

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: 2023/2022

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أثر عوامل النجاح الحاسمة على تعزيز الأسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي

-دراسة حالة مطاحن بلغيث الكبرى -سوق أهراس-

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة الاعمال

من إعداد:

ملاوحيّة مرّيم

بوطوبة أحلام

لجنة المناقشة

الرئيس :

عابدي محمد السعيد

أستاذ محاضر أ

جامعة سوق أهراس

المشرف :

جابر مهدي

أستاذ محاضر أ

جامعة سوق أهراس

المناقش :

رحالية بلال

أستاذ

جامعة سوق أهراس

رقم :/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

نشكر الله عزّ وجلّ ونحمده أن أعاننا على إتمام هذه الدراسة وألهمنا الصبر لذلك، ونصلي
ونسلم على سيد الخلق رسول الله الكريم مُخَدِّ صلوات وربي وسلام الله عليه
ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الأستاذ المحترم - جابر مهدي - الذي لم يبخل
علينا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته القيمة في سبيل اتمام هذا العمل.
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث، من قريب أو بعيد و
أخص بالذكر أساتذتي الكرام بقسم علوم التسيير فقد كانوا عوناً لنا طوال هذه السنوات.
ولا يفوتنا أن نشكر موظفي مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى، بسوق اهراس.
كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة هذا البحث، ومنحهم جزءاً
من وقتهم الثمين لتقييم هذا العمل و شكراً جزيلاً.

أحلام ومريم

إِهْدَاءً



أهدي هذا العمل المتواضع إلى الذين قال عزّ وجلّ فيهما
"وقل ري ارحمهما كما ربياني صغيرا"
إلى نبع الحنان " أمي الغالية أطال الله في عمرها "
إلى من كان السند الأول والاخير للوصول إلى ما أنا عليه الآن " أبي أطال الله في عمره "
إلى جميع إخوتي وأخواتي
إلى كلّ الأقارب، وأخصّ بالذكر جدّتي "رحمها الله "
إلى جميع الزملاء والأصدقاء
إلى رفيقتي في هذا العمل "مريم"
إلى كل من كان سندا لي كل من ساعدني في إتمام مذكري
إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم
أساتذتي الافاضل
إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة هذا الجهد



الأحلام

إِهْدَاء



الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على توفيقه والذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى لإتمام هذه المذكرة، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى التي كانت دائما تغمري بحنانها الدافئ والتي لم تتخل عني لحظة واحدة وكانت ترافقني بالدعاء، إلى جنتي ومنع فرحتي وسعادتي أُمي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي أنار لي درب الحياة و علمني معنى الاصرار وأن درب النجاح طويل و محفوف بالمصاعب، إلى منيع الامان و السكينة، أبي العزيز حفظه الله ومني عليه بالصحة و العافية.

إلى من بوجودهم أكتسب ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت معهن معنى الحياة، إلى إخوتي.

إلى الذين تقاسموا معي المشوار الدراسي، إلى رفيقات دربي وأثنى الناس على قلبي، صديقاتي.

إلى اختي الثانية التي لم تنجبها أُمي، إلى ودیعة أسراري وتوأم روحي، أحلام

إلى من تركوا بصمة راسخة في ضميرنا تنير مساراتنا باللطف والحب، إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، أساتذتنا الكرام والافاضل.



مريم

ملخص الدراسة



تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر عوامل النجاح الحاسمة على تعزيز الأسبقيات التنافسية، من خلال الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى-سوق اهراس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج ال Spss، وال SmartPLS4 وذلك باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، وبعد إجراء عمليات التحليل الوصفي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة الى دلالة حجم الاثر المباشر وغير المباشر لعوامل النجاح الحاسمة على الاسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط، وكانت هاته الوساطة جزئية تكميلية.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، قدّمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسات بشكل عام وشركة مطاحن بلغيث الكبرى بشكل خاص على تحسين مستويات تبني عوامل النجاح الحاسمة والذكاء الاستراتيجي الذي ينعكس على تعزيز الاسبقيات التنافسية.

الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحاسمة، الأسبقيات التنافسية، الذكاء الاستراتيجي، الجودة، التكلفة.

Abstract :

This study aims to recognize the impact of the critical success factors on enhancing the competitive priorities, through the intermediary role of strategic intelligence at the Grands Moulins Belghith – Souk Ahras, and to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was followed, and the questionnaire was used as the main tool of the study, to answer study questions and test their hypotheses, In order to answer the study questions and test its hypotheses, the Spss and SmartPLS4 programs were used, using structural equation modeling (SEM). And after conducting descriptive analysis of the study's data and testing its hypotheses, the study found a positive correlation between the study's variables, In addition to the indication of the size of the direct and indirect effect of the critical success factors on competitive priorities through strategic intelligence as a mediating variable, and this mediation was partial and complementary.

And in the light of the results reached, the study presented a set of recommendations that would help enterprises in general and the Grands Moulins Belghith – Souk Ahras Company in particular to improve the levels of adoption of critical success factors and strategic intelligence reflected in the enhancement of competitive priorities.

Summary : critical success factors, competitive priorities, strategic intelligence, quality, cost.

قائمة

المحتويات



الصفحة	المحتويات
	بسملة
	شكر وعرفان
	الإهداء
أ-ج	الملخص
د-ز	فهرس المحتويات
ح-ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
12-01	المقدمة العامة
64-13	الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة
14	تمهيد
33-15	المبحث الأول: عوامل النجاح الحاسمة
15	المطلب الاول: مفهوم عوامل النجاح الحاسمة
20-19	المطلب الثاني: أهمية و اهداف عوامل النجاح الحاسمة
19	أولاً: أهمية عوامل النجاح الحاسمة
20	ثانياً: اهداف عوامل النجاح الحاسمة
20	المطلب الثالث: مصادر عوامل النجاح الحاسمة
33-23	المطلب الرابع: أبعاد عوامل النجاح الحاسمة وطرق تحديدها
23	أولاً: أبعاد عوامل النجاح الحاسمة
31	ثانياً: طرق تحديد عوامل النجاح الحاسمة والمعوقات التي تواجهها
50-34	المبحث الثاني: الاسبقيات التنافسية
34	المطلب الاول: مفهوم الاسبقيات التنافسية
38-37	المطلب الثاني: أهمية الأسبقيات التنافسية وأهدافها
37	أولاً: أهمية الأسبقيات التنافسية
38	ثانياً: أهداف الأسبقيات التنافسية
47-39	المطلب الثالث: أبعاد الاسبقيات التنافسية ومصادرها
39	أولاً: أبعاد الأسبقيات التنافسية

