها. قد ترتبط هذه بالرموز والقصص والأساطير التنظيمية التي تعبر عن الثقافة وتساعد على التواصل الاجتماعي مع الأشخاص في المنظمة أو الصور والمنتجات والملابس والمباني وغيرها

¹ غضبان حسام الدين وقلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2015، ص.ص 38-39.

² Gholam Ali Ahmady Et Al, **Organizational Structure**, social and behaviour sciences 2016, p457.

³ <http://smallbusiness.chron.com>, 17/03/2023, 15 : 54.

من المصنوعات اليدوية التي تجسد الثقافة ماديًا. ¹ هي إطار من الافتراضات والمعتقدات المشتركة التي تملي كيفية تعامل المنظمات مع الأفراد. يتم إنشاء ثقافة محددة والحفاظ عليها من قبل كل منظمة، وتتضمن القيم والمواقف التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للمؤسسة. تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات المشتركة لأعضاء المنظمة وهي نتاج عوامل مثل التاريخ والمنتج والسوق والتكنولوجيا والإستراتيجية ونوع الموظف وأسلوب الإدارة والإستراتيجية. كما تتضمن الثقافة الرؤية والمبادئ والمعايير والهياكل والرموز والمفردات. الافتراضات والمعتقدات وسلوكيات المنظمة. ²

(ب) - عوامل لها صلة بالعنصر البشري:

- **التحفيز:** إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال مايلي :

استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والاحتفاظ بهم وتقليل الإستقالات.
الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجيهات المنظمة.
تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

- **التكوين:** هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتممينها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بما مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة وإستمراريتها ونموها وتوسعها ويمكن تلخيص أثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.

رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.

- **القيادة:** هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.

¹ Stephen Andrew Linstead, **Organizational Culture**, 2001, p 1930.

² Rasak Bamidele, **Organizational Culture**, 2022, p4.

وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيههم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة.

(ج)- الإدارة: فلإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة ولذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

(د)- بيئة وطبيعة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية . اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز .. الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل. أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة لعلاقات من لشاغلها ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية و الأداء.

(هـ)- العوامل الفنية: فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي، وبهذا تتأثر مستويات أداء المنظمة بمحمل هذه العوامل الداخلية والخارجية، وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنته المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي.

2- العوامل الخارجية: العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي:

(أ) العوامل السياسية والقانونية: إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها.

أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك.
أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة.

أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة.

(ب) **العوامل الاقتصادية:** وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة.

(ج) - **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع. بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها: التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة، وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع. وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لإستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة.

(د) **العوامل التكنولوجية:** وتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الإعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.

توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة.

القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.

تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

فالتكنولوجيا من ميزاتهما تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع.

(هـ) **الزبائن:** باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن والتعليم والصحة وغيرها فهي خدمات تشيع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابها لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص.

والنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم

الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أداءها يرتبط أساسا

بالزبون. كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءاً منه، و تقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة. بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي مواطني الدولة، وفي هذه الحالة تحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع.¹

المطلب الثاني: عموميات حول جودة الأداء المنظمي

أثار مفهوم جودة الأداء اهتمام الباحثين والمفكرين داخل المنظمات وهذا لأهميته الكبيرة فالأداء المتميز للعمال أساس تحقيق أعلى مستويات الجودة وزيادة الأرباح والقدرة على المنافسة.

أولاً: مفهوم الجودة الأداء: عرف Juran الجودة في كتابه *quality control book* بأنها القابلية للاستخدام أو الملائمة للاستعمال. أما ديمينج الأب الروحي لإدارة الجودة فعرّفها بأنها تعني البحث المستمر عن الأخطاء والعمل على التحسين المستمر.

ويعرف المعهد الأمريكي للمعايير ANSI الجودة بأنها السمات و الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.²

عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي بأنها تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في مدى التحسن في الأداء.³ وتبرز أهميه جوده الأداء في المساعدة على توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال الثقة في النفس التي يشعر بها العامل الناتجة عن جوده أداءه. بالإضافة الى تمكين العاملين من القدرة على الإبداع والرضا الوظيفي، ومن ثم الرفع من جوده أداء المؤسسة وقدرتها على الصمود والمنافسة استطالة الوقت وزيادة التكلفة يترتب عنها تكلفه ت إن الجودة مدخل أساسي لخفض تكلفه العمليات الأعمال التي لا

¹ زرنوح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 39-43.

² العابد هوارى وبن صغير عبد العظيم، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014-2015، ص.ص 25-26.

³ حمداوي عمر واحمد بنجوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، 2012، ص 149-150.

تؤدي سليمة من المرة الأولى لن يعاد إجراؤها فقط مع تضرر طلاب الخدمة فقدان طلاب الخدمة وهي تكلفه أعظم وخطر من سابقتها.¹

ويعرف الأداء المتميز عموما على أنه تلك القدرة على انجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة، يفهم من ذلك أن الأداء المتميز يجب أن يسعى مل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الإستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلا ولفترات طويلة.²

ثانيا: آليات تطوير جودة الأداء المنظمي: وحددت آليات تطوير الجودة كالتالي:

- آلية استقطاب القيادات المتميزة واختيار القيادات بناء على مبدئي الجدارة فقط والمحافظة عليها وفقا لأساليب تحديد مناسبة؛
- آلية التوصيف الوظيفي الدقيق لصلاحيات وواجبات القيادات وتبني نظم فعالة لتفويض السلطة؛
- آلية التدريب والتنمية بتوفير الفرص التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية لتلك القيادات مع ضرورة وجود اتفاقيات تعاون مشتركة؛
- آلية التوجيه والرقابة إجراء المؤسسة لمراجعات ومتابعة لأعمال القيادات للتأكد من وجوده المناخ التنظيمي والتأكد من أنها تعمل للمصلحة العامة وليس المصالح الخاصة؛
- آلية التحفيز والتقدير المؤسسة لقياداتها عند التجاوب السريع معه متطلبات العمل والتطورات المتتالية وربط عمليات التحفيز بمستوى الرضا العام للأعضاء؛
- آلية تبني المؤسسة الأنظمة وقواعد واضحة لمحاسبه القيادات في حاله عدم الالتزام فيما يخص مختلف الأنشطة الإدارية.

ثالثا: مقومات جودة الأداء: ان تحقيق جوده الأداء المتميز يتطلب توفر المقومات التالية:

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية: الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي، رسالة المنظمة التي تمثل المبرر من وجودها في السوق أي الفرض الرئيسي على خريطة الصناعة ومركزها التنفسي وطبيعة المنظمة والمنتجات التي تتميز في توفيرها من المنافسين، والأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها؛
- منظمه متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمله المنظمة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس لاتخاذ القرارات؛

¹ طوطاو سميحة وبوقلمون داوود، علاقة السلوك التنظيمي بتحسين جودة الأداء في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، دفعة 2021-2022، ص65.

² احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص42.

- هياكل تنظيميه مرنة ومتناسيه مع متطلبات الأداء وقابليه التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخليه والخارجيه الأداء التنظيم على أساس العمليات كما تؤخذ في الاعتبار تدفق المعلومات والتشابه علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيميه، وتتضمن هياكل المؤسسات ذات جوده الأداء بالمركزيه نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم الصلاحيات في كل مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيه الاتصالات والمعلومات؛
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرفضه المعلومات المطلوبه وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد واليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيطه واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها، كما يتضمن قواعد واليات واس تعويضه العاملين وفق نتائج¹.

المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء المنظمي

أولاً: قياس الأداء: يتم تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي إلى فئتين - الأداء الاقتصادي والأداء التشغيلي حيث يركز الأداء الاقتصادي على المؤشرات المالية القائمة على النتائج كالعائد على الأصول، العائد على الاستثمار، ونمو الأرباح والسوق كالحصة السوقية، نمو المبيعات، وعوائد سوق الأوراق المالية، مما يعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركة. ويشير الأداء التشغيلي إلى الجوانب غير الاقتصادية، بما في ذلك النتائج التي يمكن ملاحظتها كرضا العملاء، ولاء العملاء، ودعم المجتمعات المحلية المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية والمجتمعية لمؤسسة الأعمال وعوامل النجاح التنافسية كمنتج جديد المقدمة والابتكار، جودة المنتج أو الخدمة، الإنتاجية، وفعالية التسويق التي تؤدي إلى الكفاءة التشغيلية.²

إن جوهر خطوة القياس هو عملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد، وعادة قياس الأداء الفعلي لا بد أن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي، حيث أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فالرقم يبين الجانب الكمي، أما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، و يمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات كالساعات، الأمتار، عدد التقارير، عدد الأخطاء، عدد العاملين المؤهلين، وما إلى ذلك، حيث يمكن لهذه

¹ طوطاو سميحة وبوقلمون داوود، مرجع سبق ذكره، ص.ص(64-67).

² Yadong Leo At Al, **Guanxi And Organizational Performance: A Meta-Analysis**, The international Association for Chinese Management Research, 2018, P.p 143-144.

المقاييس أن تبين الانحراف في العملية أو الانحراف في المواصفات التصميمية. وعلى العموم هناك عدة مؤشرات لقياس الأداء يمكننا تقسيمها إلى:

- المؤشرات المالية: هناك العديد من المؤشرات المالية التي تستخدمها الكثير من المؤسسات في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل العائد على الاستثمار (ROI) العائد على الأصول (ROA) العائد على حقوق الملكية (ROE) ربحية السهم العادي (EPS) والعائد على المبيعات (ROS).

إن استخدام هذه المؤشرات التقليدية في قياس الأداء في ظل بيئة المنافسة الشديدة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة، حيث أن تجاهلها يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتج، وعدم تسليمه في الموعد المحدد مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء، بالإضافة إلى ذلك فإن قياس الأداء في هذه الحالة يكون في نهاية الفترة المحاسبية، وهذا يعني أن المؤسسة ستتحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو الخدمات، وفي الوقت ذاته ستبقى أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة.

- المؤشرات غير المالية: من أجل التحسين المستمر في أداء المؤسسات المعاصرة، برزت أهمية قياس الأداء المنظمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير، التطوير والتحديث المستمر. لذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مؤشرات جديدة لقياس الأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمؤسسات مثل: ارتفاع مستوى الجودة، زيادة المرونة والابتكارات، تحسين أداء التسليم، تقصير زمن الإنتاج، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض مستويات المخزون، ومن أهم المؤشرات غير المالية لقياس الأداء نذكر:

أ - الجودة: أصبحت الجودة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي مؤسسة لتمكينها من الحصول على ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية السريعة، ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز، وإنتاج سلع وخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خالي من العيوب، وإرضاء العملاء وهو اتجاه إداري تتبناه المؤسسة.

ب - الإنتاج في الوقت المحدد (JIT Just in time): لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة، وذلك من خلال التحديد المستمر لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت. ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة، جودة العمليات والمنتجات، وتحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساسي هو رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.

ج - التسليم في الوقت المحدد: من أجل المحافظة على مستوى رضا المستهلكين يجب على المؤسسة أن تقوم بتسليم منتجاتها إليهم في الوقت المحدد وبالسعة المطلوبة. حيث أصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المؤسسات في ظل بيئة التصنيع الحديثة ويعني ذلك أنه كلما كانت المؤسسة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات المستهلكين كلما استطاعت أن تكون ناجحة ومستقرة في السوق.

د - البحث والتطوير: إن المؤسسات كلما استثمرت أكثر في نشاط البحث والتطوير، كلما مكنها هذا من التحسين والإبداع في مخرجاتها، تخفيض التكاليف، زيادة العوائد المالية، ومواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات. بالتالي يمكن القول بأن الاستثمار في البحث والتطوير يمكن المؤسسات من تحقيق العديد من المزايا التنافسية، ومن ثم البقاء والاستمرارية.

هـ - التحكم في التكاليف: إن عملية التحكم في التكاليف تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل: التكلفة حسب الأنشطة (ABC) و التكلفة المستهدفة (Target cost) ... الخ، والتي تعمل على توفير الفهم العميق لديناميكية التكلفة في المؤسسة، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المؤسسة وهذا من أجل تحسين أداء المؤسسة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل.¹

- المؤشرات المركبة: المقاييس المفردة تعبر عن هدف واحد للأداء في حين أن المنظمات تسعى إلى تحقيق عدة أهداف في آن واحد لذا فقد أشار الى منظور مركب لقياس الأداء المنظمي تم تسميته بطاقة الدرجات المتوازنة، كون المقاييس الفردية لاتعبر عن أهداف المنظمة ككل لذا فمن المناسب أن يتم الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية وفق مقياس مركب لغرض قياس الأداء المنظمي بطريقة فاعلة، فبالتالي وجب الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية واعتماد مقاييس مركبة لتعكس المنظور الشامل لقياس الأداء المنظمي لما توضحه من تحقيق لأهداف المنظمة ومواكبة التغيرات الإستراتيجية وانعكاسها في الأداء المنظمي.²

ثانياً: دور قياس الأداء المنظمي: يمكن أن تكون منهجية القياس السيئة عاملاً رئيسياً يساهم في إحباط تقدم المنظمات حيث يعد نظام إدارة الأداء المصمم جيداً عاملاً أساسياً يساهم في تعزيز التخطيط الفعال والتحكم في الإدارة. في الواقع، يمكن الادعاء بأن قياس الأداء المنظمي يسمح لإدارة الأعمال بالتفوق من خلال تعزيز التحفيز ومراقبة الأداء وتحسين الاتصال وتشخيص المشكلات، بالإضافة إلى انه يمكن أن يوفر نهجاً فعالاً لدراسة وتحديد إستراتيجية الإدارة وتمكين التصور المناسب للظروف المزدهرة والحالية التي تؤثر على تقدم المنظمة. ويتم عرض الأدوار الهامة لقياس الأداء المنظمي بإيجاز في الأقسام الفرعية التالية.

- مراقبة تقدم الأعمال: باستخدام المخرجات لمراقبة تقدم الشركة فيما يتعلق بتحقيق أهدافها المحددة ، مما يجعل تحديد الوضع المستقبلي والحالي للشركة ممكناً. يمكن أن يولد قياس الأداء فهماً مشتركاً، ويوضح إلى أي مدى حدثت التوسعات المخططة بشكل أساسي؛

¹ سامي مباركي ومحمد قريش، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، 2016، ص (403-405).

² ندى إسماعيل جبوري، اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009، ص 146.

- مراقبة تأثير الاستراتيجيات والخطة: تمكن المخرجات من اختبار تأثير وإمكانية الاستراتيجيات والخطط. من خلالهم يمكن مراقبة التنفيذ والتحكم فيه. لذلك، يمكن ضمان تحقيق الأهداف طويلة الأجل بنجاح من خلال اختيار التدابير الصحيحة؛

- دعم عملية صنع القرار: يمكن مدير المشروع المنظمة من البحث وتحديد الأسباب التي أدت إلى نجاحها والفرص المحتملة التي يمكن للشركة استخدامها لمزيد من التطوير والتقدم في المستقبل. بالإضافة يمكن قياس أداء المؤسسة من تحديد ما إذا كانت قادرة على كسب رضا عملائها وتحقيق أهدافها المرجوة. بالإضافة إلى الإشارة إلى مكان وكيفية التصرف، فإن هذه القياسات تراقب أيضًا كفاءة الأداء. يتم توفير مزيد من التفاصيل حول تحديد المشاكل المحتملة والفعلية من خلال التغذية الراجعة. ويعد قياس الأداء أيضًا مطلبًا أساسيًا لتبرير المزيد من استثمار الجهود من قبل الشركات. حيث يضمن أن يتم اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق بدلاً من الافتراضات. لا يمكن تحقيق العمليات المتسقة الموجهة نحو الهدف والتصحيحات في الوقت المناسب إلا من خلال دليل مباشر للعمليات وتعليقات دقيقة وفي الوقت المناسب على الأداء التشغيلي؛

- تسهيل التحفيز والتواصل: يشير قياس الأداء إلى معدل تقدم الشركة ويسلط الضوء على حالة أدائها الحالي والمستقبلي. يوفر دافع ووضوح رئيس مجلس الإدارة للشركة زيادة في معدل التشغيل الإجمالي بما في ذلك التواصل بين موظفيها ومديريها. تسبق إدارة الأداء عملية قياس الأداء وتتبعها في دوامة افتراضية من أجل إنشاء بيئة مناسبة للقياس، إن عملية قياس الأداء أداة حيوية وقوية للإدارة الفعالة. في حالة إدارة سلسلة التوريد، يؤدي قياس الأداء بشكل كبير إلى تطوير وتحسين الأداء وردود الفعل على الأداء الشامل بالإضافة إلى دعم تصميم وتحسين أنظمة سلسلة التوريد.¹

ثالثاً: معايير الأداء المنظمي: إن الهدف من وضع معايير لقياس الأداء هو مراقبة الأداء المنظمي باستمرار و تصحيح السلبيات في وقتها وتجنب تكرار هذه السلبيات، وتنحصر أهم معايير الأداء من وجهة نظر بعض الباحثين فيما يلي:

¹ Hashem Salarzadeh Jenatabadi, **An Overview Of Organizational Performance Definitions And Measurements**,2015, P.p 3-4

- الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، فهي تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي وتلبي كافة حاجات المستهلكين، وأيضاً تعمل على تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة؛
- الكمية: ويقصد بها كمية العمل المنجز، هذا الأخير يجب أن لا يتعدى إمكانيات وقدرات الأفراد، لان ذلك قد يؤدي إصابة العاملين بالتراخي وبالتالي بطء الأداء المنظمي، لذلك يتم الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز وفق إمكانيات وخبرات الأفراد وذلك لتفادي الوقوع في مشكلة عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء؛
- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الهامة في المؤسسة، فهو رأسمال و ليس دخلاً، مما يتحتم استغلاله بشكل عقلاي وبالتالي على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار هذا المعيار بشكل جيد حتى تتمكن من إنتاج منتجات أو تقديم خدمات للمستهلكين في الوقت المحدد؛
- الإجراءات: وتتمثل في مجموعة القوانين والخطوات التي يسير بها أداء العمل، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح والمصرح بها لتحقيق الأهداف. فيتفق الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها، هذا الاتفاق لا يعني قتل عمليات الإبداع والابتكار لدى العاملين، ولكنه أسلوب مفضل لإنجاز العمل بنظام وفق التعليمات واللوائح و القوانين لضمان عدم مخالفتها؛
- التكلفة: إذ أنها تمثل البعد المالي للأداء المنظمي، فهو معيار لا يقل أهمية عن المعايير السابقة، حيث إن كل مؤسسة تسعى جاهدة إلى تقديم سلع وخدمات ذات جودة بأقل سعر و أقل تكلفة مقارنة مع المنافسين، وبهذا فالمؤسسات التي تتحكم في التكاليف بشكل جيد يساعدها على تحقيق أداء أفضل وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق.¹

ينبه العديد من الباحثين على عدم التركيز فقط على معايير الأداء المالي التقليدية لقياس الأداء المنظمي، لأنها غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء المنظمي. أي يجب أن تشمل معايير الأداء المنظمي معايير أخرى غير المعايير المالية، مثل: المنتجات الجديدة، درجة جودة المنتج أو الخدمة، درجة رضا الزبائن، درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والنمو، مقدرة التنظيم على التعلم والاستفادة من الخبرات السابقة. حيث ركزت مجموعة من

¹ سامي مباركي ومحمد قريش، مرجع سبق ذكره، ص.ص(401-403).