46	ثانيا: مصادر الأسبقيات التنافسية
47	المطلب الرابع: العلاقة بين عناصر الاسبقيات التنافسية
64-51	المبحث الثالث: الذكاء الاستراتيجي
51	المطلب الاول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي
56-54	المطلب الثاني: أهمية الذكاء الاستراتيجي وأهدافه
55	أولا: أهمية الذكاء الاستراتيجي
56	ثانيا: أهداف الذكاء الاستراتيجي
56	المطلب الثالث: مؤشرات الذكاء الاستراتيجي
63-62	المطلب الرابع: مراحل ومبادئ الذكاء الاستراتيجي
62	أولا: مراحل الذكاء الاستراتيجي
63	ثانيا: مبادئ الذكاء الاستراتيجي
64	خلاصة الفصل.....
115-65	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة
66	تمهيد
76-67	المبحث الأول: التقديم بالمؤسسات محل الدراسة
67	المطلب الاول: عرض عام لمطاحن بلغيث الكبرى
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى
71	المطلب الثالث: الوسائل التي تمتلكها شركة مطاحن بلغيث الكبرى
73	المطلب الرابع: السياسة المنتهجة من قبل شركة مطاحن بلغيث الكبرى
81-77	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
77	المطلب الاول: منهج وأدوات الدراسة
77	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
78	المطلب الثالث: تطوير أداة الدراسة وطرق جمع المعلومات
80	المطلب الرابع: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة
115-82	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
82	المطلب الاول: تحليل خصائص عينة الدراسة
87	المطلب الثاني: الثبات وصدق المفردات

102-87	المطلب الثالث: وصف متغيرات الدراسة وتحليل النتائج
87	أولاً: تحليل آراء واتجاهات أفراد العينة حول المتغير المستقل (عوامل النجاح الحاسمة)
93	ثانياً: تحليل آراء واتجاهات أفراد العينة حول المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي)
97	ثالثاً: تحليل آراء واتجاهات أفراد العينة حول المتغير التابع (الأسبقيات التنافسية)
102	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
115 خلاصة الفصل
120-117	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة

الجداول والاشكال



الصفحة	العنوان	الرقم
23	عوامل النجاح الحاسمة من وجه نظر المؤلفين والباحثين	01
32	طرق تحديد عوامل النجاح الحاسمة الأكثر استخداما.	02
46	انواع المزايا التنافسية وفقا للأسبقيات التنافسية	03
46	مصادر الأسبقيات التنافسية حسب وجهة نظر الباحثين	04
67	كميات الانتاج اليومية لمطاحن بلغيث الكبرى.	05
71	توزيع الأفراد العاملين في مطاحن بلغيث حسب الفئات الوظيفية	06
72	استثمارات مطاحن بلغيث.	07
78	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	08
79	درجات المقياس المستخدم في الدراسة	09
81	جدول التوزيع لسلم ليكارت	10
82	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
83	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	12
84	نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المؤهل العلمي	13
85	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	14
86	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	15
87	نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	16
88	اتجاهات أفراد العينة حول دعم والتزام الادارة العليا	17
89	اتجاهات أفراد العينة حول العوامل المتعلقة بالموارد البشري	18
90	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الثقافة التنظيمية	19
91	اتجاهات أفراد العينة حول بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال	20
92	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي	21
93	نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد عوامل النجاح الحاسمة	22
94	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد الاستشراف	23
95	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الرؤية المستقبلية	24
96	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الدافعية	25
97	نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي	26

98	اتجاهات أفراد العينة حول بعد التكلفة	27
99	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الجودة	28
100	اتجاهات أفراد العينة حول بعد المرونة	29
101	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الوقت/التسليم	30
102	نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد الاسبقيات التنافسية	31
103	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	32
103	الارتباط الذاتي	33
104	تحليل الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة والاسبقيات التنافسية	34
105	تحليل الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة والذكاء الاستراتيجي	35
106	تحليل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والاسبقيات التنافسية	36
106	نتائج تحليل المسارات المباشرة	37
108	نتائج تحليل المسارات غير المباشرة	38
109	التأثيرات الكلية	39
111	معامل التحديد R^2	40
111	حجم التأثير F^2 Effect Size	41
112	اختبارات Independent Sample T.Test	42
113	تحليل التباين لتأثير الاقدمية على إجابات عينة الدراسة على المحاور	43

الصفحة	العنوان	الرقم
18	خصائص عوامل النجاح الحاسمة	01
22	مصادر عوامل النجاح الحاسمة	02
42	العلاقة بين الجودة والحصة السوقية من السوق	03
44	مفهوم الابتكار = الأولى إلى الفكرة، المنتج والسوق	04
45	أبعاد الاسبقيات التنافسية	05
48	العلاقة التبادلية بين مؤشرات التفوق التنافسي	06
49	العلاقة التراكمية بين مؤشرات التفوق التنافسي	07
50	العلاقة المتداخلة التأثير للأسبقيات التنافسية	08
53	مفهوم ذكاء الاعمال	09
55	أهمية الذكاء الاستراتيجي وأدواره	10
61	عناصر الذكاء الاستراتيجي	11
62	مراحل الذكاء الاستراتيجي	12
69	الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن بلغيث الكبرى.	13
75	ميدالية تروفي للنوعية المستلمة في مدينة روما الايطالية	14
82	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	15
83	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	16
84	نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المؤهل العلمي	17
85	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	18
86	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	19
107	تقييم مسارات النموذج الهيكلي باستخدام تقنية Bootstrapping	20

المقدمة



بداية من القرن الحادي والعشرون، أصبحت تشهد المنظمات تطورات متسارعة وتحديات متزايدة بسبب المنافسة العالمية، خاصة مع ازدياد التطور التكنولوجي في نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والتغيرات البيئية المتسارعة، بالأخص وقد شهد العالم بأسره أزمة جائحة كورونا والتي عطّلت اقتصاديات الدول وعالم الأعمال، ولم تكن الجزائر في منأى عن تلك الأضرار التي خلفتها الجائحة، حيث مست تداعياته معظم القطاعات والقطاع المؤسساتي تحديداً، حيث أثرت على الأداء المالي، أداء العاملين، أداء العمليات الداخلية، علاوة على تأثر الطلب والعرض الكليين في المؤسسة، فكان على المنظمات اليوم البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا اشمل تمكنها من المحافظة على وجودها واستمراريتها وتعزيز موقعها التنافسي، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تحديد وتشخيص عوامل النجاح الحاسمة، والتي تعد من الوسائل الأكثر حداثة في تحديد التوجهات الاساسية للمنظمات، ومدخلاً إدارياً جديداً لتحديد العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المنظمة، لأن اكتشافها يزيد من ادراك المديرين لما هو مهم للمنظمة وتوظيفها للوصول الى الريادة الاستراتيجية، وتحقيق التميز والتفرد، ومواجهة التحديات بوصفها احد الخيارات الاستراتيجية التي تلجأ إليها المنظمة لتعزيز اسبقياتها التنافسية، حيث تعدّ الاسبقيات التنافسية من المواضيع المهمة التي لها أثراً بالغاً في بقاء ونمو المنظمة وامتلاكها قدرة التفوق والنجاح مقارنةً بنظيراتها من المنظمات المنافسة لها، من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات ذات قيمة جديدة وجودة عالية، وكلفة منخفضة نسبياً ومناسبة للزبائن بما يكسب رضاهم باستمرار، وبشكل غير قابل أو يصعب تقليده من قبل المنافسين.