الدراسات على أهمية استخدام معايير ترتبط بسلوك وأداء الأفراد العاملين في المنظمة كمعايير أساسية لتقييم الأداء المنظمي باعتبار أن المورد البشري هو العنصر الأساسي والفعال في المؤسسة، ومن هذه المعايير نجد:

- الرضا الوظيفي: يعد مؤشرا مهما لتقييم الفعالية التنظيمية، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حاليا، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية؛

- الالتزام الوظيفي: إن تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى القوى العاملة بالمنظمة بات من الاستراتيجيات المهمة التي يتعين على الإدارة الواعية أن تنتهجها. ويمكن تعريف الالتزام الوظيفي بأنه درجة التزام الفرد وتفانيه في بذل الجهود لإنجاز عمله، ورغبته القوية في البقاء واستمراره عضوا مشاركا وفعالا وتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم، حيث انه كلما كان هناك اتفاق وانسجام ما بين أهداف الفرد والمنظمة كان هناك التزام تنظيمي؛

- مهارات التفكير الابتكاري: يعتبر الرأسمال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والإبداع، لما يتميز به من مهارات عقلية قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمنظمة، وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء؛

- سلوكيات الدور الإضافي: هي سلوكيات ايجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن أمثلتها: مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة، التدريب الذاتي، المحافظة على موارد المؤسسة.¹

رابعا: تقييم الأداء المنظمي: إن عملية تقييم الأداء قد تكون لها آثار إيجابية أو سلبية على الموظفين والمنظمة بشكل عام، وتتوقف مدى إيجابية أو سلبية هذه الآثار على مدى استناد هذه العملية إلى الدقة والموضوعية، فعدم تحري الدقة والموضوعية يؤدي إلى ظلم الموظفين وعدم العدل بينهم ويؤدي إلى استيائهم وبرز المشاكل التي تؤثر سلبا على روحهم المعنوية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تراجع مستوى أداء المنظمة ككل.²

¹ زكي أبو زيادة، اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الانسانية، مجلد 25، العدد1، 2011، ص.ص (889-891).

² لعل بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة، المجلد 9، العدد 4 ، 2010، ص 94.

تعددت التعريفات حول هذا المصطلح من حيث البناء اللغوي و البناء ،الاصطلاحي فمن الباحثين من يطلق عليه مصطلح التقويم ومنهم من يسميه التقييم، وفريق آخر من الباحثين من يعتبره لفظاً و يعد المصطلحين مترادفاً لا أكثر وهذا ما اخترناه في بحثنا كما بينا في الفصل الأول من تقديم البحث.

ذكر أن عملية تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة .

و يعرف تقييم الأداء أنه أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته و القيام بمسؤوليات وظيفته .¹

تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل.

يقصد بتقييم أداء العمال دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وكذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم للأفراد في المستقبل، وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو الترقية لوظائف أخرى.

من التعاريف السابقة نستنتج جملة أمور:

أن التقييم ينصب على أداء الفرد ونتائج أعماله من ناحية، ومن ناحية أخرى على سلوكه وتصرفاته.

أن التقييم يتضمن الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية والحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

يعبر عن عملية التقييم بكفاية العمل، أي الحكم على مدى مساهمة العمال في إنجاز الأعمال التي توكل لهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وعلى معاملة زملائهم و مرؤوسيههم.²

وتمر عملية تقويم الأداء بمجموعة من المراحل كالتالي:

1- جمع البيانات والمعلومات الاحصائية: حيث تتطلب عملية تقويم الأداء توفير البيانات والمعلومات

والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن

الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن أ

¹ قصير بن عودة ومختار يوب، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الايزو 9000، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2018، ص 105

² عبد الله بلوناس و مجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 1، العدد 1، 2011، ص (157-159).

- الطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات؛
- 2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات؛
- 3- إجراء عملية التقييم باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه؛
- 4- إتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حضرت جميعها وان أسبابها قد حددت وان الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وان الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل؛
- 5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمحضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.¹

المطلب الرابع: أبعاد الأداء المنظمي

- **قوة القيادة Strength of Leadership:** عندما يتمتع أعضاء فريق الإدارة العليا بالمهارات والخبرات في القيادة وقوة التعامل مع المشكلات والقدرة على تحمل المسؤولية، يعد ذلك من نقاط القوة المهمة التي تساهم في تحقيق مستوى عالي من الأداء المنظمي. إن القيادة والإدارة التي تحدد هدف ورؤية المنظمة وتستطيع التعرف على ما يحدث في بيئة الأعمال وتوقع الأحداث، فهي بذلك تضيف قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصالح، وتستطيع إيصال الغاية والهدف من خلال العمل على تطوير قدرات الرأسمال الفكري، وتتمتع بتحفيز ورضا العاملين. لذلك شدد العديد من الباحثين على الدور المهم للقيادة في رفع

¹ مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، بدون طبعة، 2010، ص 39.

مستوى الأداء المنظمي. من خلال السلوك القيادي الذي ينطوي على تعامل فعال وبناء مع أخطاء الآخرين.

- **المصدقية والثقة المتبادلة Straight-Talk:** تعرف الثقة بأنها حسن الظن بما يقوله ويفعله الآخرون، وتبنى الثقة بشكل تراكمي بين العاملين وقائدهم، فالقدرة على حسن الظن بأحد بدون مخاطرة لا تكون إلا بعد معرفته جيدا وبعد نضوج العلاقة معه. إذا الثقة مرتبطة بالقيادة إذ لا يمكن قيادة الأفراد الذين لا يثقون بقائدهم، هذه الثقة تجعلهم يتقبلون أفعال القائد ويؤمنون بأنه لن يسيء إلى حقوقهم ومصالحهم، وكذلك بالنسبة للمديرين الذين يثقون في أداء العاملين هذا ما يزيدهم ثقة في أنفسهم ويجعلهم يؤمنون بقدراتهم مما يدفعهم إلى الرفع من مستوى أداءهم وينعكس ذلك ايجابيا على مستوى الأداء المنظمي بشكل عام. حيث يرى البعض أن الثقة المتبادلة بين المديرين والعاملين، وبين المنظمة وزبائنها هي من بين الموارد القيمة والنادرة والغير ملموسة وصعبة الفهم والتقليد من قبل المنافسين، وبالتالي تمنح المنظمة قدرة إستراتيجية في التحسين المستمر لأدائها.

- **الإستراتيجية Strategy:** يتفق اغلب الباحثين بان التفكير والتخطيط الاستراتيجي والرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية الواضحة وصياغة استراتيجيات قابلة للتنفيذ يجعل الأداء المنظمي يرتقي إلى مستوى عالي، وان التفوق بالأداء المالي ما هو إلا عنصر من عناصر الأداء المنظمي إذ ينبغي ربطه بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها. إن العديد من الدراسات توصلت إلى ايجابية علاقة بارتباط بين الإستراتيجية والأداء رغم أنها لم تصل إلى نتائج حاسمة قابلة للتعميم، كما تتسم العديد من الدراسات السابقة بتركيزها على مقاييس الأداء بدلالة الأداء المالي بمؤشرات قصيرة المدى، في حين يتطلب دراسة العلاقة بين الإستراتيجية والأداء المنظمي بمؤشرات عديدة ومركبة وطويلة المدى.

- **الهيكل التنظيمي Organizational Structure:** يشير الباحثين إلى أهمية نوعية الهيكل التنظيمي في علاقته وتأثيره على الأداء المنظمي. فتجدر الإشارة إلى هناك خمسة عناصر يتم من خلالها الارتقاء بالأداء التي تتغير وتتطور بالاستمرار، تتمثل هذه العناصر في: الهيكل التنظيمي، المهام، النظم، الثقافة، الإستراتيجية، فالهيكل الآلي العمودي والمركزي والهرمي لا يمتلك القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، ولا يلائم المنظمة المتعلمة التي يناسبها هيكل عضوي أفقي مرن قادر على الاستجابة السريعة والتكيف العالي للمتطلبات البيئية، يشير بعض الباحثين إلى أن العديد من الدراسات أثبتت انه ليس بالضرورة أداء ورضا بعض العاملين في الهيكل العضوي أفضل منه في الهيكل الآلي وذلك بسبب

الاختلافات الثقافية والخبرة والقدرات إذ يفضل بعضهم المركزية في اتخاذ القرارات لتجنب المسؤولية أو يفضل آخرون الروتين والتكرار في الأعمال ذات التخصص العالي، وبينما يفضل البعض أن يكون نطاق الاشراف واسعا ليتسنى لهم العمل بعيدا عن رؤسائهم فيجدوا فرصا اكبر لمبادرتهم الشخصية، وعلى كل حال فان أبعاد الهيكل التنظيمي (الإستراتيجية، الحجم، التكنولوجيا، البيئة) هي التي تحدد نوع وطبيعة الهيكل إذ كان أليا أو عضويا، وان عوامل الاختلافات بين الأفراد في قدراتهم ومقاييسهم الثقافية تخفف من ذلك التحديد بما يؤدي إلى تحقيق مستوى من الأداء والرضا.

- **التوظيف Staffing:** إن توظيف الأفراد الموهوبين وذوي الخبرة والكفاءة يساعد على التنفيذ السهل والسريع وبمستوى عالي ويقلل من كلفة دوران العاملين. تم الإشارة إلى أهمية توظيف للأفراد ذوي الإمكانيات والذين يمتلكون مخزونا واسعا من المعارف والمهارات إذ يساهم ذلك في تطوير قدرة المنظمة على الأداء المتميز، ولا سيما في عصرنا هذا عصر المعلومات والمعرفة وتحول المنظمات من الاهتمام بالموجودات المادية إلى الاهتمام بالموجودات الفكرية والمعرفية.

- **المبيعات Sales:** إن رجال البيع ومديري المبيعات يقودون جانب مهم من عمليات الأداء المنظمي إذ يتولى هؤلاء عملية الحصول على الإيرادات وذلك من خلال تعاملهم المباشر مع الزبون، إن تسويق المبيعات هي العملية المهمة التي يمكن أن تتحول إلى قدرات متميزة وكفاءات جوهرية تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية من خلال الترويج الفعال للمنتجات والخدمات للزبون،

- **الدعم Support:** إن تقديم الدعم من قبل الإدارة العليا للعاملين من خلال توضيح الأولويات والاتصالات والاعتراف بجهودهم وتأمينها يساهم في الارتقاء بالأداء المنظمي إلى مستوى أعلى. وكذلك يزداد مستوى الأداء عندما يعمل الموظفون في ظروف عمل داعمة لهم تتوفر فيها التسهيلات والتعاون، كما يؤدي دعم الزملاء لبعضهم البعض في جو من الصداقة إلى زيادة الرضا والأداء، وكذلك الحال عندما يتفهم المشرفون المباشرون احتياجات ومصالح وأراء العاملين.

- **المهارات Skills:** إن المهارات العالية تؤمن قوة عمل تنافسية، ويتفق اغلب الباحثين على أهمية تطوير المهارات، وان المهارات العالية تؤدي إلى مستوى عالي من الأداء، فالمهارات بأنواعها الفنية والإدارية والثقافية والإبداعية تفسر الاختلافات بمستويات الأداء لدى المنظمات. يعرف (Macmillan) المهارة بأنها القدرات المتميزة للأفراد والتي تتضمن المعرفة وإمكانية تطبيقها في أشياء مفيدة، ويشير (Hit) إلى أن أداء المنظمة يعتمد على مدى حصولها ميزة تنافسية من خلال تطوير الرأسمال البشري الذي يمتلك

القدرات التي يمكن أن تتحول إلى كفاءات جوهرية، ويكمن أساس الكثير من القدرات في مهارات ومعرفة العاملين وخبرتهم الوظيفية، وفي عصر المعرفة والمعلومات أدرك المديرين في العديد من المنظمات إن المهارات والتزام العاملين هو أفضل طريق إلى تحقيق ميزة تنافسية والوصول إلى نتائج ممتازة للأعمال.¹

¹ <https://iasj.net> , 22-03-2023, 22 : 33.

خلاصة الفصل:

تطرقت الدراسة في هذا الفصل إلى الإطار النظري العام لكل من الاقتدار المعرفي، جودة الأداء المنظمي والذكاء التنافسي، وعلاقتهم ببعضهم البعض. حيث تم التوصل إلى أن قدرة المنظمة تعتمد على الاستغلال الأمثل للقدرات والكفاءات المعرفية لدى الأفراد العاملين بها، فتفعيل عملية انتقال المعرفة وتبادلها داخل المنظمة يمكنها من تعزيز قدرتها المعرفية وأدائها ما يضمن لها تحقيق جودة الأداء وتحقيق الفاعلية والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة وتنفيذ العمليات والعمليات بشكل متميز. كما يحتل الذكاء التنافسي أهمية كبيرة بمساهمته في جعل المنظمة مرنة ومواكبة للتغيرات البيئية الحاصلة والضمان لها البقاء والنمو في مجال أعمالها وذلك عن طريق توظيف القدرات المعرفية لدى الأفراد العاملين مما يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها والارتقاء بأدائها المنظمي.

باختصار، يمكن القول إن الذكاء التنافسي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز العلاقة بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي، ومن خلال استثمار فيه، تستطيع الشركة تحسين أدائها، تحقيق النجاح والاستمرارية في السوق، وتلبية تطلعات العملاء بشكل أفضل.

الفصل الثاني

تمهيد

بعد التطرق إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الذكاء التنافسي، الاقتدار المعرفي، الأداء المنظمي وبعد عرض الدراسات السابقة في الموضوع سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي. وقد تمت الدراسة الميدانية بشركة موبيليس بسوق أهراس، عنابة وقلمة.

حيث تناولنا في هذا الفصل:

- المبحث الأول: تقديم عام لشركة موبيليس.
- المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عرض عام لشركة موبيليس

تسعى أي مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال تسيير مواردها واستخدامها بشكل امثل وذلك بتحديد السياسات المناسبة وفق طبيعة نشاطها. تعد شركة موبيليس من الشركات الناشطة في مجال الأعمال حيث أنها لازالت محافظة على اسمها ومكانتها في السوق واستطاعت أن تصمد في ظل المنافسة الشديدة، خاصة من خلال استراتيجياتها المتبعة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لشركة موبيليس

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى الجوانب التعريفية الاقتصادية التي أجريت عليها الدراسة.

أولاً: نشأة شركة موبيليس TM MOBILIS فرع تابع لشركة موبيليس اتصالات الجزائر وهي أول متعامل في الهواتف النقالة في الجزائر، حيث تقدم لمشركها باقة من المنتجات والخدمات الجديدة وذات الجودة العالية وكذا بطاقات مسبقة الدفع تتناسب مع جميع الميزانيات (رسائل قصيرة إلى جميع اشتراكات الهواتف النقالة المتواجدة في الجزائر وفي الخارج وكذا الرسائل الصوتية).