وفي هذا السياق أصبح من الضروري على المنظمات المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية استخدام أساليب أكثر تطوراً لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث يعدّ الذكاء الاستراتيجي أهم هذه الأساليب والدعائم التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والذي يضمن لها مواجهة مختلف التهديدات والتحديات التي تتعرض لها المنظمة والاستمرار في بيئة الأعمال، باعتباره أداة لجمع المعلومات، من خلال المسح البيئي للمنظمة وتحليل المعلومات.

لاسيما في البيئة الجزائرية وبصورة خاصة القطاع المؤسساتي ولأهمية مؤسسات المطاحن في تحقيق النمو الاقتصادي للبلد من ناحية انتاج مشتقات القمح وإيصال تلك المنتجات الى المواطن وسدّ الحاجة الاقتصادية للبلد بشكل عام، خاصة وأن في ظل جائحة كورونا سارع الجزائريون لشراء مواد غذائية بكميات كبيرة بما في ذلك السميد والدقيق، وبالتالي من الدعائم الاساسية لترسيخ اهمية الدور الذي تلعبها تلك المنظمات مدى توافر عوامل

النجاح الحاسمة وتوظيفها لتعزيز الاسبقيات بمكوناتها (الجودة، التكلفة، الوقت/التسليم، والمرونة)، من خلال الذكاء الاستراتيجي.

أولاً: إشكالية الدراسة

تسعى المؤسسات اليوم إلى تعزيز أسبقيات التنافسية بغرض البقاء والاستمرار في السوق، من خلال مجموعة من العوامل الحاسمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ومحاولة إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم والمحافظة عليهم في ظل البيئة المتغيرة التي تنشط فيها، إذ تعمل المؤسسات على اقتناص المعلومات والتعرف على الفرص ومحاولة استغلالها والتعرف على التهديدات ومحاولة تجنبها وهذا بفضل الذكاء الاستراتيجي لتعزيز الاسبقيات التنافسية، وضمن هذا الإطار يمكن بلورة إشكالية هذه الدراسة من خلال التساؤلات الرئيسية التالية: ما أثر عوامل النجاح الحاسمة على تعزيز الاسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟

ويتفرع من الإشكالية السابقة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك مستوى من التبني لمحاول الدراسة لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة؟
- هل يوجد أثر مباشر معنوي لعوامل النجاح الحاسمة على تعزيز الاسبقيات التنافسية لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟
- هل يوجد أثر مباشر معنوي لعوامل النجاح الحاسمة على الذكاء الاستراتيجي لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟
- هل يوجد أثر مباشر معنوي للذكاء الاستراتيجي على الاسبقيات التنافسية لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟
- هل يوجد أثر معنوي لعوامل النجاح الحاسمة على تعزيز الاسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟

ثانيا: أهمية دراسة الموضوع

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع البحث، فالتغيرات السريعة والمعقدة التي تشهدها بيئة عمل المؤسسات تتطلب الاهتمام المتواصل بعوامل النجاح الحاسمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما يواجه التغير البيئي ويعزز ويطور الاسبقيات التنافسية في المؤسسة لضمان استمراريتها، وتتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة لفت انتباه القائمين على المنظمات المختلفة حول أهمية عوامل النجاح الحاسمة وضرورة توافرها داخل منظماتهم لتعزيز أسبقياتها التنافسية التي تؤدي بها للتفوق على منافسيها.
- محاولة الاهتمام بعوامل النجاح الحاسمة باعتبارها من أهم المتطلبات ضرورية التي تعمل على تحقيق نجاح المؤسسات واستمرارها في بيئة الأعمال الخارجية.
- إبراز الدور الفعال للأسبقيات التنافسية في ضمان استمرارية ربح المؤسسات وسير عمليات إنتاجها بأفضل الظروف وهذا ما يؤدي بها إلى تحقيق العديد من المزايا التنافسية.
- التعرف على كيفية عمل الأسبقيات التنافسية في كسب ثقة أكبر عدد ممكن من الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال إضافة طابع جديد للعمليات الانتاجية يتسم بالمرونة، سرعة التسليم والكلفة المنخفضة.
- إبراز أهمية الذكاء الاستراتيجي نظرا للمزايا التي تكتسبها المؤسسة من خلال العمل به وذلك لأنه يحظى بأهمية بالغة في مجال التسيير و الإدارة الاستراتيجية.
- إبراز دور الذكاء الاستراتيجي على التبوؤ بمستقبل المؤسسات وذلك من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي القدرة على اتخاذ القرارات طويلة المدى والذي من شأنه تحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة أثر عوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الاسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي، ومعرفة واقع هذا تأثير ميدانيا في مطاحن بلغيث الكبرى -سوق أهراس، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الاهداف الفرعية التالية:

- التعرف إلى مدى أهمية عوامل النجاح الحاسمة في الوصول للميزة التنافسية.

- تحديد أي من عوامل النجاح الحاسمة تأثيرا في تعزيز الاسبقيات التنافسية في مؤسسات مطاحن سوق أهراس
- توضيح أهم الطرق والتقنيات التي تؤدي إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة ومختلف أبعادها.
- محاولة التطرق إلى واقع تطبيق أبعاد الاسبقيات التنافسية في المؤسسات الانتاجية ومعرفة نوع العلاقة بينهم.
- تسليط الضوء على منهج الذكاء الاستراتيجي كمفهوم فرض نفسه أمام التغيرات السريعة في الساحة الاقتصادية وعلى أهميته في تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة علاقة الارتباط والتأثير بين مؤشرات عوامل النجاح الحاسمة و أبعاد الاسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي كوسيط.
- معرفة تطلعات المؤسسة الجزائرية في الذكاء الاستراتيجي من خلال إسقاط الدراسة على قطاع انتاجي في الجزائر المتمثل في مطاحن بلغيث الكبرى بسوق أهراس، من أجل الوقوف على مدى تأثير أسلوب الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأسبقيات التنافسية.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات الى المنظمة محلّ الدراسة عن مدى مساهمة عوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الاسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي في مطاحن سوق أهراس.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

من الدوافع الأساسية التي أدت بنا الى اختيار هذا الموضوع هي:

- كونه موضوع يتماشى مع تخصص ادارة الاعمال.
- اثره الرصيد الفكري لموضوع عوامل النجاح الحاسمة، والاسبقيات التنافسية، والذكاء الاستراتيجي.
- محاولة اسقاط الجانب النظري على الدراسة الميداني.
- محاولة إثراء مكتبة الجامعة بمرجع إضافي في هذا المجال.
- الحدائة النسبية للموضوع.

خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لعوامل النجاح الحاسمة على تعزيز الأسبقيات التنافسية لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر مباشر معنوي عند ($0.05 \geq \alpha$) لعوامل النجاح الحاسمة على الذكاء الاستراتيجي لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر مباشر معنوي عند ($0.05 \geq \alpha$) للذكاء الاستراتيجي على الأسبقيات التنافسية لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر معنوي لعوامل النجاح الحاسمة على تعزيز الأسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى

سادسا: منهج الدراسة

للإجابة على الاشكالية واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ اعتماد المنهج الوصفي بغية صياغة الجانب النظري من خلال الفصل الأول لأنه مناسب لتقرير الحقائق، أما المنهج التحليلي فتم التركيز عليه في الفصل التطبيقي وذلك من أجل اسقاط المعلومات النظرية على شركة مطاحن بلغيث الكبرى بسوق أهراس، وتحليل هذا الواقع للوصول إلى توصيات واقتراحات بشأن هذا الموضوع، وكذلك اللجوء للاستدلال الاحصائي والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تمّ تحليل الاستبيان بواسطة برنامج ال SPSS ، و SmartPLS حيث يسمح لنا بتحليل مختلف العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر المستجوبين، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة.

ثامنا: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي بحيث:

الفصل النظري تحت عنوان "الإطار النظري لعوامل النجاح الحاسمة، الأسبقيات التنافسية، والذكاء الاستراتيجي" تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، بحيث سيتم التعرف في المبحث الأول على مفهوم عوامل النجاح

الحاسمة ومختلف أهدافها وأبعادها، أما في المبحث الثاني الخاص بالأسبقيات التنافسية سيتم التطرق إلى أهم عناصرها، وفي المبحث الثالث سنتعرف على ماهية الذكاء الاستراتيجي ومؤثراته.

أما الفصل الثاني خاص " بالاطار التطبيقي لأثر عوامل النجاح الحاسمة على الاسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي " والذي تضمن إسقاطاً تطبيقياً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه، من خلال القيام بدراسة حالة مطاحن بلغيث الكبرى بسوق أهراس، حيث قسمنا كذلك هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، بحيث المبحث الأول سيكون خاص بتقديم الشركة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنعرض فيه منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها من تحليل وتصميم اداة الدراسة والاختبارات الخاصة بها ، وفي المبحث الثالث سيكون فيه عرض وتحليل البيانات الواردة في اجابات أفراد العينة المدروسة.

تاسعا: الدراسات السابقة

من خلال البحث على المصادر التي عالجت موضوع عوامل النجاح الحاسمة والاسبقيات التنافسية، وكذا الذكاء الاستراتيجي تم الحصول على عدة دراسات سابقة من بينها ما يلي:

1. الدراسات المتعلقة بعوامل النجاح الحاسمة:

– دراسة محمد سهيل شعبان (2020): " أثر بعض عوامل النجاح الحاسمة في أنشطة سلسلة التجهيز: دراسة لأراء عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر بعض عوامل النجاح الحاسمة في سلسلة التجهيز في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع نينوى، والتي من خلالها ستكون الشركة قادرة على تحقيق المزيد من النجاح، وسعى الباحث لإدراج هذه المتغيرات في دراسته الحالية في اطار كلي لدراسة تأثير المتغير المستقل والممثل بعوامل النجاح الحاسمة في المتغير المعتمد والمتمثل بأنشطة سلسلة التجهيز، اما اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة فهي: تحقق وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين متغيرات الدراسة، ووجود تباين في التأثير والأهمية لعوامل النجاح الحاسمة في أنشطة سلسلة التجهيز من خلال التحليل المتدرج، وأوصت الدراسة بالاهتمام بعوامل النجاح الحاسمة بصورة عامة وعاملي دعم الإدارة العليا وادارة الموارد البشرية بصورة خاصة، وانشاء شعبة خاصة

بخدمة الزبون وتلقي الشكاوى للارتقاء بعمل الشركة والاهتمام بها، والمحافظة على المنتجات أثناء عملية النقل واثناء عملية التعبئة والتفريغ من الأتربة والغبار والماء.

– دراسة انتصار عباد حمادي ومهند كاظم سلمان (2016): "توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركة توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط"، هدفت هذه الدراسة لاجراء بحث ميداني لشركات القطاع النفطي ومنها شركة توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط لأهمية تلك المنظمات بالدرجة الأولى من ناحية انتاج المشتقات النفطية من خلال التكرير وإيصال تلك المنتجات الى المواطن وسد الحاجة الاقتصادية للبلد بشكل عام ومن ثم هي من الدعائم الاساسية لوزارة النفط ولترسيخ اهمية الدور التي تلعبها تلك المنظمات عن مدى توفر عوامل النجاح الحاسمة وتوظيفها لتحقيق الريادة الاستراتيجية بمكوناتها، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها توظيف المنظمات المبحوثة عوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية مع وجود فروق معنوية بينهما فضلاً عن وجود علاقة اثر ذو دلالة معنوية بين متغيرات البحث، أما أهم التوصيات هي ضرورة توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية من ناحية دعم الإدارة العليا في استيعاب الافكار غير الرسمية والإبداع في تحفيز العاملين على تقديم افكار متجددة باستمرار مع تحمل المخاطرة المحسوبة.

– دراسة محمد منصور عتوم (2018): "أثر عوامل النجاح الحرجة في الميزة التنافسي لمواقع التجزئة الإلكترونية -دراسة ميدانية لشركات بيع الأجهزة الإلكترونية في عمان، الأردن-"، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، تخصص ادارة الأعمال بجامعة الشرق الوسط، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر عوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية)، في الميزة التنافسي (التمايز، تقليل التكاليف) لمواقع التجزئة الالكترونية، لشركات بيع الأجهزة الإلكترونية في عمان-الأردن، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن عوامل النجاح الحرجة لمواقع التجزئة الإلكترونية لها أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية (التمايز، تقليل التكاليف) لتلك المواقع، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات، منها أن تتبنى الإدارة العليا استراتيجية من شأنها وضع رؤية مستقبلية لتطوير مواقع التجزئة الإلكترونية، وتطوير خطة بيع تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية، والعمل على تحديث مواقع التجزئة الإلكترونية وتطويرها بشكل دوري، لما في ذلك من أثر في نمو الشركات من خلال تقليل التكاليف، ومواكبة التقدم التكنولوجي، وفتح قنوات البيع الحديثة لمواكبة التوجهات العالمية.

2. الدراسات المتعلقة بالأسبقيات التنافسية:

— دراسة شلغوم رميساء (2014): "أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة صافيلي بعين أسماة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير (جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية من خلال ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة كبنية تحتية لمواجهة الظروف الصعبة و المعقدة التي قد تمر بها، بالإضافة إلى إبراز أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات كما توصلت لمجموعة من النتائج تمثلت في اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة و أحد الوسائل الناجحة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة، بحيث أنها تمتلك عدة تأثيرات تؤثر على مختلف وظائف المؤسسة و هذا ما يساعدها على اكتساب عدة مزايا تنافسية. كما أوصت هذه الدراسة بإشراك العمال في اتخاذ القرارات، الاهتمام أكثر بجودة المنتج لنيل رضى الزبون، لأنه مصدر ربحية المؤسسة و ضرورة الفهم الجيد لمفهوم الجودة الشاملة و إدارتها من طرف الأفراد العاملين و الإطارات على حد سواء.

— دراسة الخير أونيس (2017): "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة طولقة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير (جامعة محمد خيضر، بسكرة)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وتأثيره على نجاح وابداع المنظمة دوره في عمليات التغيير التنظيمي بما يحقق الميزة التنافسية كما توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها أن للذكاء الاستراتيجي دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين الاستشراف والميزة التنافسية للمنظمة. أما من أهم التوصيات التي تم التوصل إليها هي ضرورة التنسيق بين الجامعات والمؤسسات للقضاء على الفجوة المعرفية الكبيرة والعلمية والتقليل منها، وتسهيل الدراسات التطبيقية للطلبة في مختلف المؤسسات.

— دراسة خامت سعدية: "واقع تطبيق الأسبقيات التنافسية في المؤسسات الصحية" دراسة على عدد من المؤسسات الصحية الخاصة بولاية البويرة، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني المؤسسات الصحية الخاصة بولاية البويرة لمفهوم الأسبقيات التنافسية والوقوف على مستوى أهمية كل أسبقية من الأسبقيات التنافسية بالنسبة للمؤسسات الصحية محل الدراسة، أما نتائجها فتتمثلت في أن تطبيق المؤسسة لأكثر من أسبقية واحدة بدون الاعتماد على نظام حديث قد يشكل مجازفة لها، ويعتبر في هذا

الخصوص مدخل لإدارة الجودة الشاملة أحد المداخل المهمة التي تعزز قدرة المؤسسة في تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به، ومن بين التوصيات المقترحة لهذه الدراسة هي الاهتمام بتطبيق الأساليب التنافسية اللازمة، مع ضرورة التركيز أكثر على أسبقية الجودة باعتبارها ذات أهمية بالغة في هذا القطاع الحساس (الصحة).

3. الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي:

– دراسة سعاد حرب قاسم (2011): "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات" دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (الجامعة الاسلامية – غزة)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه المنظمة بما يساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة، كما أوصت هذه على ضرورة تطوير مهارات المدراء في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحليلها وتوسيع افقهم ومعرفتهم وادراكهم للأمور.

– دراسة طيبي نادية (2018): "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية" دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدي وبلعباس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان). هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة، بحيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود علاقة طردية وقوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وتنمية الكفاءات، بالإضافة إلى أن للذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، كما توصلت إلى عدة اقتراحات تخدم الموضوع من بينها على الجامعات الجزائرية إقامة شراكات مع المؤسسات الجزائرية خصوصا على صعيد المؤتمرات والملتقيات العلمية التي تقام بالجامعات الجزائرية فهنا يلاحظ غياب المؤسسات عن حضور هذه المؤتمرات والتي يجب أن تكون قاعدة معلومات يستخدمها المسير في حل المشاكل التي تواجه مؤسسته.

– دراسة ايمان سعودي ومحمد دهان: "الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي" دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة" ومؤسسة "WISSO"، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي من خلال الاستبانة موزعة على الإداريين ورؤساء

الأقسام لكل من مؤسسة "مطاح البصرة" ومؤسسة WISSO، ومن بين النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي أن للذكاء الاستراتيجي تأثير إيجابي على عملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات حيث ان التغيير في فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي راجع الى تميز الأفراد بالذكاء الاستراتيجي هذا ما يدل على أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية التشخيص الاستراتيجي، وبناء على هذه النتائج توصلت الى مجموعة من التوصيات من بينها ضرورة اشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وتحفيزهم والعمل على تنمية الذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسات.

4. الدراسات الأجنبية:

– دراسة Prosper Babon–Ayeng et al (2022): بعنوان " Critical success factors (CSFs) for the adoption of green construction concepts in road construction in Ghana"، الغرض من هذه الدراسة هو تحديد عوامل النجاح الحرجة لاعتماد مفاهيم البناء الأخضر في قطاع إنشاء الطرق. من خلال مراجعة شاملة للأدبيات والاختبار المسبق، تم تحديد 20 CSFs لاعتماد مفاهيم البناء الأخضر في بناء الطرق، حيث تم إجراء تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق المهمة في التصورات بين المستجيبين. وتم استخدام تحليل عامل الاستكشاف كذلك للتأكد من العلاقة بين فرق التباين، كشفت نتائج الدراسة عن أربعة عوامل النجاح الحرجة التالية في تبني مفاهيم البناء الأخضر في بناء الطرق: "متطلبات التعاون والمناقصات"، و"العامل التنظيمي"، و"تطوير القيادة والمعايير"، و"سد فجوة الصناعة والأوساط الأكاديمية"، من المعروف أن الدراسة تعمل كمرجع عملي للمساعدة في تبني مفاهيم البناء الأخضر في مشاريع البنية التحتية للطرق.

أما دراستنا الحالية فقد تميزت عن الدراسات السابقة كونها ركزت على عوامل النجاح الحاسمة، وأثرها على تعزيز الأسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي كعامل بسيط، إذ لم يجد الباحث دراسة تجمع بين هذه المتغيرات خاصة في البيئة الجزائرية (في حدود اطلاع الطالبين).

سابعاً: حدود الدراسة: يمكن حصر حدود هذه الدراسة على النحو التالي :

الحدود المكانية: تمثلت هذه الحدود المكانية في المكان الذي اختير للقيام لدراسة الميدانية، حيث تمت الدراسة على مستوى شركة مطاحن بلغيث الكبرى بسوق اهراس.

الحدود الزمانية: يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة ابتداء من شهر جانفي 2023 الى غاية نهاية شهر ماي 2023 أي من تاريخ مباشرة العمل الميداني، إلى غاية استكمال جمع البيانات، تحليلها و تفسيرها، ثم الوصول إلى نتائج و الإجابات عن التساؤلات.