بعد إصلاح قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية وفتح سوق المنافسة، اتصالات الجزائر أنشأت مؤسسة تجارية برأس مال 100.000.000.000 دينار جزائري، وللتعريف أكثر بالمؤسسة سيتم إبراز مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة لتجسيد مدى حرصها لتطوير قطاع الاتصالات.

- عمد القانون 03-2000 المؤرخ في 04 أوت 2000 إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة وقد ترتب مباشرة على هذا الإجراء:
- تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي أوكلت لها مهمة الضبط وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- نشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة.
- تأسيس شركتين مستقلتين بريد الجزائر واتصالات الجزائر؛

الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

- في شهر أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة للهاتف النقال وتقديم الخدمات المرتبطة به؛
- في سنة 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطها للهاتف الثابت والنقال ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح من جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة G.S.M الموروثة عن وزارة البريد و G.S.M الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة تكنولوجيا الاعلام والاتصال؛
- في أوت 2003 تمت عملية توزيع شركة اتصالات الجزائر وإنشاء "أ.تي أم" موبيليس للهاتف النقال في شكل مؤسسة بموجب العقد التأسيسي بتاريخ 2003/08/03؛
- منحت في ديسمبر 2003 رخصة ثلاثة للهاتف النقال لمجمع الوطنية للاتصالات؛
- في سنة 2004 اقترحت موبيليس أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS الشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا وفي نفس السنة أحرزت موبيليس على مليون مشترك؛
- في فيفري 2005 خدمتي الأنترنت عبر الهاتف MMS/ GPRS تحت اسم MOBI+ اقترحت في مارس 2005 الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيلين و دشنت أول وكالة تجارية لها؛
- أحرزت موبيليس في ابريل 2005 على مليونين مشترك لتصل إلى أربعة ملايين مشترك في أكتوبر 2005؛
- دخلت موبيليس في جانفي 2006 العام الجديد بخمسة ملايين مشترك إلى إحراز ستة ملايين مشترك في آخر السنة؛
- في سنة 2008 تحتل موبيليس المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال دائما وتعتبر المنافس الأول لمؤسسة جازي متصدر السوق وتسجل تقريبا سبعة ملايين ونصف مليون مشترك؛
- في سنة 2010 موبيليس تحقق أكثر من 120 وكالة تجارية، 60 ألف نقطة بيع غير مباشرة وأكثر من 5000 محطة تغطية؛
- في سنة 2011 موبيليس تدشن المبنى الجديد للمديرية العامة بحي الأعمال بباب الزوار؛
- في سنة 2013 موبيليس تطلق شبكة 3G+ في 09 ولايات؛

• في سنة 2014 موبيليس توسع تغطية 3G+ إلى 19 ولاية؛

• في سنة 2015 موبيليس توسع تغطية 3G+ إلى 48 ولاية أي كامل التراب الوطني.

ثانيا: تعريف شركة موبيليس: مؤسسة ATM MOBILIS " موبيليس " هي شركة ذات أسهم برأس مال عمومي، تتعامل في سوق الشبكات وخدمات الاتصال، أنشأت بموجب القانون 03-2000 المتعلق بإعداد هيكله قطاع البريد والمواصلات.

وهي تعتبر المتعامل التاريخي للهاتف النقال في الجزائر، حيث بدأت نشاطها في سنة 2000 إلا أنها أصبحت كفرع من اتصالات الجزائر التي تملكها بنسبة 100/100 من الأسهم ونالت هذه الأخيرة استقلاليتها في أوت 2003.

موبيليس مؤسسة منظمة حسب القوانين العالمية المتقدمة دوليا في مجال الإدارة، وطموحاتها كبيرة وغير محدودة ومستمرة كتعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل نمو الاقتصاد الوطني.

الجدول رقم (01): بطاقة تعريف للمتعامل موبيليس.

المتعامل	مؤسسة موبيليس
المؤسسة الأم.	مؤسسة اتصالات الجزائر.
الترخيص.	متعامل وطني.
تاريخ الحصول على الرخصة.	سنة 2000.
تاريخ بداية النشاط.	جانفي 2003.
المميزات.	- تغطية وطنية للسكان تصل إلى 58 ولاية . - 176 وكالة تجارية. - أكثر من 60,000 محطة تغطية. - أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.
الموقع الرسمي.	www.mobilis.dz
الموقع الداخلي.	Intranet.mobilis.dz

المصدر: www.mobilis.dz :19, 22, 19-04-2023,

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة صورة معبرة تحدد من خلالها الوظائف والمسؤوليات التي تسهل عملية الاتصال من اجل تجنب الفوضى وكذا عرض نشاط المؤسسة بأحسن طريقة.

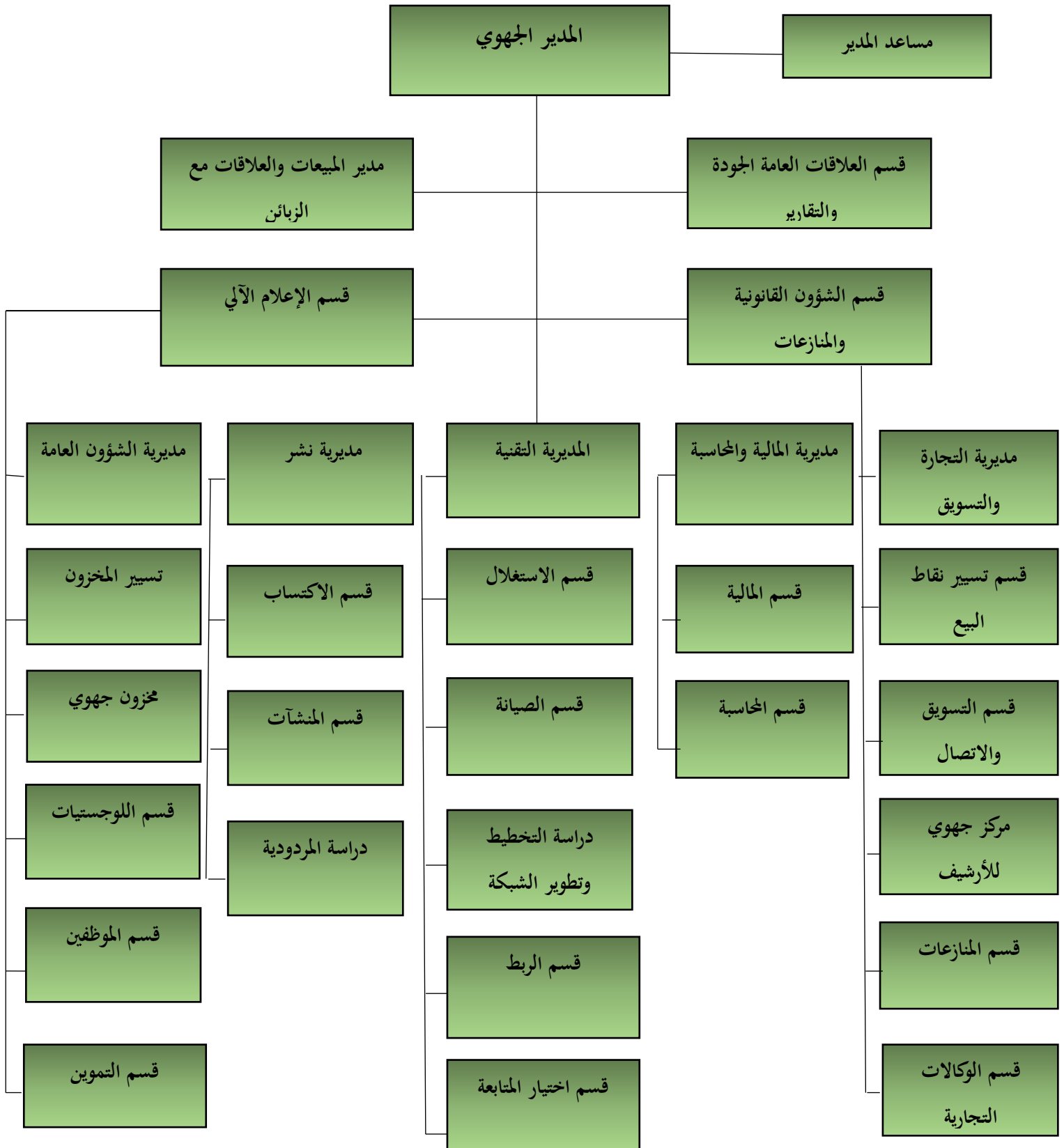
تعتمد شركة موبيليس في هيكلها التنظيمي على التقسيم الحديث للمؤسسة الذي يتناسب وطبيعة نشاطها الخدماتي وكذا مدى انتشارها على مستوى كافة التراب الوطني.

حيث تطور الهيكل التنظيمي العام لشركة موبيليس مواكبة لتطورات خدمة الهاتف النقال في السوق الجزائرية من حيث النوعية حيث شددت الرقابة 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.

وحيث ينقسم الهيكل التنظيمي العام لشركة موبيليس إلى مديريتين عامتين مساعدتين رئيسيين وهامتين:

المديرية العامة المساعدة للعمليات والتي تضم كل المديريات العامة والفرعية المتخصصة في التجارة والتسويق، التقنية والشبكة، أما المديرية العامة المساعدة الثانية فهي تخص في كل ما يتعلق بالإدارة والتنظيم، المالية والمحاسبة، الشؤون العامة والقانونية، يترأس المديرية العامة رئيس مدير عام للمؤسسة 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 الموالي للهيكل التنظيمي يوضح التقسيمات والتفرعات التي أحدثتها المؤسسة على مستوى إدارتها.

الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية - عناية -



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على الملحق رقم (02).

يتركب تنظيم الإدارات الجهوية من إدارات فرعية قسمت للتحكم أثر في الفعالية الاتصالية وتقديم امثل الخدمات، حيث تتحكم كل إدارة جهوية في عدد من ولايات الوطن وهذا لتخفيف الضغط على الإدارة العليا وضمان سلاسة وصول المعلومة. ومن بين هذه المديرية الجهوية عنابة التي تنتمي إلى الإدارة العامة بالجزائر العاصمة حيث تتلقى الأوامر والتنظيم منها، والتي تتضمن ست ولايات من ولايات الوطن وهي: عنابة، الطارف، قلمة، سكيكدة، تبسة، سوق أهراس.

تنقسم المديرية الجهوية إلى خمسة مديريات فرعية وهي كالتالي:

- المديرية الفرعية التقنية: تهتم بصيانة شبكة الهاتف النقال وشبكة الاتصال الداخلية؛
 - المديرية الفرعية لنشر الشبكة: تهتم بتحديد مواقع الشبكة ودراسة أبعاد المشروع؛
 - المديرية الفرعية للمالية والحاسبة: تهتم بتسيير الحسابات المالية للمديرية الجهوية؛
 - المديرية الفرعية للتجارة والتسويق: تهتم بكل ما يخص السلع والخدمات التي تعرضها المؤسسة لزيائنها؛
 - المديرية العامة: تهتم بتوفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة.
- شركة موبيليس شركة مسيرة من طرف رئيس مجلس إدارة محاطة بسبعة إدارات وطنية هي:
- الإدارة التجارية: تهتم بالمبيعات ورفعها وتحسين العلاقات العامة؛
 - إدارة التسويق والاتصال: تهتم بشؤون الاتصال والتسويق؛
 - إدارة التقنيات؛
 - إدارة التوظيف والأعمال العامة؛
 - الإدارة المالية؛
 - إدارة نظام المعلومات.

المطلب الثالث: أهداف وقيم وطموحات شركة موبيليس

أولاً: أهداف شركة موبيليس:

- الوصول إلى عدد مستهلكين: حيث بلغ العدد في 2005 إلى 5 ملايين مشترك و2020 إلى 11.5 مليون مشترك؛
- التوزيع: وصل عدد نقاط البيع في 2020 إلى 70 ألف نقطة؛
- العمال: عامل واحد ل4000 حتى 5000 زبون، ورجل صيانة ل15 موقع راديو؛
- تحسين صورتها أمام عملائها وتكوين سمعة طيبة وانطباعات إيجابية عنها؛
- خلق تواصل قوي بين المؤسسة والعميل باعتباره أصلاً ثميناً من أصولها؛
- طرح خدمات الاتصال بجودة عالية وبأسعار مقبولة مع التنوع في العروض؛
- تحسين مستوى التغطية ليشمل كامل التراب الوطني بنوعية ممتازة.

ثانياً: قيم شركة موبيليس:

- العمل من أجل خلق الفناء وتعظيم الأرباح؛
- الحماية والدفاع عن المستهلكين الجزائريين؛
- التضامن؛
- الشفافية؛
- القانون؛
- ضمير فريق واحد؛
- الاحترام؛

- الإبداع؛
- السعادة؛
- إتمام العمل على أحسن وجه؛
- الاستحقاق؛
- الصراحة.

ثالثا: طموحات شركة موبيليس:

- الحصول على حصصها السوقية؛
- تطوير المهارات والخبرات؛
- البقاء في المنافسة (النوعية والسعر والخدمة)؛
- المشاركة في التنمية الوطنية.

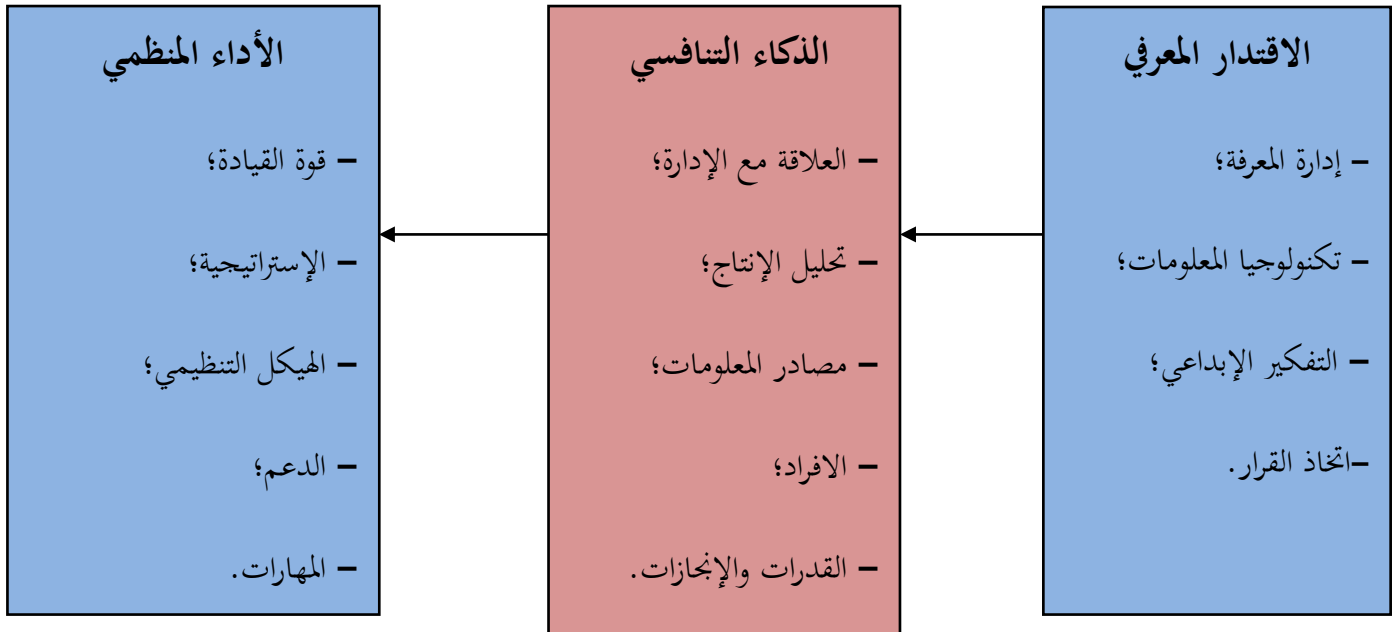
المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بيان الخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية حيث تناولت ما يلي:

المطلب الأول: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من ثلاث متغيرات، المتغير العاملي يتمثل في الاقتدار المعرفي بأبعاده (إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، التفكير الإبداعي، اتخاذ القرار) والمتغير المعتمد المتمثل في الأداء المنظمي بأبعاده (قوة القيادة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الدعم، المهارات) وكذلك المتغير الوسيط وهو الذكاء التنافسي بأبعاده (العلاقة مع الإدارة، تحليل الإنتاج، مصادر المعلومات، الأفراد، القدرات والإنجازات). وانطلاقاً من هذا يتم عرض التعليمات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادهما من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع الإحصائي من موظفين شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقالمة المتمثل عددهم 53 موظف بالنسبة إلى المديرية الجهوية لشركة موبيليس عنابة، و 17 موظف بالنسبة لوكالة موبيليس سوق أهراس، و 10 موظفين في ولاية قالمة، و 4 موظفين في بلدية سدراتة.

ثانياً: عينة الدراسة: بعد الاستعانة بالموقع التالي: <https://www.raosoft.com/samplesize.html>.

قد بلغ حجم عينة الدراسة التي تتوافق مع حجم المجتمع 70 بحيث تم توزيعها مستوى الإدارات العليا والوسطى في شركة موبيليس. تم استرجاع 54 استبيان فقط قابل للتحليل و 16 استبانة لم يتم استرجاعها بسبب ضيق الوقت وعدم الإجابة عليها من طرف الموظفين.

الجدول رقم(02): عينة الدراسة.

عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة
54	70

المصدر: من إعداد الطالبتين .

ثالثاً: متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الاقتدار المعرفي؛
- المتغير التابع: جودة الأداء المنظمي؛
- المتغير الوسيط: الذكاء التنافسي؛
- المتغيرات الوصفية: الجنس، المستوى الدراسي، الأقدمية.

المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها

أولاً: أداة الدراسة: لمناقشة الإشكالية ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع، فقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة تقودنا إلى جمع بيانات مباشرة عن الموضوع في شركة موبيليس.

الجدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	بدائل الإجابة
(05)	(04)	(03)	(02)	(01)	الدرجة

المصدر: <https://statictic-think.blogspot.com>, 18 :42, 25-04-2023,

هيكل الاستبيان: لقد احتوت الاستمارة على مقدمة تم الشرح فيها كل الجوانب المتعلقة بالموضوع.

كما تضمنت استمارة الدراسة على 41 عبارة بوبت إلى أربعة محاور، ويمكن توضيحها كالتالي:

- المحور الأول: يتضمن أربعة أسئلة حول البيانات الشخصية، الجنس، المستوى الدراسي، الأقدمية.
- المحور الثاني: والذي يخص المتغير المستقل المتمثل في الاقتدار المعرفي وتضمن اثني عشرة عبارة.
- المحور الثالث: يتضمن أربعة عشرة عبارة تخص المتغير الوسيط وهو الذكاء التنافسي.
- المحور الرابع: يحتوي على خمسة عشرة عبارة متعلقة بالمتغير التابع وهو جودة الأداء المنظمي.

بعد أعداد الاستبيان تم عرضه للتحكيم على مجموعة من الأساتذة، وبعد تصحيح الأخطاء بناءً على ملاحظات الأساتذة المحكمين. تم توزيعه على عينة الدراسة.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

في هذا الإطار تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences، وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- اختبار "ألفا كرومباخ" (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة؛

- إختبار التعددية الخطية (Multicolinéarité) بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)؛ بالإضافة إلى ANOVA، T-Test؛
- برنامج Smart Pls لاستخراج العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، تقنية bootstrapping، معامل التشبع.

المبحث الثالث: تحليل اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة على المتغيرات المدروسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لخصائص أفراد العينة وتحليلاً لإجاباتها اتجاه متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

يتضمن هذا المطلب عرضاً لخصائص أفراد العينة المدروسة سيتم عرض وتحليل إجابات المستجوبين، المتعلقة بالمعلومات الشخصية لهم والتي تتكون من أربعة أسئلة حول الجنس، المستوى الدراسي، الأقدمية.

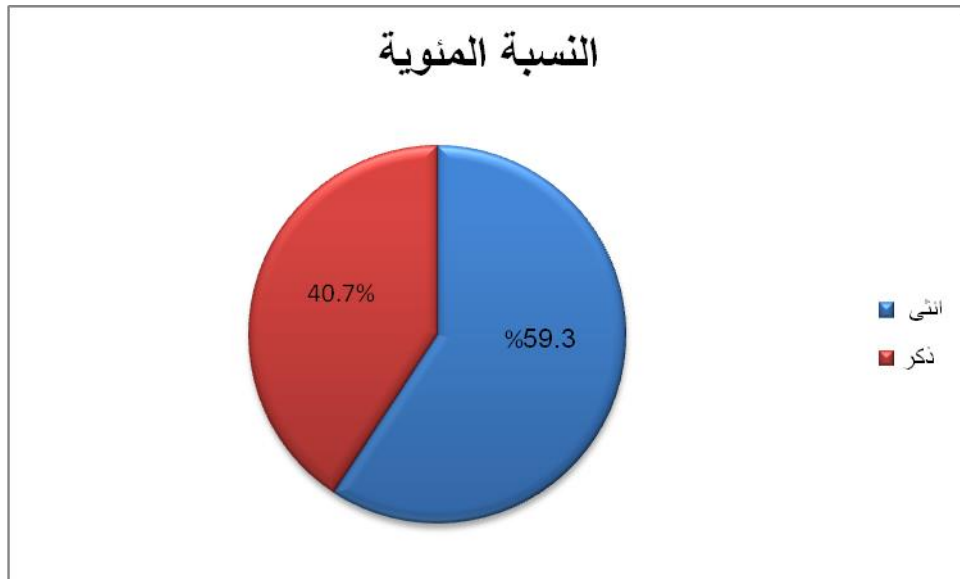
أولاً: الجنس: يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الجنس.

جدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
40.7%	22	ذكر
59.3%	32	أنثى
100%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel.

الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن كل من النسب متقاربة حيث قدرت النسبة الإجمالية من أفراد العينة للإناث بـ 59.3% و قدرت النسبة الإجمالية من أفراد العينة للذكور بـ 40.7% مما يفسر بان المؤسسات محل الدراسة لا تحرص على توظيف جنس معين على نطاق واسع، بالإضافة إلى أن هذا التفاوت الطفيف في النسب يمكن أن يكون ناجما عن عوامل أخرى كالأداء الوظيفي أو توافر المهارات المطلوبة للتوظيف ومن المهم الإشارة إلى أن هذه النسب لا يمكن استخدامها لتحديد قدرات أو أداء العاملين بشكل عام فهذا الأخير يتطلب الجودة والفاعلية في العمل بغض النظر عن الجنس.

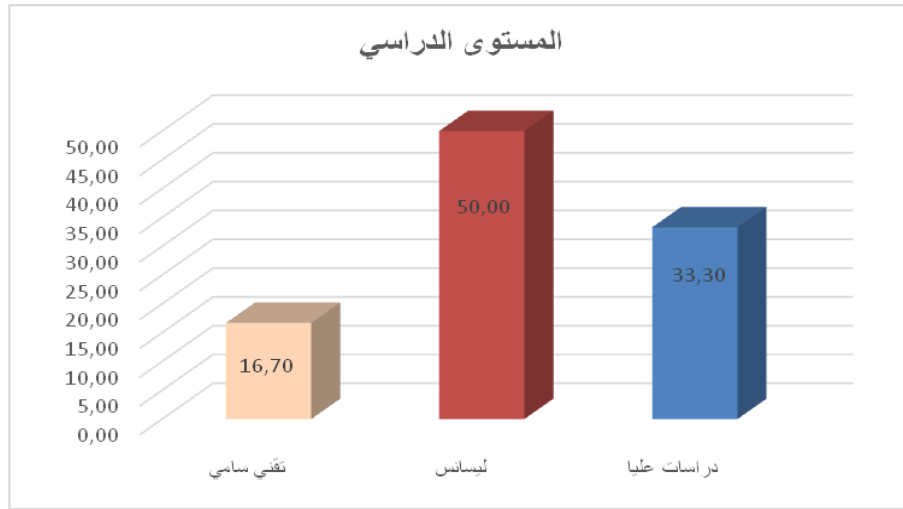
ثانيا: المستوى الدراسي: يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المستوى الدراسي.

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
16.7%	09	تقني سامي
50%	27	ليسانس
33.3%	18	دراسات عليا
100%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات excel.

يعكس الجدول والشكل المذكورين أعلاه أن نصف 50% أفراد عينة الدراسة خصت الموظفين المتحصلين على شهادة الليسانس، تشير النسبة الثانية إلى أن ثلثي 33.3% الموظفين متحصلين على شهادة في الدراسات العليا، أما الفئة الموالية خصت الموظفين المتحصلين على شهادة تقني سامي بنسبة 16.7% مما يدل على أن شركة موبيليس تفضل العمل بالأكثر مع من لديهم مؤهلات علمية تسمح لهم باعتلاء مناصب هامة ويمكن أن تعكس هذه النتائج إستراتيجية التوظيف في الشركة.

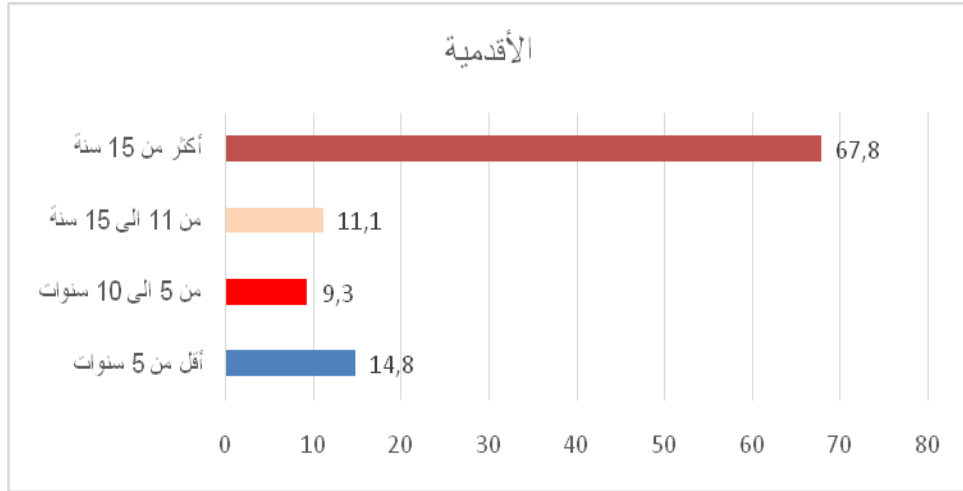
ثالثا: الأقدمية: يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الأقدمية.

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	08	14.8%
من 5 إلى 10 سنوات	05	9.3%
من 11 إلى 15 سنة	06	11.1%
أكثر من 15 سنة	35	64.8%
المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بان أكثر من نصف عينة الدراسة 64.8% لديهم أكثر من 15 سنة من الأقدمية في العمل، وتأتي فئة العاملين من سنة إلى خمس سنوات بنسبة 14.8%، ثم تليها مباشرة الفئة الأخرى من 11 إلى 15 سنة بنسبة 11.1%، وفي الأخير فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 9.3% وبالتالي يمكن القول بان العينة المدروسة تتميز بتجربة عملية طويلة المدى وهذا يشير إلى أن شركة موبيليس تمتلك قاعدة عاملين ذو أقدمية معتبرة تكفل لهم مستوى متقدم من الخبرة مما يحسن من الأداء العام للشركة، ومن الملحوظ أن الفئة التي لديها اقل من 5 سنوات أقدمية في العمل تشير إلى أن الشركة تسعى أيضا لتوظيف العمالة الجديدة وتقديم الدعم اللازم لبناء خبراتهم.

المطلب الثاني: ثبات وصدق المفردات

أولاً: ثبات صدق المقياس:

الجدول رقم (07): اختبار ألفا كروم باخ.

معايير الصدق	معايير الثبات	عدد العبارات	المحاور
0.938	0.880	12	الافتقار المعرفي
0.952	0.907	14	الذكاء التنافسي
0.956	0.914	15	جودة الأداء المنظمي
0.978	0.958	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن قيمة معامل الثبات ألفا كروم باخ بالنسبة للمحور الأول والمتمثل في الافتقار المعرفي قدرت ب 0.880، المحور الثاني المتمثل في الذكاء التنافسي قدرت ب 0.907 أما المحور الثالث المتمثل في جودة الأداء المنظمي فقدرت قيمة ألفا كروم باخ ب 0.914 وهي قيم عالية بالإضافة إلى أن قيمة معامل ألفا كروم باخ لكل محاور الاستبانة قدرت ب 0.958 وهي ممتازة لأغراض الدراسة، كما انه على المستوى الجزئي فالقيم تعبر على مستوى جيد جدا لثبات الأداة، ما يدل على انه في حال تم إعادة توزيع الاستبيان على العينة المدروسة فان مستوى الثبات في الإجابات يقدر ب 95.8%. أما معامل صدق المحك قدر ب 97.8% ما يدل على أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: وصف متغيرات الدراسة وتحليل النتائج

أولاً: قياس الاتجاهات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

الجدول رقم (08): قياس الاتجاهات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي.

بدائل الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة	1.00-1.79	1.80-2.59	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

المصدر: <https://stactic-think.blogespot.com> : 55, 18, 25-04-2023,

ثانياً: وصف محاور متغيرات المحور الأول - الاقتدار المعرفي - وتحليل النتائج

سننطلق إلى عرض وتقييم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل فقرات الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لغرض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابات المتشابهة عن جميع الفقرات.

1- الاقتدار المعرفي.

1-1 إدارة المعرفة:

الجدول رقم (09): إدارة المعرفة.

المحور الأول	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X1	01	04	12	26	11	3.777	0.924	موافق
	1.9	7.4	22.2	48.1	20.4			
X2	01	03	11	24	15	3.907	0.937	موافق
	1.9	5.6	20.4	44.4	27.8			

الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

موافق	0.877	4.055	16	30	04	03	01	X3
			29.6	55.6	7.4	5.6	1.9	
موافق	0.750	3.91	42	80	27	10	03	إدارة المعرفة
			0.25	0.49	0.16	0.06	0.018	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص بإدارة المعرفة ككل قدر ب 3.91 هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة موافقون جدا على أهمية هذا المحور حيث كانت المتوسطات الحسابية الأخرى محصورة بين 3.77 و 4.05 أما الانحراف المعياري فقدر ب 0.750 مما يدل أن التشتت في إجابات عينة الدراسة ضعيف وتشير البيانات على أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا لإدارة المعرفة، وتعمل بنشاط لتطوير ثقافة تبادل المعرفة بين الموظفين، وتسهل التعلم والتطوير المهني للموظفين.

1-2 تكنولوجيا المعلومات:

الجدول رقم(10): تكنولوجيا المعلومات.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الأول
موافق	0.953	3.814	12	28	06	08	00	X4
			22.2	51.9	11.1	14.8	00	
موافق	0.872	3.740	09	28	11	06	00	X5
			19.7	51.9	20.4	11.1	00	
موافق	0.895	4.092	18	28	04	03	01	X6
			33.3	51.9	7.4	5.6	1.9	
موافق	0.642	3.88	39	84	21	17	01	تكنولوجيا المعلومات
			0.24	0.51	0.12	0.10	0.0061	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص بتكنولوجيا المعلومات قدر ب 3.88 هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة موافقون جدا على أهمية هذا المحور حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.74 و 4.092 أما الانحراف المعياري الذي قدر ب 0.642 يشير أن التشتت في إجابات عينة الدراسة ضعيف جدا وتشير البيانات إلى أن الأداء العام للمؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات جيد وأن العبارات المذكورة لديها تأثير ايجابي على محور الاقتدار المعرفي كما أن المؤسسة لديها تركيز قوي على تكنولوجيا المعلومات واستخدامها كوسيلة لتمكين العاملين وتطوير مهاراتهم.

1-3 اتخاذ القرار:

الجدول رقم(11): اتخاذ القرار.

المحور الأول	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X7	03	04	15	24	8	3.555	1.021	موافق
	5.6	7.4	27.8	44.4	14.8			
X8	02	09	20	18	05	3.277	0.979	محايد
	3.7	16.7	37.0	33.3	9.3			
X9	05	07	19	15	08	3.259	1.152	محايد
	9.3	13.0	35.2	27.8	14.8			
اتخاذ القرار	10	20	54	57	21	3.36	0.888	محايد
	0.06	0.12	0.33	0.35	0.12			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص باتخاذ القرار قدر ب 3.36 هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أهمية هذا المحور حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.25 و 3.55 أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 0.88 مما يشير إلى ضعف التشتت في إجابات عينة الدراسة وتشير البيانات إلى وجود حياد في آراء عينة الدراسة وهذا راجع إلى أن سلطة اتخاذ القرار في الشركة تكون على نطاق ضيق ومرتبطة

الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

بالإدارة المركزية، كما أن وجود الحياد فيما يخص اتخاذ القرار بطريقة إبداعية وتقييم نتائج القرارات بطريقة دورية يدل على أن عملية اتخاذ القرار في الشركة تكون بطريقة نمطية.

4-1 التفكير الإبداعي:

الجدول رقم(12): التفكير الإبداعي.

المحور الأول	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X10	00	12	14	22	06	3.407	0.961	موافق
	00	22.2	25.9	40.7	11.1			
X11	01	08	14	25	06	3.500	0.946	موافق
	1.9	14.8	25.9	26.3	11.1			
X12	00	05	09	28	12	3.870	0.869	موافق
	00	9.3	16.7	51.9	22.2			
التفكير الإبداعي	01	25	37	75	24	3.59	0.78	موافق
	0.0061	0.15	0.22	0.46	0.14			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص التفكير الإبداعي قدر ب 3.59 هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة موافقون على أهمية هذا المحور حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.40 و 3.87 أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 0.784 مما يدل إلى أن مستوى التفاوت بين ردود الأفعال لمختلف الأفراد قد يكون ضعيف وتشير البيانات إلى أن الشركة تحرص على تحقيق الإبداع في جميع جوانب العمل وتعتمد على الأفكار الإبداعية التي يتم جمعها من العملاء لتحسين عملياتها والارتقاء بمستوى خدماتها لتلبية احتياجات العملاء، كما يجب على الشركة تحسين عملية التأهيل والتدريب مما يمكن أن يساعد في تعزيز القدرة على التفكير الإبداعي في المؤسسة وتحسين العمليات والخدمات.