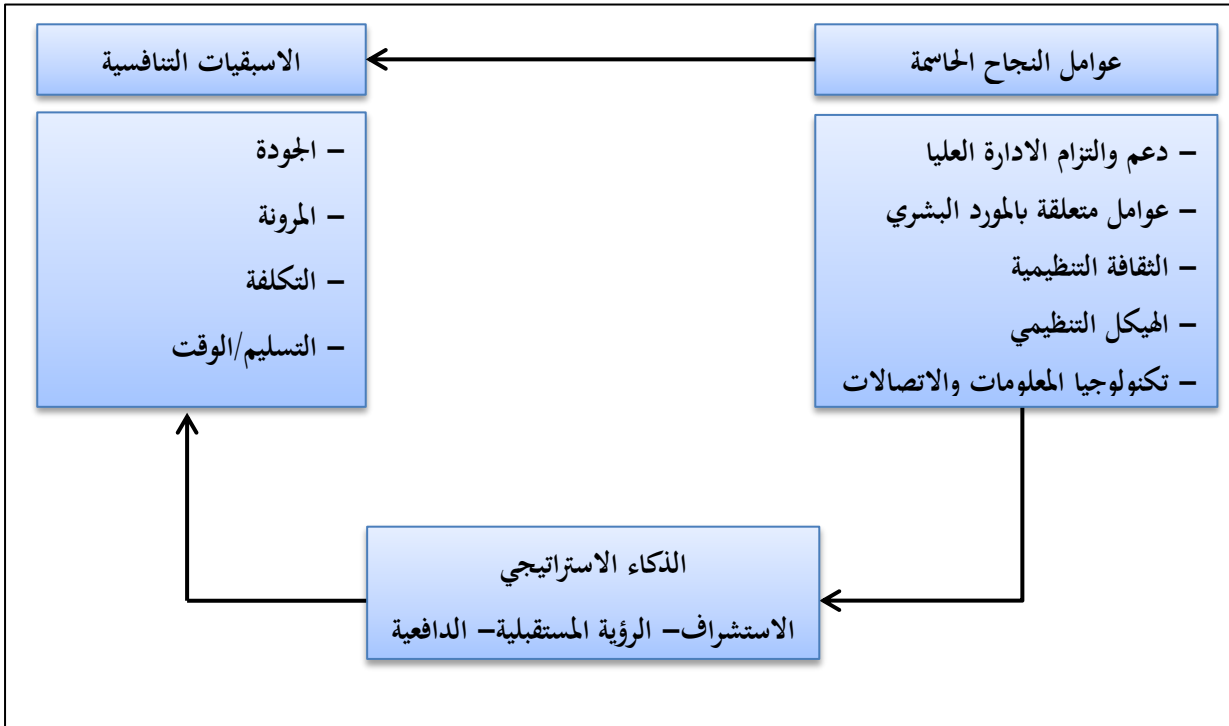
ثامنا: صعوبات الدراسة

لا تخلو أي دراسة من وجود صعوبات و عراقيل تؤثر على مخرجاتها، و أهم الصعوبات التي واجهتنا في انجاز هذه الدراسة ما يلي:

- قلة المراجع لاسيما فيما يخصّ متغير عوامل النجاح الحاسمة خاصة على مستوى المكتبة الجامعية.
- قلة الدراسات السابقة حول الموضوع خاصة ما تعلق بالكتب.
- صعوبة التواصل والتعامل مع المؤطرين في الشركة محلّ الدراسة بسبب انشغالهم.

ثامنا: نموذج الدراسة

يشير الشكل الى نموذج الدّراسة الذي يتكوّن من ثلاث متغيّرات، حيث تمثّل عوامل النجاح الحاسمة المتغيّر المستقل، أمّا المتغيّر التابع فهي الاسبقيات التنافسية، بينما الذكاء الاستراتيجي يمثّل المتغير الوسيط، ويمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي:



الفصل الأول

الاطار النظري للدراسة

نتيجة للتطور المتزايد في نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والتغيرات البيئية المتسارعة، خاصة مع ازدياد المنافسة العالمية، والتغير الغير المسبوق في حاجات ورغبات العملاء وسلوك المنافسين، أصبح لزاما على المنظمات اليوم تبني مجموعة من الأسبقيات التي تساعد في الحفاظ على عملائها وموقعها السوقي، ولا يكون ذلك إلا من خلال تحديد عوامل النجاح الحاسمة، والتي أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات التي تعمل في ظروف بيئية شديدة التنافس، بوصفها مدخلا تشخيصيا لتحديد العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المنظمة، كونها احد الخيارات الاستراتيجية التي تلجأ إليها المنظمات لتعزيز اسبقياتها التنافسية، والتي تعدّ من المواضيع المهمة التي لها أثراً بالغاً في بقاء ونمو المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة لها، من خلال ما تقدمه من منتجات و خدمات ذات قيمة جديدة وجودة عالية، وكلفة منخفضة نسبياً ومناسبة للزبائن بما يكسب رضاهم باستمرار، وفي هذا السياق أصبح على منظمات الأعمال اليوم تبني المفاهيم الجديدة التي تضمن لها مواجهة مختلف التهديدات والتحديات التي تتعرض لها المنظمة، ومن أهم هذه المفاهيم مفهوم الذكاء الاستراتيجي، باعتباره أداة لجمع المعلومات التي تساعد صناع القرار الحصول على المعرفة التي تدعم اتخاذ القرار، من خلال المسح البيئي للمنظمة و تحليل المعلومات، كذلك القدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية.

وهذا ما دفعنا إلى محاولة دراسة وتحديد عوامل النجاح الحاسمة في المنظمات لتوظيفها في تعزيز الأسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي، و حتى نلقي الضوء على مختلف هذه النقاط، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: عوامل النجاح الحاسمة

المبحث الثاني: الاسبقيات التنافسية

المبحث الثالث: الذكاء الاستراتيجي

المبحث الأول: عوامل النجاح الحاسمة

بدأ الاهتمام بدراسة عوامل النجاح الحاسمة، وانتشر، في الستينيات، من خلال العديد من الدراسات في المجالات، حيث اختلف الباحثون في تحديد مفهوم عوامل النجاح الحاسمة لاختلاف وجهات النظر لهذا الموضوع واستخداماته فضلاً عن اختلاف وتباين هذه العوامل من منظمة إلى أخرى، لكن رغم هذه الاختلافات اتفق معظم الباحثين على أهمية العوامل الحاسمة وضرورة تحديدها كمطلب مسبق للنجاح والتميز التنافسي، وذلك لأن المنظمة بحاجة إلى معرفة أي من هذه العوامل تتمتع بقيمة تنافسية أعلى، لتتمكن من توجيه استراتيجياتها بالاتجاه الصحيح وتكريس طاقاتها للتميز بواحد أو أكثر من هذه العوامل كفرصة للحصول على الميزة التنافسية، لذا كان من الجدير أن نتوقف لمعرفة المفاهيم الخاصة بعوامل النجاح الحاسمة، حيث قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب، المطلب الأول تطرقنا فيه الى نبذة حول ظهور هذا المفهوم، وتعريفه مع ذكر خصائصه ومستوياته، ثم عرضنا في المطلب الثاني أهمية واهداف عوامل النجاح الحاسمة، ثم في المطلب الثالث تطرقنا الى مصادرها كونها مهمة للمؤسسة لإنجاز مهمتها وتحقيق اهدافها، وأخيراً تعلق المطلب الرابع بأبعاد عوامل النجاح الحاسمة(دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، إدارة الموارد البشرية والهيكلة التنظيمي) وطرق تحديدها والمعوقات التي قد تواجه تطبيق عوامل النجاح الحاسمة.

المطلب الأول: مفهوم عوامل النجاح الحاسمة

نشأت عوامل النجاح الحاسمة في علم الإدارة للتعبير عن العوامل التي لا يمكن الاستغناء عنها إذا ما أرادت المنظمة النجاح في تحقيق أهدافها، بحيث دراسات عديدة تتفق على ارتباط عوامل النجاح الحاسمة بألية نجاح المنظمة،¹ حيث تم طرح مفهوم "عوامل النجاح الحاسمة" لأول مرة بواسطة Daniel المدير الإداري الآن لشركة McKinsey & Company سنة 1961، والتي تعني المجالات الرئيسية التي يجب أن يتم إجراؤها جيداً بشكل استثنائي حتى تكون المنظمة ناجحة، وتمّ نشر هذه الفكرة بعد ذلك من قبل Rockart²، وهو أول

¹ يونس مُجد خضر السبعوي وآخرون، عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والهيئة التدريسية في جامعة التنمية البشرية، المجلة العربية للإدارة «السليمانية، إقليم كردستان العراق»، مجلد 39، العدد 4، ديسمبر 2019، ص 67.