2- الذكاء التنافسي

2-1 العلاقة مع الإدارة:

الجدول رقم(13): العلاقة مع الإدارة.

المحور الثاني	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X13	01	05	08	27	13	3.851	0.959	موافق
	1.9	9.3	14.8	50.0	24.1			
X14	02	10	12	21	09	3.463	1.093	موافق
	3.7	18.5	22.2	38.9	16.7			
X15	02	11	11	26	04	3.351	1.012	محايد
	3.7	20.4	20.4	48.1	7.4			
العلاقة مع الإدارة	05	26	31	74	26	3.56	0.87	موافق
	0.03	0.16	0.19	0.45	0.16			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص بالعلاقة مع الإدارة قدر ب 3.56 هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة موافقون على أهمية هذا المحور حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.35 و 3.85 أما الانحراف المعياري فقدر ب 0.874 مما يشير إلى أن التشتت في إجابات الدراسة كان ضعيفاً أما النتائج فتعني أن المنظمة تعمل بشكل جيد في تقوية علاقتها مع العمال والزبائن، وتراعي أيضاً التحولات البيئية التي تؤثر على العمل.

2-2 تحليل الإنتاج:

الجدول رقم(14): تحليل الإنتاج.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثاني
محايد	1.149	3.333	06	24	11	08	05	X16
			11.1	44.4	20.4	14.8	9.3	
موافق	0.874	3.907	12	31	05	06	00	X17
			22.2	57.4	9.3	11.1	00	
موافق	0.835	3.981	13	31	07	02	01	X18
			24.1	57.4	13.0	3.7	1.9	
موافق	0.776	3.74	31	86	23	16	06	تحليل الإنتاج
			0.19	0.53	0.14	0.09	0.03	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص بتحليل الإنتاج قدر ب 3.74 هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أهمية هذا المحور حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.33 و 3.98 أما الانحراف المعياري فقدر ب 0.776 مما يشير إلى ضعف مستوى التشتت بين ردود الأفعال لدى أفراد عينة الدراسة وما سبق يعكس أن المنظمة تقوم بمتابعة احتياجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر، وتسعى جاهدة لجذب العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات مزايا تنافسية، كما يمكن تفسير الحياد في العبارة الأولى على أنه راجع إلى ضعف في تمييز القدرات داخل التنظيم وعدم استخدام تلك القدرات في ما يساعد في تحقيق جودة الميزات التنافسية وهذا راجع إلى غياب التشخيص الداخلي في الشركة.

3-2 مصادر المعلومات:

الجدول رقم(15): مصادر المعلومات.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثاني
موافق	0.959	3.851	13	27	08	05	01	X19
			24.1	50.0	14.8	9.3	1.9	
موافق	0.815	3.703	09	23	19	03	00	X20
			16.7	42.6	35.2	5.6	00	
موافق	0.76	3.78	22	50	27	08	01	مصادر المعلومات
			0.13	0.46	0.25	0.07	0.0092	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص بمصادر المعلومات قدر ب 3.78 هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أهمية هذا المحور حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.70 و3.85 أما الانحراف المعياري فقدر ب 0.763 مما يشير إلى ضعف التشتت في إجابات عينة الدراسة وانطلاقا من البيانات فان الشركة لديها اهتمام كبير وواسع بالأجهزة والبرامج الخاصة بجمع المعلومات عن المنافسين وطرق تخزينها، هذا ما يدعم عملية اتخاذ القرار في الوقت الفعلي.

الجدول رقم(16): الأفراد.

المحور الثاني	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X21	03	03	16	21	11	3.629	1.051	موافق
	5.6	5.6	29.6	38.9	20.4			
X22	03	05	09	27	10	3.666	1.063	موافق
	5.6	9.3	16.7	50.0	18.5			
X23	08	14	17	10	05	2.814	1.182	محايد
	14.8	25.9	31.5	18.5	9.3			
الأفراد	14	22	42	58	26	3.37	0.92	محايد
	0.08	0.13	0.25	0.35	0.16			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص بالأفراد قدر ب 3.37 هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أهمية هذا المحور حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين 2.81 و 3.62 أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 0.920 مما يشير إلى أن التشتت في إجابات عينة الدراسة كان ضعيفا وبأن المنظمة تولي اهتماما كبيرا لتنمية قدرات الأفراد عن طريق وضع برامج لذلك. كما نلاحظ وجود حياد في العبارة الثالثة، يعزى إلى ضعف ثقافة مشاركة وتشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات الهامة في الشركة لان القرارات في مجملها تكون فوقية يتم اتخاذها على مستوى الإدارة المركزية وفي بعض الحالات يتم اتخاذ قرارات بعد الرجوع إلى الإدارة المركزية.

5-2 القدرات والإنجازات:

الجدول رقم(17): القدرات والإنجازات.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثاني
موافق	1.023	3.500	09	20	15	09	01	X24
			16.7	37.0	27.8	16.7	1.9	
موافق	1.053	3.611	09	26	11	05	03	X25
			16.7	48.1	20.4	9.3	5.6	
موافق	1.154	3.629	12	23	10	05	04	X26
			22.2	42.6	18.5	9.3	7.4	
موافق	0.92	3.58	30	69	36	19	08	القدرات والإنجازات
			0.18	0.42	0.22	0.11	0.04	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص القدرات والإنجازات قدر ب 3.58 هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أهمية هذا المحور حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.50 و 3.62 أما الانحراف المعياري فقدر ب 0.921 مما يشير إلى أن البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة ضعيفة التشتت بالإضافة الى أن الشركة تتبنى صناع المعرفة والأصول المتميزة وأن هناك من الموظفين من يتمتعون بمهارات خاصة تساعدهم في الوصول إلى تحقيق أفضل النتائج وتقديم إسهامات قيمة وفريدة للارتقاء بالأداء الكلي للمنظمة.

3- جودة الأداء المنظمي.

3-1 قوة القيادة:

الجدول رقم(18): قوة القيادة.

المحور الثالث	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X27	00	05	16	28	05	3.611	0.787	موافق
	00	9.3	29.6	51.9	9.3			
X28	01	05	08	29	11	3.814	0.933	موافق
	1.9	9.3	14.8	53.7	20.4			
X29	05	06	15	20	08	4.111	5.781	موافق
	9.3	11.1	27.8	37.0	14.8			
قوة القيادة	06	16	39	77	24	3.85	2.06	موافق
	0.03	0.09	0.24	0.47	0.14			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص بقوة القيادة قدر ب 3.85 هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أهمية هذا المحور حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.61 و 4.11 أما الانحراف المعياري فقدر ب 2.06 مما يشير إلى أن التشتت قوي في إجابات عينة الدراسة بالإضافة إلى أن الشركة لديها فريق إدارة عليا قادر على التعامل بقوة وفاعلية مع الأفراد والتحديات المختلفة في بيئة العمل. كما يوحي الاستطلاع بأن الشركة تهتم ببناء فريق عمل قوي وفعال، وتعزز الإيجابية للموظفين مما يشعرهم بأنهم موضع اهتمام، مما يؤدي بالتأكيد إلى تحفيزهم. ويعد هذا بمثابة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء المنظمي، حيث إن القيادة القوية والفعالة هي عامل مهم لتحقيق النجاح في العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

الجدول رقم(19): الإستراتيجية.

المحور الثالث	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X30	03	04	10	26	11	3.703	1.057	موافق
	5.6	7.4	18.5	48.1	20.4			
X31	01	03	15	25	10	3.740	0.894	موافق
	1.9	5.6	27.8	46.3	18.5			
X32	01	04	09	30	10	3.814	0.891	موافق
	1.9	7.4	16.7	55.6	18.5			
الإستراتيجية	05	11	34	81	31	3.75	0.66	موافق
	0.03	0.09	0.27	0.38	0.15			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص الإستراتيجية قدر ب 3.75 هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أهمية هذا المحور حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.70 و 3.81 أما الانحراف المعياري فقدر ب 0.664 مما يشير إلى أن التوحد في إجابات عينة الدراسة كان قوي بالنسبة لهذا المحور بالإضافة إلى أن الشركة تهتم بوضع خطط إستراتيجية تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات الشركة تساعد على تحقيق الأهداف.

3-3 الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (20): الهيكل التنظيمي.

المحور الثالث	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X33	03	05	13	24	09	3.574	1.056	موافق
	5.6	9.3	24.1	44.4	19.7			
X34	06	04	14	19	11	3.463	1.224	موافق
	11.1	7.4	25.9	35.2	20.4			
X35	05	07	18	19	05	3.222	1.093	محايد
	9.3	13.0	33.3	35.2	9.3			
الهيكل التنظيمي	14	16	45	62	25	3.42	0.95	موافق
	0.08	0.09	0.27	0.38	0.15			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص الهيكل التنظيمي قدر ب 3.42 هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أهمية هذا المحور حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.22 و 3.57 أما الانحراف المعياري فقدر ب 0.952 مما يشير إلى ضعف مستوى التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة. بالإضافة إلى أن هناك بعض التحسينات التي يمكن القيام بها في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء المنظمي ويمكن أن تشير القيم المتوسطة إلى أن المنظمة تمتلك هيكلًا تنظيميًا جيدًا، لكنها لا تزال بحاجة إلى بعض التحسينات، كما يشير الحياد في العبارة الثالثة إلى مركزية القرار.

الجدول رقم(21): الدعم.

المحور الثالث	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X36	03	06	10	29	06	3.537	1.022	موافق
	5.6	11.1	18.5	53.7	11.1			
X37	04	10	11	25	04	3.277	1.088	محايد
	7.4	18.5	20.4	46.3	7.4			
X38	07	06	15	20	06	3.222	1.192	محايد
	13.0	11.1	27.8	37.0	11.1			
الدعم	14	22	36	74	16	3.35	0.952	محايد
	0.08	0.13	0.22	0.45	0.09			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص الدعم قدر ب 3.35. هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أهمية هذا المحور حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.22 و 3.53 أما الانحراف المعياري فقدر ب 0.952 مما يشير إلى أن التشتت في إجابات مختلف أفراد عينة الدراسة كان ضعيف وأن الشركة تولي اهتماما كبيرا بتوفير الدعم اللازم للموظفين لتنفيذ الأنشطة المطلوبة وتعمل على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية، كما تشجع المنظمة المشاركة في العمليات التنظيمية، مما يساعد في تعزيز الانتماء والالتزام بالعمل وبالمنظمة، كما يشير الحياد في العبارة الثانية والثالثة إلى أن الشركة لم تفعل نظام التحفيز على نطاق واسع بحيث يمس جميع الشرائح داخل التنظيم وبالتالي تصبح هي السمة الملحوظة في سياسة التحفيز.

الجدول رقم(22): المهارات.

المحور الثالث	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X39	03	05	12	28	06	3.735	1.004	موافق
	5.6	9.3	22.2	51.9	11.1			
X40	03	05	06	28	12	3.759	1.080	موافق
	5.6	9.3	11.1	51.9	22.2			
X41	02	07	09	26	10	3.648	1.048	موافق
	3.7	13.0	16.7	48.1	18.5			
المهارات	08	17	27	82	28	3.65	0.85	موافق
	0.04	0.10	0.16	0.50	0.17			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص بالمهارات قدر ب 3.65 هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أهمية هذا المحور حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.53 و 3.75 أما الانحراف المعياري فقد قدر ب 0.853 مما يشير إلى أن التشتت ضعيف انطلاقا من اجابات عينة الدراسة بالاضافة إلى أن الشركة تولي اهتماما واضحا بتطوير مهارات وقدرات موظفيها. بالاضافة إلى أن الشركة تدرك أهمية الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين لتحسين كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم في العمل من أجل تعزيز الأداء فيها.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار علاقة الارتباط بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي وجودة الأداء المنظمي: بصياغة الفرضيات التالية:

- H0: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي وجودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس عناية، سوق أهراس وقالمة عند مستوى معنوية 0.05؛
 - H1: وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي وجودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس عناية، سوق أهراس وقالمة عند مستوى معنوية 0.05.
- الجدول رقم(23): اختبار علاقة الارتباط بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي وجودة الأداء المنظمي.

Corrélations

		الاقتدار المعرفي	الذكاء التنافسي	جودة الأداء المنظمي
الاقتدار المعرفي	Corrélation de Pearson	1	,718**	,635**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	54	54	54
الذكاء التنافسي	Corrélation de Pearson	,718**	1	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	54	54	54
جودة الأداء المنظمي	Corrélation de Pearson	,635**	,759**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	54	54	54

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي بنسبة 63.5% ؛
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي بنسبة 71.8% ؛
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الذكاء التنافسي وجودة الأداء المنظمي بنسبة 75.9% .

الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

وبالتالي نستنتج أن علاقة الارتباط بين المتغيرات الثلاثة هي علاقة معنوية طردية موجبة وبالتالي نقبل الفرضية H1 : وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي وجودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05.

ثانيا: اختبار فرضيات الانحدار البسيط والمتعدد بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي.

1-2: اختبار فرضيات الانحدار البسيط بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي: بصياغة الفرضيات:

- H0: لا يوجد تأثير معنوي للاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05؛

- H1: يوجد تأثير معنوي للاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم(24): تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي.

Sig	R2	F		جودة الأداء المنظمي	Constant	م تابع
		جدولية	محسوبة	B1	B0	م. مستقل
0.000	0.404	(52-1)	4.00	35.215	0.841	0.501
						الاقتدار المعرفي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

تشير نتائج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس، وبما أن Fcal المحسوبة (35.215) أكبر من Ftab الجدولية والتي قدرت ب (4.00) عند درجتي حرية (52-1) وبالتالي نقبل H1 ونرفض H0 وما يدعم ذلك هو قيمة الدلالة 0.000.

بلغ معامل التحديد R^2 (0.404) أي أن 40.4% هي النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة الأداء المنظمي) التي تكون عائدة للمتغير المستقل (الاقتدار المعرفي).

الجدول رقم(25): تقدير معاملات خط الانحدار.

Sig	قيمة المعلمات	معلمات النموذج
0.349	0.501	مقطع خط الانحدار
0.000	0.841	ميل خط الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبرز الجدول السابق أن معنوية ميل خط الانحدار هو 0.841 أما مقطع خط الانحدار قدر ب 0.501 (غير دال احصائيا) وبالتالي تكون معادلة خط الانحدار هي: $Y = 0.841X$.

2-2: اختبار فرضيات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي: قبل التطرق إلى اختبار الانحدار المتعدد، يجب اختبار الارتباط الذاتي أي وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل، فوجود تلك المشكلة يؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ولمعرفة هل هناك مشكلة الارتباط الذاتي نلجأ إلى المعامل التضخم والتباين VIF بحيث يجب أن تكون قيمته أقل من 10، وفترات السماح Tolérences التي يجب أن تكون أكبر من 0.1¹.

الجدول رقم(26): اختبار الارتباط الذاتي.

	Statistique de colinéarité	
	Tolérance	ViF
ادارة المعرفة	0.527	1.898
تكنولوجيا المعلومات	0.446	2.240
اتخاذ القرار	0.506	1.975
التفكير الإبداعي	0.627	1.594

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم VIF أقل من 10، و أن قيم فترات السماح Tolérance أكبر من 0.1 وبالتالي نستنتج انه لا يوجد ارتباط ذاتي بين أبعاد محور الاقتدار المعرفي.

¹ سوسن إبراهيم أبو العلا شليبي، التنبؤ بالتنحصيل الدراسي لطلاب الجامعة من خلال بعض المتغيرات المعرفية والديموغرافية باستخدام كل من الانحدار الخطي المتعدد والانحدار اللوغاريتمي الثنائي، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، المجلد 05، العدد 04، 2016، ص 236.

الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

وكانت فرضيات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي كالتالي:

- H0: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05؛
- H1: يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم(27): تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير أبعاد الاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي.

Sig	R2	F	أبعاد الاقتدار المعرفي					Constant	م مستقل
			الجدولية (49-4)	المحسوبة	التفكير الإبداعي	اتخاذ القرار	تكنولوجيا المعلومات		إدارة المعرفة
0.000	0.475							B0	جودة الأداء المنظمي
		2.61	11.073	0.358	0.308	-0.269	0.361	0.912	
		-	-	0.012	0.028	0.184	0.026	0.113	Sig

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس، وبما أن Fcal المحسوبة (11.073) أكبر من Ftab الجدولية والتي قدرت ب (2-61) عند درجتي حرية (49-4) وبالتالي نقبل H1 ونرفض H0 وما يدعم ذلك هو قيمة الدلالة 0.000

بلغ معامل التحديد R^2 (0.475) أي أن 47.5% هي النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة الأداء المنظمي) التي تكون عائدة لأبعاد المتغير المستقل (الاقتدار المعرفي).

حيث كانت كل أبعاد الاقتدار المعرفي (إدارة المعرفة، اتخاذ القرار، التفكير الإبداعي) دالة إحصائيا باستثناء تكنولوجيا المعلومات فهي غير دالة إحصائيا وتكون المعادلة كالتالي:

$$Y = 0.361X_1 + 0.308X_3 + 0.358X_4$$

ثالثا: اختبار فرضيات الانحدار البسيط والمتعدد بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي.

3-1: اختبار فرضيات الانحدار البسيط بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي: بصياغة الفرضيات التالية:

- H0: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي في شركة موبيليس عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05؛

- H1: وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي في شركة موبيليس عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم(28): تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاقتدار المعرفي على الذكاء التنافسي.

Sig	R2	F		الذكاء التنافسي	Constant	م تابع
0.000	0.515	جدولية (52-1)	محسوبة	B1	B0	م.مستقل
		4.00	55.247	0.777	0.741	الاقتدار المعرفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

تشير نتائج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للاقتدار المعرفي على الذكاء التنافسي في شركة موبيليس، وبما أن Fcal المحسوبة (55.247) أكبر من Ftab الجدولية والتي قدرت ب (4.00) عند درجتي حرية (52-1) وبالتالي نقبل H1 ونرفض H0 وما يدعم ذلك هو قيمة الدلالة 0.000.

بلغ معامل التحديد R² (0.515) أي أن 51.5% هي النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير الوسيط (الذكاء التنافسي) التي تكون عائدة للمتغير المستقل (الاقتدار المعرفي).

الجدول رقم(29): تقدير معاملات خط الانحدار.

Sig	قيمة المعلمات	معلمات النموذج
0.064	0.741	مقطع خط الانحدار
0.000	0.777	ميل خط الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبرز الجدول السابق أن معنوية ميل خط الانحدار هو 0.777 أما مقطع خط الانحدار قدر ب 0.741 (غير دال إحصائيا) وبالتالي تكون معادلة خط الانحدار هي: $Y=0.777X$.

2-3: اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاقتدار المعرفي على الذكاء التنافسي: بصياغة الفرضيات التالية:

- H0: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي في شركة موبيليس عناية، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05؛
 - H1: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي في شركة موبيليس عناية، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05.
- الجدول رقم(30): اختبار الانحدار المتعدد لأبعاد الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي.

Sig	R ₂	F	أبعاد الاقتدار المعرفي					Constant	م مستقل
			الجدولية (49-4)	المحسوبة	التفكير الابداعي	اتخاذ القرار	تكنولوجيا المعلومات		إدارة المعرفة
0.000	0.730	2.61	13.975	0.266	0.266	0.081	0.131	B0	الذكاء التنافسي
		-	-	0.016	0.014	0.603	0.286	0.038	Sig

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الاقتدار المعرفي على الذكاء التنافسي في شركة موبيليس، وبما أن Fcal المحسوبة (13.975) اكبر من Ftab الجدولية والتي قدرت ب (2.61) عند درجتي حرية (4-49) وبالتالي نقبل H1 ونرفض H0 وما يدعم ذلك هو قيمة الدلالة 0.000.

بلغ معامل التحديد R² (0.730) أي أن 73% هي النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير الوسيط (الذكاء التنافسي) التي تكون عائدة لأبعاد المتغير المستقل (الاقتدار المعرفي).

الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

حيث كانت كل من أبعاد التفكير الإبداعي واتخاذ القرار والثابت B0 دالين إحصائياً أما إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات فهم غير دالين إحصائياً وتكون المعادلة كالتالي:

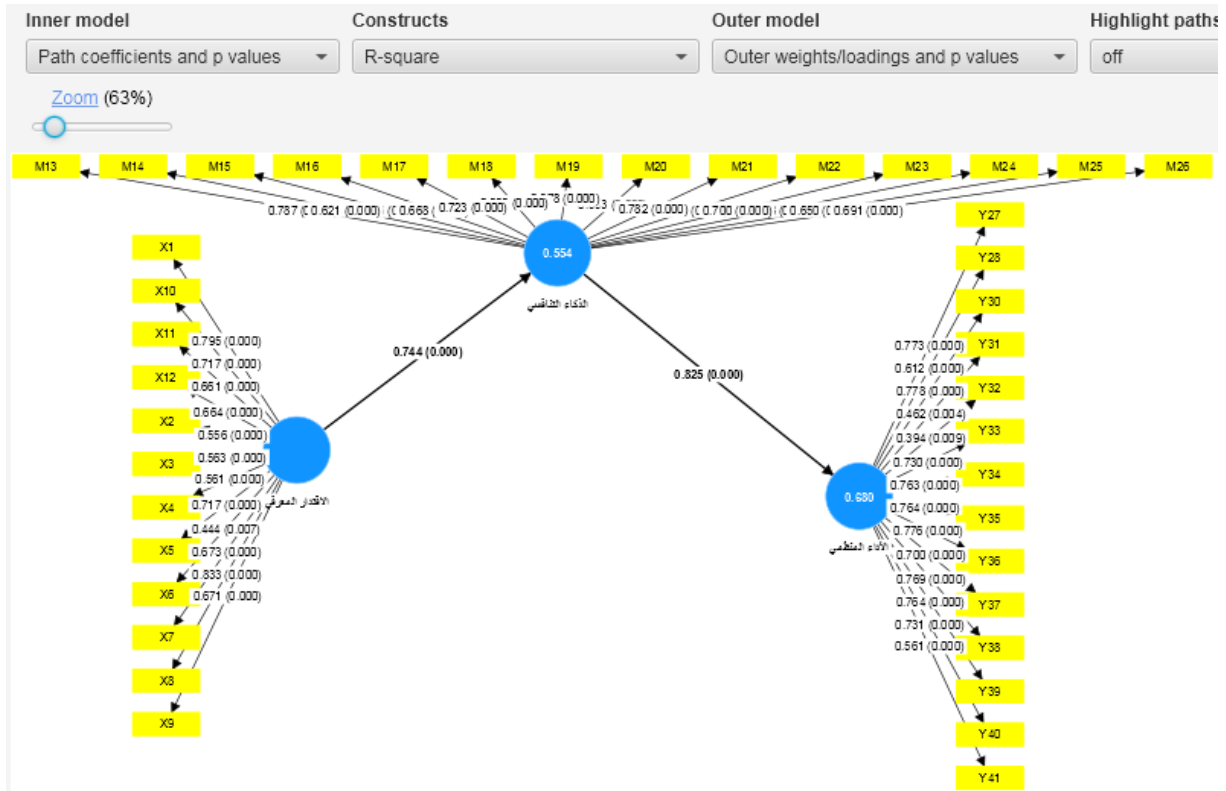
$$Y=0.266x_3+0.266x_4+0.929$$

رابعاً: اختبار اثر الاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي من خلال الذكاء التنافسي: بصياغة الفرضيات التالية:

- H0: لا يوجد تأثير معنوي للاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي من خلال الذكاء التنافسي في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05؛

- H1: يوجد تأثير معنوي للاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي من خلال الذكاء التنافسي في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05.

الشكل رقم(14): تقييم مسارات النموذج الهيكلي باستخدام تقنية bootstrapping.

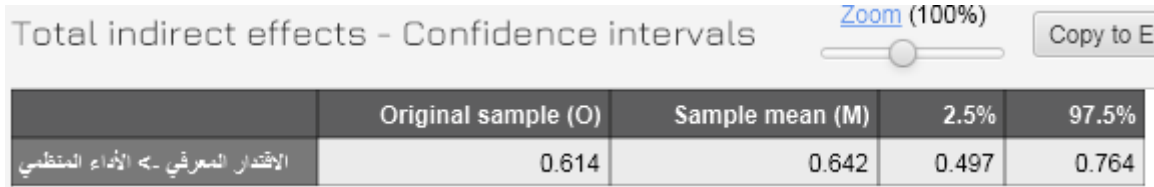


المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS .

الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

إن إدراج الذكاء التنافسي أمر ذو مغزى، لأننا بحاجة إلى أهمية المسارات غير المباشرة للتحقق من أن الذكاء التنافسي يتوسط العلاقة بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي. تم نسخ جدول العينات انطلاقاً من تقنية bootstrapping برنامج smart Pls ولتقدير الدلالة الإحصائية فإنه يمكن الاعتماد على التحقق من الشرطين: أن لا يتوسط الصفر القيمة الدنيا والعليا من مجال الثقة، وبمقارنة P_{values} مع 0.05.

الجدول رقم(31): مجال الثقة.

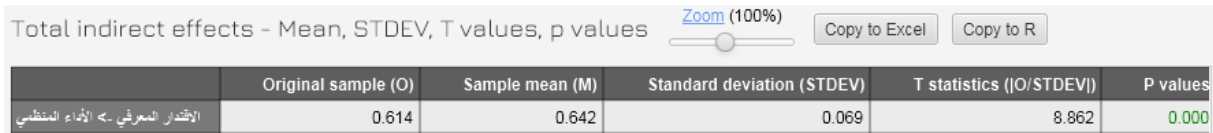


	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
الاقتدار المعرفي -> الأداء المنظمي	0.614	0.642	0.497	0.764

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls.

انطلاقاً من الجدول أعلاه نلاحظ أن الصفر لا يتوسط قيم مجال الثقة حيث قدرت القيمة الدنيا للمجال ب 0.497 و قدرت القيمة العليا للمجال ب 0.764، وبالتالي يمكن القول أننا واثقون من الدلالة الإحصائية أي أن التأثير يختلف عن الصفر، وبالتالي نستنتج وجود علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي بوجود الذكاء التنافسي كعامل وسيط لدى شركة موبيليس.

الجدول رقم(32): التأثير الكلي غير المباشر.



	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
الاقتدار المعرفي -> الأداء المنظمي	0.614	0.642	0.069	8.862	0.000

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة P_{values} قدرت ب 0.000 أي أن ($\alpha=0.005 < sig=0.000$) وبالتالي نستنتج أنه يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي بوجود الذكاء التنافسي كعامل وسيط لدى شركة موبيليس.

الجدول رقم(33): التأثيرات الكلية.

Total effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الافتقار المعرفي - الأداء المنظمي	0.614	0.642	0.069	8.862	0.000
الافتقار المعرفي - الذكاء التنافسي	0.744	0.766	0.061	12.138	0.000
الذكاء التنافسي - الأداء المنظمي	0.825	0.837	0.044	18.611	0.000

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls.

يوضح الجدول أعلاه قيمة التأثيرات الكلية لمتغيرات الدراسة حيث:

- بلغ معامل التأثير في العلاقة بين الافتقار المعرفي وجودة الأداء المنظمي 0.614 وهو دال إحصائيا .sig=0.000
- بلغ معامل التأثير في العلاقة بين الافتقار المعرفي وجودة الأداء المنظمي 0.744 وهو دال إحصائيا .sig=0.000
- بلغ معامل التأثير في العلاقة بين الافتقار المعرفي وجودة الأداء المنظمي 0.825 وهو دال إحصائيا .sig=0.000

الجدول رقم(34): الأثر الكلي غير المباشر.

Indirect effects - Specific indirect effects	
	Specific indirect effects
الافتقار المعرفي - الذكاء التنافسي - الأداء المنظمي	0.614

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التأثير الكلي غير المباشر قدر ب 0.614 وهي دالة إحصائيا.

أي أن نسبة 61.4 % هي قيمة الأثر الكلي غير المباشر بين الافتقار المعرفي وجودة الاداء المنظمي من خلال الذكاء التنافسي وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 : يوجد تأثير معنوي للافتقار المعرفي على جودة الأداء المنظمي من خلال الذكاء التنافسي في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقالمة عند مستوى معنوية 0.05.

خامسا: اختبار اختلافات في متوسطات إجابات عينة الدراسة: للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس تم إختبار دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس Independent Sample بصياغة الفرضيات التالية:

- H0: لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطي اجابات عينة الدراسة لمتغير الجنس في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05؛

- H1: يوجد يوجد اختلافات معنوية بين متوسطي اجابات عينة الدراسة لمتغير الجنس في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05.

وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(35): نتائج اختبار Indepedente sample T.Test

	Teste sur l'égalité des variances		T	Ddl	Sig
	F	Sig			
Epothése de variance الاقتدار المعرفي	0.950	0.334	0.635	52	0.528
Epothése de variance الذكاء التنافسي	0.000	0.989	0.799	52	0.428
Epothése de variance جودة الأداء المنظمي	0.184	0.670	1.285	52	0.205

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي

يتبين لنا من الجدول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية H0 أي أنه لا يوجد اختلاف لإجابات عينة الدراسة حسب نوع الجنس لمحاو الدراسة.

سابعاً: تحليل التباين الأحادي: يساعد اختبار ANOVA في معرفة تأثير متغير الأقدمية على إجابات عينة الدراسة اذ يشترط أن يحمل المتغير أكثر من احتمالين ولدينا في متغير الأقدمية الأحداث التالية: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة). وبالتالي تمكنا من إجراء هذا الاختبار بوضع الفرضيات التالية:

- H0: لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطات اجابات عينة الدراسة تعزى متغير الأقدمية في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05؛
- H1: توجد اختلافات معنوية بين متوسطات اجابات عينة الدراسة تعزى متغير الأقدمية في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (36): تحليل التباين لمتغير الأقدمية على إجابات عينة الدراسة.

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Intergroupe	0.920	3	0.307		
Intergroupe	19.777	50	0.396	0.775	0.513
Total	20.697	53			
الاقتدار المعرفي					
Intergroupe	1.451	3	0.484		
Intergroupe	22.777	50	0.456	1.062	0.374
Total	24.228	53			
الذكاء التنافسي					
Intergroupe	0.853	3	0.284		
Intergroupe	35.387	50	0.708	0.402	0.752
Total	36.240	53			
جودة الأداء المنظمي					

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من جدول التباين السابق أن F المحسوبة أقل من F الجدولية (2-76) عند درجتي حرية (3-50) وبالتالي نقبل الفرضية H_1 توجد اختلافات معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى متغير الإقديمة في شركة موبيليس عنابة، سوق أهراس، قالمة.

خلاصة الفصل:

تطرقَت الدراسة في هذا الفصل إلى التعرف على تأثير الاقتدار المعرفي على جودة الأداء المنظمي من خلال الذكاء التنافسي في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقلمة، حيث تم الإشارة إلى تعريف الشركة وهيكلها التنظيمي وأهم قيمها ومبادئها وطموحاتها المستقبلية.

تم تصميم الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية لقياس آراء عينة الدراسة حول متغيرات البحث بهدف الإجابة على التساؤلات الرئيسية، من خلال جمع البيانات وتحليل نتائجها إحصائياً، والوقوف على الجوانب التي تم تناولها في الجانب النظري.

توصلت الدراسة في النهاية إلى صحة وقبول الفرضيات التي تبنتها الدراسة، نذكر من أهمها:

وجود علاقة تأثير غير مباشر بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي من خلال الذكاء التنافسي وهو ما حققه هذا الأخير في نجاح المؤسسة.

خاتمة عامة

خاتمة

بما أن منظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة ديناميكية معقدة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيير المستمر في أذواق الزبائن، الأمر الذي يتحتم عليها أن تتبنى آليات تتماشى مع قدراتها المادية والبشرية تمكنها مواجهة ظروف السوق وبذلك الارتقاء بأدائها المنظمي.

من خلال دراستنا وكاستنتاج مما سبق من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع كل من الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي والذكاء التنافسي ومحاولة فهم العلاقة القائمة بين المتغير المستقل (الاقتدار المعرفي) والمتغير التابع (جودة الأداء المنظمي) من خلال الذكاء التنافسي، وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية تمكنا من اثبات صحة الفرضيات المحددة في سياق الإجابة على الإشكالية المطروحة. وفي الأخير نحاول الوقوف على أهم النتائج التي تم التوصل إليها.

● **الاستنتاجات النظرية:** بناء على ما تم دراسته في الجانب النظري للدراسة تم استخلاص

الاستنتاجات:

- تحقق مؤهلات الاقتدار المعرفي تكاملا بين مهام وأنشطة المنظمة، مما يسهم في تحقيق أهدافها وضمان نجاحها المستقبلي؛
- تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة قدرة الأشخاص على الحصول على المعلومات وتقاسم المعارف بينهم، مما يؤدي في الأخير إلى تحسين الأداء حين يتم استعمالها بشكل فعال؛
- زيادة تركيز المنظمات على إدارة المعرفة لتحسين مستوى الأداء، وذلك من خلال استعمال المعرفة وتطوير وابتكار منتجات أو خدمات التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، كما يظهر تأثير إدارة المعرفة على الأداء المنظمي عندما تتلاءم استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال في المنظمة؛
- تعتبر عملية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات العامة للمنظمة من أهم الوسائل التي تحقق الفعالية في المؤسسة من خلال خلق جو من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة،
- يساعد التفكير الإبداعي الى كسر الأنماط التقليدية في التفكير، ويشجع ذلك على فهم وجهات نظر العملاء؛

- الذكاء التنافسي فلسفة قبل أن يكون عملية، وعملية قبل أن يكون ذكاء، فهو فلسفة قائمة على الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة؛
 - يساعد الذكاء التنافسي على تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وتحليلها بدقة وتحويلها إلى نقاط قوة تستفيد منها المنظمة في بناء استراتيجيات مناسبة ووضع الخطط التي تقودها إلى تحقيق أهدافها؛
 - الذكاء التنافسي هو الأداة الإستراتيجية التي تتيح للمنظمات التعامل مع المعلومات بطريقة منهجية علمية لكونها عملية تمر بمراحل وخطوات يتم من خلالها إنتاج معلومات يتم معالجتها وتحليلها ونشرها لتسهم في الأخير إلى صنع واتخاذ القرارات السليمة؛
 - يقوم الذكاء التنافسي بإدارة المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة بطريقة مناسبة لاكتشاف وتحليل الحقائق التي يمكن أن تسهم في تطوير وتنافسية المؤسسة بشكل دائم.
- **الاستنتاجات الميدانية:** تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من خلال النتائج المتحصل عليها ميدانيا في شركة موبيليس "عناية وسوق أهراس وقامة" والتي جاءت كما يلي:
- كانت معظم إجابات متغير الاقتدار المعرفي ب موافق وهذا دليل على أن الشركة تعمل على تطبيق إدارة المعرفة مع استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة لضمان سهولة عملية الاتصال الداخلي والخارجي، إلا أن الشركة لا تولي اهتمام كبير للتفكير الإبداعي للعاملين؛
 - لدى شركة موبيليس علاقات قوية مع العمال والزبائن هذا دليل على مواكبتها للتغيرات البيئية الحاصلة؛
 - تهتم الشركة بشكل واسع بالاجهزة والبرامج التكنولوجية الحديثة الخاصة بجمع وتخزين المعلومات؛
 - تعاني الشركة من ضعف في تمييز القدرات داخل التنظيم وهذا راجع الى غياب التشخيص الداخلي في الشركة؛
 - لدى الشركة موظفين يتمتعون بمهارات عالية في مجال أعمالهم تساعدهم في تحقيق افضل النتائج وتقديم قيمة مضافة للشركة؛

- من خلال تحليل محاور الأداء المنظمي نستنتج إن الشركة تسعى جاهدة إلى تقديم الأفضل من حيث الخدمات، من خلال تطوير مهارات الأفراد وتقديم الدعم المادي والمعنوي مع استخدام نمط قيادة متميز يشعر من خلاله العاملين بالانتماء أنهم المحرك الأساسي للشركة؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية قوية نوعا ما ذات دلالة إحصائية بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس بحيث قدر معامل الارتباط ب0.635؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية قوية بين الاقتدار المعرفي والذكاء التنافسي بقيمة 0.718؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين الذكاء التنافسي وجودة الأداء المنظمي بقيمة 0.759؛
- وجود علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي بوجود الذكاء التنافسي كعامل وسيط لدى شركة موبيليس؛
- غياب اهتمام الشركة بتوفير منظومة تشاركية للمرؤوسين في وضع الاهداف واتخاذ القرارات؛
- تمتلك الشركة خزينا معرفيا جيدا من خلال الموظفين الذين أغلبهم من حملة الشهادات العليا مما يشير إلى تراكم الخبرة والمعرفة المترتبة على التحصيل الدراسي عال المستوى؛
- تتميز مؤسسة موبيليس بقدره تنافسية عالية وهذا في تقديم الخدمات ونوعيتها من حيث الأسعار والعروض التي تقوم بها من أجل استقطاب العملاء؛
- تفاعل المؤسسة مع زبائنها عبر مواقع التواصل الاجتماعي فهي تعتبر الأكثر فعالية في الآونة الأخيرة ومحل اهتمام مجمل شريحة المجتمع.

● الاقتراحات والتوصيات:

- نشر مفهوم الاقتدار المعرفي والعمل على إيجاد أفراد ذوي خبرة وكفاءة في العمل للاستفادة المثلى من معرفتهم وتعزيزها لتحقيق قيمة مضافة للشركة؛
- العمل على زيادة الوعي الجماعي بالذكاء التنافسي كتوجه استراتيجي مهم يساعد في الارتقاء بنوعية خدمة الشركة؛
- تفعيل نظام تقديم الحوافز المادية والمعنوية من أجل بعث روح العمل والإبداع والابتكار؛
- التشجيع على التفكير الإبداعي لاكتشاف أفكار جديدة وتعزيز القدرة على حل المشاكل بطرق إبداعية؛
- وضع دورات تدريبية للعمال تسمح لهم بالتعرف على أحدث التكنولوجيات وكيفية استخدامها،

- التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات لما لها من آثار إيجابية تتمثل في زيادة الرضا والولاء الوظيفي بالنسبة للموظفين، وضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي؛
- العمل على توفير ظروف عمل مناسبة والحرص على تشجيع الحوار داخل الشركة مما يساعد على تبادل المعارف والأفكار وتشكيل منظومة اتصال مرنة؛
- ضرورة انشاء وحدة متخصصة للموارد البشرية تقوم بمتابعة شؤون الموظفين واحتياجاتهم؛
- بناء فرق عمل تجمع الموظفين مع الخبراء والمستشارين لتعلم واكتساب الخبرات والمهارات الفنية التي لايمكن اكتسابها إلا من خلال التفاعل المباشر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

• الكتب:

01-محمود حسن جمعة و حيدر شاکر نوري، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، المطبعة المركزية لجامعة ديالى، بدون طبعة، 2015.

02-وزيرة مجي محمد سليمان ومعن وعد الله المعاضيدي، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، طبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2015.

03-مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، بدون طبعة، 2010.

• المقالات:

04-سماح مؤيد المولى و انسام حسون حربي، تأثير الاقتدار المعرفي في تعزيز الاستشراف المستقبلي - دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 42، 2019.

05-احمد عبد الله أمانة الشمري وآخرون، تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 42، العدد 68، العراق.

06-صالح مهدي محمد الحسناوي، الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الابداعي، مجلة أهل البيت، العدد 25.

07-خيري علي أوسو، دور الاقتدار المعرفي في تحقيق الابتكار التسويقي في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، العدد 4، 2019.

08-بن حجوبة حميد ودواح بلقاسم، ادارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 9، العدد 3، 2015.

09-نذير بوسهوه وعلي مكابد، دور ادارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 7، العدد 1، 2014.

10-زواغي زينة وغاز بياون علي، ادارة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 23، 2017.

11-بن الواضح الهاشمي وجوهرة قطي، اثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 02، 2017.

- 12- سهام بوفلفل ومحمد بوقموم، الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كألية لدعم تنافسية المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 4، العدد 2، 2019.
- 13- شفاء محمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، 2020.
- 14- سهام احمد محمد علوان، ادارة الذكاء ادارة الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا، المجلة التربوية ، المجلد 6، العدد 83، 2021.
- 15- منصورى الهام ومنصورى شيماء، دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المؤسسة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 2، العدد 2، 2010.
- 16- حسن عبد السلام على عمران وفتيحة محمد عيسى الهوني، الذكاء التنافسي كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي، مجلة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد 20، العدد 1، 2021.
- 17- غوار عفيف، ادارة مصادر المعلومات في المكتبات، مجلة الرصيد العلمي، العدد 2، 2017.
- 18- لوشن محمد وبولخوخ عيسى، اثر تطبيق ادارة الاداء المتوازن في تحسين الاداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم بواقي، المجلد 9، العدد 2، 2022.
- 19- عبد الستار ابراهيم دهام ، تقييم الاداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة، المجلد 2، العدد 3، 2010.
- 20- غسان عيسى العمري، أبعاد منظمة التعلم واثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية، المجلد 28، العدد 1، 2020.
- 21- عبد القادر رايح الله وأسمهان دومي، علاقة ادارة الجودة الشاملة بالأداء المنظمي لدى الاطارات العليا والوسطى، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 5، العدد 2، 2020.
- 22- احمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة السبيل الى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، 2013.
- 23- حمداوي عمر واحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثامن، 2012.
- 24- زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا، المجلد 1، العدد 3.
- 25- احمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة السبيل الى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013.
- 26- سامي مباركي ومحمد قريش، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، 2016.
- 27- ندى اسماعيل جبوري، اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009.

- 28- زكي أبو زيادة، اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الانسانية، مجلد 25، العدد1، 2011.
- 29- لعلى بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة، المجلد 9، العدد 4 ، 2010.
- 30- قصير بن عودة ومختار يوب، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الايزو 9000، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2018.
- 31- عبد الله بلوناس و مجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 1، العدد 1، 2011.
- 32- سوسن ابراهيم أبو العلا شلبي، التنبؤ بالتحصيل الدراسي لطلاب الجامعة من خلال بعض المتغيرات المعرفية والديموغرافية باستخدام كل من الانحدار الخطي المتعدد والانحدار اللوغاريتمي الثنائي، مجلة الدراسات التربوية والانسانية، المجلد 05، العدد 04، 2016، ص 236.
- المذكرات:
- 33- فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، أطروحة لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 34- ياسر ابراهيم ومراد البياتي، الدور الوسيط للرأس مال السياسي المنظمي في اثر الذكاء التنافسي على الانحراف الاستراتيجي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.
- 35- صوفي أم الخير وبولغيتي فيداء فاطمة الزهراء، مدى توافر الاقتدار المعرفي لدى القيادات الجامعية و علاقتها بتفعيل الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية أدرار، 2021 – 2022.
- 36- غضبان حسام الدين وقلبو حسينة، دور ادارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2015.
- 37- العابد هواري وبن صغير عبد العظيم، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في الادارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014-2015.
- 38- طوطاو سميحة وبوقلمون داوود، علاقة السلوك التنظيمي بتحسين جودة الأداء في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، دفعة 2021-2022.

• الملتيقيات:

39- اسحاق خرشي وآخرون، اليقضة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتيقى عنوانها دور الذكاء التنافسي في ابراز البعد الاجتماعي للممارسات الاقتصادية، الجزائر الشلف.

ثانيا: المراجع الأجنبيةة

- 40- Alla anohina naumeca, concept Map-Based Formative Assessment of Students' Structural Knowledge: Theory and Practice, Cambridge Scholars Publishing, 2019.
- 41- Irma Becerra-Fernandez et Rajiv Sabherwal, Knowledge Management Systems and Processes, Routledge, 2014 .
- 42- Wadie nasri , Conceptiel model of competitive intellegence international, journal of business, N6, 2012.
- 43- M.ourbich, Developement Of Competitive Intellegence Maturity Model, 2018, journal of intelligence studies in business.
- 44- Walid Gafour et Ola Gafour, Creative Thinking Skills,2020.
- 45- J.edward Russo et Paul Schoemaker, decision making, 2016.
- 46- Odor Ho, Knowledge Management, journal of bussines anf financial affaires, 2018.
- 47- Artur Victoria, Information Technology,2022.
- 48- John E et Al, The Evolution Of Competitive Intelligence Designing A Process Of Action Proposal Management, 1999.
- 49- Ismael Younis Abou Jarad Et Al, A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance, International Journal of Business and Social Science, Vol. 1 No. 3, 2010.
- 50- Widad Hairout, Le système de mesure de la performance organization comme levier de la performance des etablissement publics marocaine, faculté des science juridique, 2021.
- 51- Criveanu Maria et Ion elena, organizational performance – a concept that self, Academica Brancusi publisher, 2016.
- 52- Hashem Salarzadeh Jenatabadi, An Overview of Organizational Performance Definitions and Measurements,2015.
- 53- Amrani Sabrina Et Mansour Naima, L'impact de la motivation sur la performance organizationnel cas de cevital d'alger, 2019/2020.
- 54- Stephen Andrew Linstead, Organizational Culture, 2001, p 10930.
- 55- Rasak Bamidele, Organizational Culture, 2022.
- 56- Yadong Leo At Al, Guanxi And Organizational Performance: A Meta-Analysis, The international Association for Chinese Management Research, 2018.

- 57- Hashem Salarzadeh Jenatabadi, An Overview Of Organizational Performance Definitions And Measurements,2015.
- 58- Gholam Ali Ahmady Et Al, Organizational Structure, social and behaviour sciences 2016.

• المواقع:

- 59- <https://scholar.google.com>, 12-01-2023, 18 : 21.
- 60- <https://www.researchgate.net>, 05-01-2023, 13 :51.
- 61- <http://smallbusiness.chron.com>, 17/03/2023, 15 : 54.
- 62- <https://iasj.net> , 22-03-2023, 22 : 33.
- 63- <https://www.mobilis.dz> , 19-04-2023, 22 :19
- 64- <https://statistic-think.blogespot.com>, 25-04-2023, 18 : 42.

الملاحق



جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة إجابة

السيد المحترم / السيدة المحترمة

تحية طيبة وبعد يسرنا أن نتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير ونأمل من حضرتكم التعاون معنا للإجابة على استفسارات هذه الدراسة الميدانية والتي تندرج ضمن متطلبات اعداد مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " التأثير الوسيط للذكاء التنافسي على العلاقة بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس".

لذا نرجو من سيادتكم الموقرة قراءة العبارات بكل عناية والإجابة على الأسئلة بكل موضوعية لما لأجابتكم من أهمية بالغة في اثبات هذه الدراسة ومصداقيتها.

وعليه الرجاء منكم وضع علامة x امام الخيار الذي يكافئ اجابتكم، ونحيطكم علما ان اجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

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

تحت اشراف: د/ جابر مهدي.

بحث من اعداد الطالبات: منيعي لينا، كليوس أميرة.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-المستوى الدراسي:

تقني سامي

ليسانس

دراسات عليا

3-الأقدمية:

من 5 الى 10 سنوات

أكثر من 15 سنة

اقل من 5 سنوات

من 11 الى 15 سنة

المحور الثاني: الاقتدار المعرفي

الرجاء وضع العلامة × حول البديل المناسب لكل من العبارات التالية:

الرقم	البعد و الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
إدارة المعرفة						
01	تشجع مؤسستكم العمال على تطبيق معارفهم أثناء تأدية مهامهم					
02	تشارك مؤسستكم المعرفة بين الأقسام والموظفين بشكل فعال					
03	تسمح مؤسستكم للموظفين التعلم وتطوير المهارات					
تكنولوجيا المعلومات						
04	يتمتع العاملون بقدرات تجعلهم قادرين على التعامل مع احدث التكنولوجيا					
05	يتم تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة والتطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات					
06	تمتلك مؤسستكم شبكة انترانت خاصة بها يتم من خلالها التواصل بين الموظفين					
اتخاذ القرار						
07	يملك القادة مهارات خاصة لاتخاذ قرارات حاسمة تتماشى مع الأهداف المحددة					
08	يتم اتخاذ القرار بطريقة إبداعية					
09	يتم تقييم نتائج القرارات بشكل دوري في مؤسستكم					
التفكير الإبداعي						
10	يتميز الإطارات في مؤسستكم بالقدرة على انتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية					
11	تعمل مؤسستكم على تحسين عملياتها باستخدام الأفكار					

قائمة الملاحق

					الإبداعية المستمدة من العملاء	
					تعمل مؤسستكم على تحديث وتطوير خدماتها بانتظام لتلبية احتياجات العملاء	12

المحور الثالث: الذكاء التنافسي

الرجاء وضع العلامة x حول البديل المناسب لكل من العبارات التالية:

الرقم	البعد والفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العلاقة مع الإدارة						
01	تعمل منظمتكم دائما على تقوية العلاقة بينها وبين العمال والزبائن					
02	تهتم الإدارة بمتابعة التطورات البيئية للعمل					
03	تشخص الإدارة جميع نقاط الضعف ذات التأثير الحاسم في استراتيجياتها					
تحليل الإنتاج						
04	تحلل منظمتكم باستمرار امكانياتها الداخلية فيما يتعلق بمواردها وعملياتها					
05	تتابع منظمتكم احتياجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر					
06	تسعى منظمتكم الى جذب زبائنهم من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات مزايا تنافسية					
مصادر المعلومات						
07	تعتمد منظمتكم على احداث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات					
08	يوجد في منظمتكم خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين					
الأفراد						

قائمة الملاحق

					09	تعمل منظماتكم على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية لتحقيق أهدافها
					10	تقوم منظماتكم بوضع برامج لتنمية قدرات الأفراد
					11	تطبق منظماتكم سياسة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
القدرات والإنجازات						
					12	لدى الموظفين في منظماتكم مهارات خاصة تساعدكم في تحقيق الإنجازات
					13	لدى الموظفين القدرة على تطوير الذات وتعلم المهارات الجديدة بسرعة
					14	لدى الموظفين القدرة على التعامل مع المواقف بشكل فعال

المحور الرابع: الأداء المنظمي

الرجاء وضع العلامة x حول البديل المناسب لكل من العبارات التالية :

الرقم	البعد والفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
قوة القيادة						
01	يتمتع أعضاء فريق الإدارة العليا بخبرات في القيادة وقوة التعامل مع الأفراد					
02	لدى منظماتكم القدرة على بناء فريق عمل قوي وفعال					
03	توفر إدارة منظماتكم التعزيز الإيجابي للموظفين مما يشعرهم بأنهم موضع اهتمام					
الإستراتيجية						
04	تتم منظماتكم بوضع خطط إستراتيجية وتحديد رؤيتها بشكل واضح					
05	تأخذ منظماتكم رأي الزبائن بهدف تطوير خدماتها باستمرار					



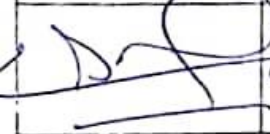
					06	تحاول منظماتكم ادخال التقنيات الحديثة لتحسين أدائها
الهيكال التنظيمي						
					07	تخصص منظماتكم اشخاص مختصين لوضع هيكل تنظيمي واضح يبين مهام الافراد بشكل صحيح
					08	تتمتع منظماتكم بهيكل تنظيمي ملائم لإنجاز المهام بسهولة
					09	تحرص منظماتكم على توزيع السلطة بشكل واضح
الدعم						
					10	توفر الإدارة بشكل منتظم الوقت والتسهيلات والمعدات لتنفيذ النشاطات
					11	تعتمد منظماتكم على سياسة التحفيز المادي للأفراد
					12	تحاول الإدارة فهم احتياجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها
المهارات						
					13	تسعى الإدارة إلى توظيف المهارات التي يمتلكها الموظفين خلال انجاز مهامهم
					14	يتم توفير التدريب المستمر للموظفين لتطوير مهاراتهم الوظيفية
					15	ترى منظماتكم أن تطوير معرفة ومهارات الأفراد استثمار وليس تكلفة

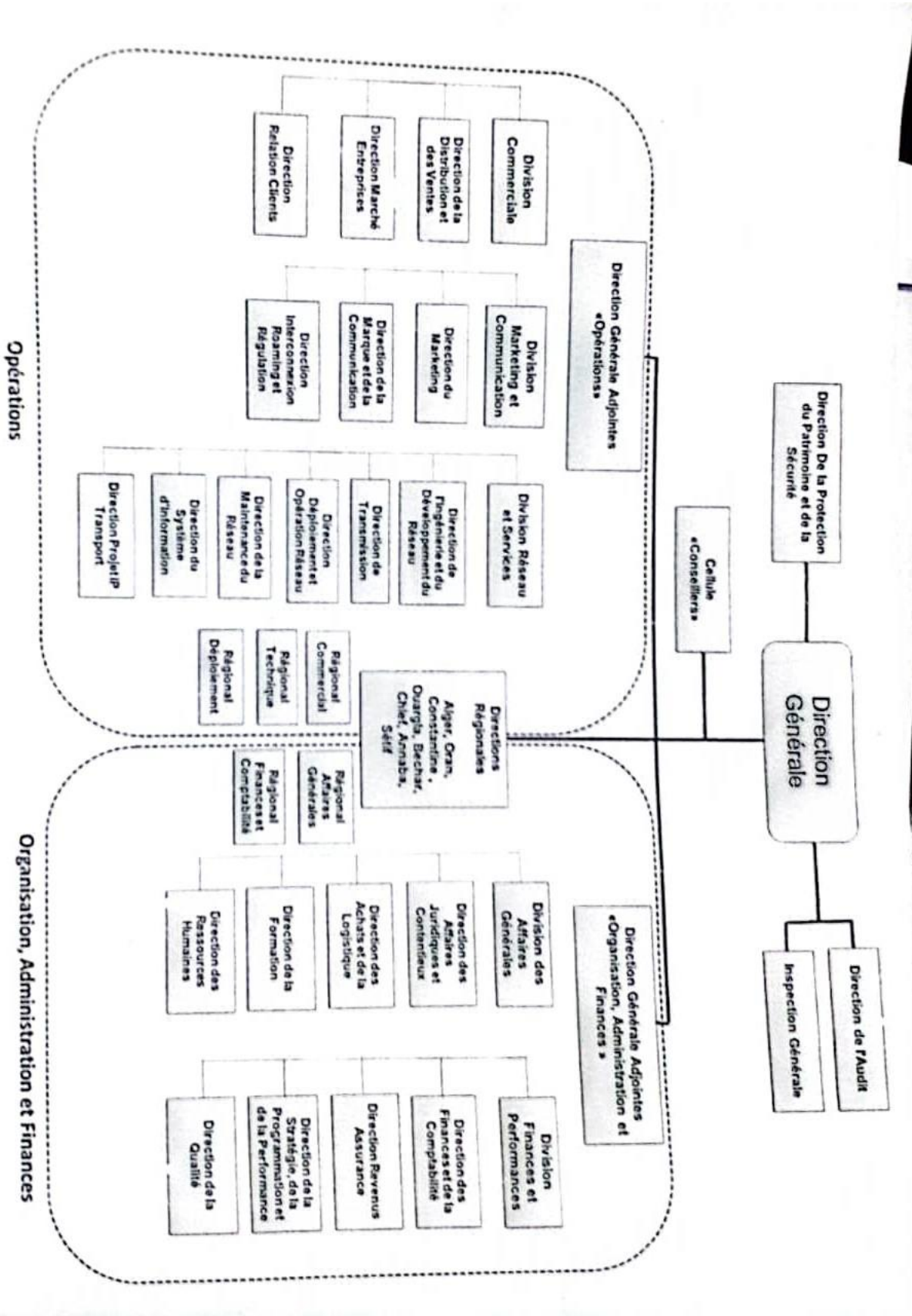
الملحق رقم (02)

لغرض إجراء دراسة ميدانية لمذكرة ماستر تخصص ادارة أعمال حول "التأثير الوسيط للذكاء التنافسي على العلاقة بين الاقتدار المعرفي وجودة الأداء المنظمي في شركة موبيليس فرع عنابة، سوق أهراس وقالمه" تم اعداد الاستبيان وبغرض تحكيمه تم توزيعه على كل من الأساتذة الأفاضل:

- بوفاس الشريف؛
- رحايلية سيف الدين؛
- نائلة حمزة.

قائمة الأساتذة المحكمين

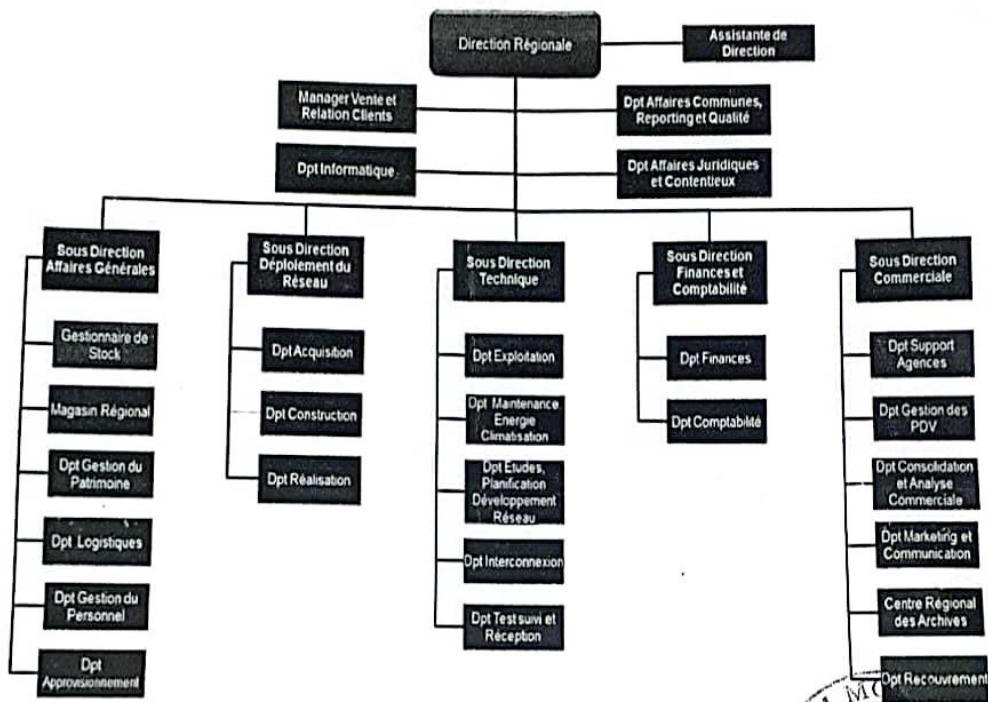
الرقم	اسم و لقب المحكم	الرتبة	التخصص	الإمضاء
01	رحايلية سيف الدين	محاضر		
02	همزة نائلة	معلمة	اقتصاد - تربية	
03	بوفاس الشريف	أستاذ	ادارة أعمال	



mobilis

Annexe à la décision Réf : DG / 2008 / 2017

Organigramme type des Directions Régionales



Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	40

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	14

جنس الموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	22	40,7	40,7	40,7
انثى	32	59,3	59,3	100,0
Total	54	100,0	100,0	

المستوى الدراسي للموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تقني سامي	9	16,7	16,7	16,7
ليسانس	27	50,0	50,0	66,7
دراسات عليا	18	33,3	33,3	100,0
Total	54	100,0	100,0	

أقدمية الموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	14,8	14,8	14,8
اقل من 5 سنوات				
من 5 الى 10 سنوات	5	9,3	9,3	24,1
من 11 سنة الى 15 سنة	6	11,1	11,1	35,2
اكثر من 15 سنة	35	64,8	64,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
تشجع مؤسستكم العمال على تطبيق معارفهم اثناء تأدية مهامهم	54	3,7778	,92485
تشارك مؤسستكم المعرفة بين الاقسام والموظفين بشكل فعال	54	3,9074	,93705
تسمح مؤسستكم للموظفين التعلم وتطوير المهارات	54	4,0556	,87775
يتمتع العاملون بقدرات تجعلهم قادرين على التعامل مع احدث التكنولوجيا	54	3,8148	,95313
يتم تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة والتطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	54	3,7407	,87276
تمتلك مؤسستكم شبكة انترانت خاصة بها يتم من خلالها التواصل بين الموظفين	54	4,0926	,89587
يملك القادة مهارات خاصة لاتخاذ قرارات حاسمة تتماشى مع الاهداف المحددة	54	3,5556	1,02178
يتم اتخاذ القرار بطريقة ابداعية	54	3,2778	,97935
يتم تقييم نتائج القرارات بشكل دوري في مؤسستكم	54	3,2593	1,15228
يتميز الاطارات في مؤسستكم بالقدرة على انتاج اكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية	54	3,4074	,96189
تعمل مؤسستكم على تحسين عملياتها باستخدام الأفكار الإبداعية المستمدة من العملاء	54	3,5000	,94669
تعمل مؤسستكم على تحديث وتطوير خدماتها بانتظام لتلبية احتياجات السوق والعملاء	54	3,8704	,86975
تعمل منظمتم دائما على تقوية العلاقة بينها وبين العمال والزبائن	54	3,8519	,95971
تهتم الإدارة بمتابعة التطورات البيئية للعمل	54	3,4630	1,09394
تشخص الإدارة جميع نقاط الضعف ذات التأثير الحاسم في استراتيجياتها	54	3,3519	1,01233
تحلل منظمتم باستمرار إمكانياتها الداخلية فيما يتعلق بمواردها وعملياتها	54	3,3333	1,14924
تتابع منظمتم احتياجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر	54	3,9074	,87456
تسعى منظمتم إلى جذب زبائننا من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات مزايا تنافسية	54	3,9815	,83532
تعتمد منظمتم على احدث التكنولوجيا في جمع وتخزين المعلومات	54	3,8519	,95971
يوجد في منظمتم خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين	54	3,7037	,81564
تعمل منظمتم على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية لتحقيق أهدافها	54	3,6296	1,05144
تقوم منظمتم بوضع برامج لتنمية قدرات الأفراد	54	3,6667	1,06399
تطبق منظمتم سياسة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	54	2,8148	1,18280

لدى الموظفين في منظماتكم مهارات خاصة تساعدكم في تحقيق الانجازات	54	3,5000	1,02331
لدى الموظفين القدرة على تطوير الذات وتعلم المهارات الجديدة بسرعة	54	3,6111	1,05360
لدى الموظفين القدرة على التعامل مع المواقف بشكل فعال	54	3,6296	1,15410
يتمتع أعضاء فريق الإدارة العليا بخبرات في القيادة وقوة التعامل مع الأفراد	54	3,6111	,78708
لدى منظماتكم القدرة على بناء فريق عمل قوي وفعال توفر ادارة منظماتكم التعزيز الايجابي للموظفين مما يشعرهم بأنهم موضع اهتمام	54	3,8148	,93312
تهتم منظماتكم بوضع خطط إستراتيجية وتحديد رؤيتها بشكل واضح	54	4,1111	5,78112
تأخذ منظماتكم رأي الزبائن بهدف تطوير خدماتها باستمرار	54	3,7037	1,05740
تحاول منظماتكم إدخال التقنيات الحديثة لتحسين أدائها تخصص منظماتكم أشخاص مختصين لوضع هيكل تنظيمي واضح يبين مهام الأفراد بشكل صحيح	54	3,7407	,89411
تتمتع منظماتكم بهيكل تنظيمي ملائم لانجاز المهام بسهولة	54	3,8148	,89177
تحرص منظماتكم على توزيع السلطة بشكل واضح توفر الإدارة بشكل منتظم الوقت والتسهيلات والمعدات لتنفيذ النشاطات	54	3,5741	1,05691
تعتمد منظماتكم على سياسة التحفيز المادي للأفراد تحاول الإدارة فهم احتياجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها	54	3,4630	1,22417
تسعى الإدارة الى توظيف المهارات التي يمتلكها الموظفين خلال انجاز مهامهم يتم توفير التدريب المستمر للموظفين لتطوير مهاراتهم الوظيفية	54	3,2222	1,09315
ترى منظماتكم ان تطوير معرفة ومهارات الافراد استثمار وليس تكلفة	54	3,5370	1,02263
ادارة المعرفة	54	3,2778	1,08882
تكنولوجيا المعلومات	54	3,2222	1,19222
اتخاذ القرار	54	3,5370	1,00401
التفكير الابداعي	54	3,5370	1,00401
تحليل الانتاج	54	3,7593	1,08045
مصادر المعلومات	54	3,6481	1,04894
الأفراد	54	3,91	,750
القدرات والانجازات	54	3,88	,642
قوة القيادة	54	3,36	,888
الاستراتيجية	54	3,59	,784
الهيكل التنظيمي	54	3,74	,776
الدعم	54	3,78	,763
	54	3,37	,920
	54	3,58	,921
	54	3,85	2,069
	54	3,75	,664
	54	3,42	,952
	54	3,35	,952

العلاقة مع الإدارة	54	3,56	,874
المهارات	54	3,65	,853
N valide (liste)	54		

Corrélations

		الاقتدار المعرفي	الذكاء التنافسي	جودة الأداء المنظمي
الاقتدار المعرفي	Corrélation de Pearson	1	,718**	,635**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	54	54	54
الذكاء التنافسي	Corrélation de Pearson	,718**	1	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	54	54	54
جودة الأداء المنظمي	Corrélation de Pearson	,635**	,759**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	54	54	54

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,635 ^a	,404	,392	,645

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,501	,530		,946	,349
الاقتدار المعرفي	,841	,142	,635	5,934	,000

a. Variable dépendante جودة الأداء المنظمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	,912	,566		1,612	,113		
إدارة المعرفة	,361	,157	,328	2,298	,026	,527	1,898
تكنولوجيا المعلومات	-,269	,200	-,209	-1,348	,184	,446	2,240
اتخاذ القرار	,308	,135	,331	2,272	,028	,506	1,975
التفكير الابداعي	,358	,138	,340	2,598	,012	,627	1,594

a. Variable dépendante : جودة الأداء المنظمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,718 ^a	,515	,506	,475

a. Prédicteurs : (Constante), الاقتدار المعرفي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,741	,391		1,896	,064
الاقتدار المعرفي	,777	,104	,718	7,433	,000

a. Variable dépendante : الذكاء التنافسي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,730 ^a	,533	,495	,481

a. Prédicteurs : (Constante) إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار، التفكير الابداعي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	,929	,436		2,129	,038		
إدارة المعرفة	,131	,121	,145	1,079	,286	,527	1,898
تكنولوجيا المعلومات	,081	,154	,077	,524	,603	,446	2,240
اتخاذ القرار	,266	,104	,349	2,544	,014	,506	1,975
التفكير الإبداعي	,266	,106	,309	2,507	,016	,627	1,594

a. Variable dépendante : الذكاء التنافسي

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الاقتدار المعرفي	Intergroupes	,920	3	,307	,775	,513
	Intragroupes	19,777	50	,396		
	Total	20,697	53			
النكاء التنافسي	Intergroupes	1,451	3	,484	1,062	,374
	Intragroupes	22,777	50	,456		
	Total	24,228	53			
جودة الاداء المنظمي	Intergroupes	,853	3	,284	,402	,752
	Intragroupes	35,387	50	,708		
	Total	36,240	53			

جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed-Chérif Messaadia Souk
Ahras

جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département: Sciences de gestion

قسم: علوم التسيير

Souk Ahras, la

سوق أهراس، ل

إلى السيد:

الموضوع: طلب إجراء تريض ميداني

الرجاء طيبة، و بعد

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي بشرط أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التريض
بمؤسستكم للطلبة الآتية اسمائهم:

رقم التسجيل	اسماء الطلبة
36055552	01 ميني لينا
36067799	02 كليوت أحيم

شعبة: ع - تسيير المستوى ماستر 20 تخصص: ادارة أعمال السنة الجامعية: 2022/2023
عنوان المذكرة: التسيير الوسيط للذات التي تبنى على الدقة بين
الاعتدال المرن وضوء الاداء المتكامل في الشركة
مؤسسة التريض:

مدة التريض: من تاريخ 23/04/2023 إلى تاريخ 21/05/2023 على مستوى مصلحة:

نشكركم سدي على حسن تعاونكم، و نقلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

مدير المؤسسة/ رئيس المصلحة

Fayçal ABDENNOUR
Directeur Régional Annaba

05 MARS 2023

رئيس القسم
علوم
تسيير
مؤسستكم
إمضاء: أيمن فريد