² Nien-Tsu Tuan, **Identifying Critical Success Factors through Interactive Management**, MATEC Web of Conferences, vol 312, N°03, 2020, p 02.

من طوّر طريقة بحث مصممة خصيصاً لاستنباط عوامل النجاح الحرجة سنة 1979،¹ وهذا حين نشر مقالاً في مجلة HARVARD BUSSINESS REVIEW ل طرح أسلوب عوامل النجاح الرئيسية وإعطاء اسم لها لأول مرة.

حيث عرّف Rockart J عوامل النجاح الناجحة بأنها " عدد محدود من المجالات التي يمكن من خلالها تحقيق نتائج مرضية تضمن الأداء التنافسي الناجح للفرد أو المجموعة أو المنظمة. وهي المجالات الرئيسية التي يجب أن تسير فيها الأمور بشكل صحيح من أجل تحقيق الأهداف والغايات بنجاح ".²

كما عرفها Bruno and Leidecker بأنها: "تلك الخصائص أو الظروف أو المتغيرات التي عند الحفاظ عليها أو صيانتها أو إدارتها بشكل صحيح، يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نجاح شركة تتنافس في صناعة معينة".³

حيث يمكن تقسيم عوامل النجاح الحرجة إلى عوامل داخلية في حال كونها متعلقة بنشاطات تتم داخل الشركة وبالتالي ضمن مجال سيطرة الإدارة، وعوامل أخرى خارجية في حال كونها متعلقة بنشاطات تتم خارج الشركة والتي من الممكن ألا تكون تحت سيطرة الإدارة.⁴

لا يمكن تسمية أي عامل بأنه عامل نجاح حاسم، إلا إذا أدى الاهتمام بهذا العامل إلى تحسينات في الأداء، لذلك فإن مجرد تحديد عامل مهمّ ربما لا يكفي لتشكيل CSF، بحيث تتفاهم مشكلة تحديد ما إذا كان CSF مهمًا حقًا من خلال السياقات متعددة الأبعاد التي يمكن فيها قياس "النجاح" و "الأداء" ، مثل رضا المستخدم أو إكمال المشروع بنجاح، أو من خلال الفوائد الملموسة وغير الملموسة للمؤسسة.⁵

¹ Cooper, Vanessa A, "The Critical Success Factor Method: A review and practical example". International Conference on Information Resources Management, Proceedings.53, available on <http://aisel.aisnet.org/confirm2008/53>, RMIT University ,2008, P02.

² Bullen, Christine & Rockart, John. A primer on critical success factors, Center for Information Systems Research, Sloan School of Management WP, Massachusetts Institute of Technology, vol 69, Num 1220, 1981 , p09

³ Leidecker, J. K., & Bruno, Identifying and using critical success factors, Long Range Planning, Vol 17, Num 1, university of santa clara, USA, 1984, p24.

⁴ تمام حاج حسن، دراسة تحليلية لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق منهجية الستة سيغما للتحسين في الشركات السورية، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، 2013، ص28.

⁵Nasiren and Abdullah Mohd Asmoni, Critical Success Factors on the BCM Implementation in SMEs, Journal of Advanced Research in Business and Management Studies, Vol 3, No 1, 2016, P108

ولابد من الإشارة إلى ان عوامل النجاح الحاسمة تمتاز بوجود مجموعة من الخصائص، والتي تتمثل في النقاط

التالية:¹

— ينبغي أن تكون العوامل متباينة من حيث الاهمية وأن تهدف لتحقيق الأهداف الرئيسة والفرعية للمنظمة.

— قليلة العدد نسبيا ومعبر عنها بأشياء يمكن إنجازها

— قابلة للتطبيق والتحقق.

— التسلسل الهرمي لعوامل النجاح الحاسمة: تتضمن عوامل النجاح الحاسمة اربع مستويات طبيعية لهرمية هذه العوامل التي تدعم الاهداف العامة للمنظمة، وهي عوامل النجاح الحاسمة على مستوى الصناعة، المنظمة، الأقسام، والأفراد، توصف هذه العوامل على مستوى الصناعة بتقاسمها بين جميع المنظمات داخل الصناعة، ويمكن ان تختلف عوامل النجاح الحاسمة من صناعة الى اخرى ومن منظمة الى اخرى، ومن وقت الى آخر، ومن مدير الى آخر.²

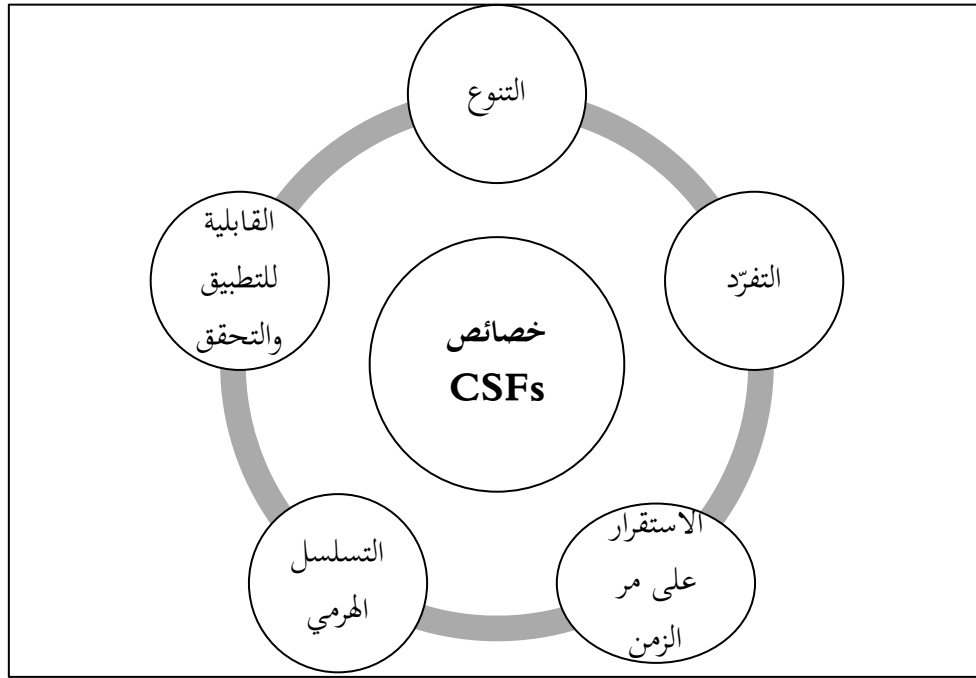
— ثبات عوامل النجاح الحاسمة على مرور الزمن (Time Over Stability CSF): على الرغم من ثبات عوامل النجاح الحاسمة الى حد ما مع مرور الزمن، الا انها تتغير مثلما تتغير بيئة الصناعة، وموقع المنظمة، وقد يكون تغيرها على وفق ظهور التهديدات أو الفرص؛

وسنقوم بتوضيح خصائص CSFs في الشكل التالي:

¹ يونس مجد خضر السعاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص68.

² سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير، تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 83، تاريخ النشر 2015/06/01، ص03.

الشكل رقم 01: خصائص عوامل النجاح الحاسمة



المصدر: من اعداد الطلبة

كما يشير الواقع الفعلي للمنظمات إلى أن عوامل النجاح الحاسمة توجد في جميع مستوياتها، وكذلك يمكن أن تأتي هذه العناصر من مصادر كثيرة لهذا فإن عناصر النجاح الحاسمة ذات الصلة بالمستوى الأعلى يجب أن تكون متفاعلة مع عناصر النجاح الحاسمة المرتبطة بالمستوى الأدنى، فالأولى تمثل التوجه الاستراتيجي للمنظمة بحيث تؤثر في عملية توجيه عناصر المستوى الأدنى على النحو الذي يحقق رسالة وأهداف المنظمة، وهنا يتم التمييز بين عناصر النجاح الحاسمة في المستوى الاستراتيجي والتكتيكي، فالأولى تتعلق بتشخيص الأهداف المراد تحقيقها، وبالتالي تتطلب تخطيط طويل الأمد وينفذه مديرو الإدارة العليا، بينما تتعلق عناصر النجاح الحاسمة في المستوى التكتيكي بالبدائل المحتملة فيما يتعلق بكيفية تحقيق أهداف المنظمة.¹

من خلال ما سبق يمكن القول أن عوامل النجاح الحاسمة هي تلك العوامل التي تُحدّد من قبل الإدارة العليا وتعد متطلبات ضرورية في تحديد نجاح أو فشل المنظمات، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة لأخرى، حسب نشاطها، وحجمها، وطريقة أدائها لعملها، والتي تهدف لتحقيق النجاح والاستمرارية والتطور.

¹ تاغي زيدان ومُجد ناصر العتي، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المتعصم العامة للمقاولات الانشائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، 2014، ص 216.

المطلب الثاني: أهمية واهداف عوامل النجاح الحاسمة

رغم اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم عوامل النجاح الحاسمة إلا أن اغلبهم يتفقون على أهمية هذه العوامل وضرورة تحديدها كمطلب مسبق للنجاح التنافسي وكأسبقية تنافسية.

أولاً: أهمية عوامل النجاح الحاسمة

تكمن أهمية عوامل النجاح الحاسمة في كونها منظور استراتيجي لاتخاذ القرارات و إدارة المنظمة، وبالتالي تساعد المنظمات على تركيز جهودها نحو بناء مزايا تنافسية، وضمان مستوى عال من الأداء من خلال استخدامها كأداة تخطيط، فهي تقلل من الغموض التنظيمي وتزيد من وعي المديرين، تساهم عوامل النجاح الحاسمة ايضا في تصحيح المسار التنظيمي وتطوير الخطط الاستراتيجية وتحديد التهديدات والفرص المحتملة وبالتالي تعدّ وسيلة هامة للتنبؤ وتقييم سرعة نجاح أي منظمة وتجنبها من الانهيار كونها توفر البيانات الهامة ذات الفعالية في اتخاذ القرارات الصحيحة والسديدة ويساعد ذلك في تحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف السنوية.¹

كما تساعد عوامل النجاح الحاسمة على تحديد العوامل ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي يجب أن يركز عليها اهتمام الإدارة، وضبط مقاييس الأداء من خلال تجنب التدابير التي ليس لها تأثير إيجابي على كفاءة الاداء وزيادة تنافسية المنظمة من خلال تحديد أولويات الإجراءات وتخصيص الموارد في المنظمة لمواءمة إدارة الأداء والاستراتيجيات.²

حيث تتزايد أهمية عوامل النجاح الحاسمة للمنظمات من خلال:³

- استخدامها كوسيلة للتصميم الفعال لأنظمة قياس الأداء والرقابة؛
- توضيح الاهتمامات الرئيسة للإدارة العليا وقيمتها؛
- تحسين التوازن بين الاستراتيجيات والسياسات وانظمة التشغيل في حقيبة التطوير والإبداع؛

¹ غسان موسى ومحمود الندوي، عوامل النجاح الحاسمة وتأثيرها في فاعلية اتخاذ القرارات الأمنية (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية العراقية)، مجلة دنابر ، المجلد 01، العدد22، 2021، ص211.

² Hani Zaki Kordiya , **The Impact of Crisis Management Critical Success Factors on Funding Crisis “UNRWA’s Senior Staff Perspective in the Gaza Strip”** , A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Crises and Disasters Management, Deanship of Research and Graduate Studies, The Islamic University of Gaza, Palestine, 2019, P18.

³ سعد علي حمود العنزي، مرجع سبق ذكره، ص02.

- التحديد الدقيق لحجم المعلومات التي يجب جمعها من قبل المنظمة؛
- وتعد محفزاً لتوجيه المنظمة لتركيز جهودها لبناء القدرات؛

ثانياً: اهداف عوامل النجاح الحاسمة:

إن عوامل النجاح الحاسمة يمكن أن تسهم في تحقيق الاهداف التالية:¹

- إدارة الأزمات للمنظمة؛
- التغلب على منافسيها وجعلها رائدة في مجال عملها؛
- تنفيذ العمل بكفاءة من خلال تحديد الوقت والكلفة اللازمين؛
- تحديد الاتجاه العام للمنظمة وتحديد متطلبات الزبائن؛

كما يمكن فهم عوامل النجاح الحاسمة على أنها إجراءات تنظيمية ضرورية تهدف لضمان النجاح والقدرة التنافسية، وبالتالي دعم عمليات التغيير التنظيمي للشركة، اضافة لضمان تطوير منظمات أكثر استدامة بيئياً²، والهدف الأساسي من إقرار عوامل النجاح الحاسمة هو تحديد الأنشطة الرئيسة التي يجب على الشركة أن تركز عليها، والتخطيط لتنفيذ هذه الأنشطة، وتأمين الموارد اللازمة لها، وكذلك تحديد أولويات التنفيذ³.

المطلب الثالث: مصادر عوامل النجاح الحاسمة

تأتي عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة من عدة مصادر مختلفة. كلها مهمة للمؤسسة لإنجاز مهمتها وتحقيق اهدافها، بغض النظر عن مصدرها.⁴

¹ سالم حسن خلف، تأثير عوامل النجاح الحاسمة في تحسين إنتاجية العاملين دراسة تحليلية في معمل كبريت المشراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 58، الجزء 02، تاريخ النشر 30/6/2022، ص 220.

² Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour et al, **When titans meet–Can industry 4.0 revolutionise the environmentally-sustainable manufacturing wave? The role of critical success factors**, Technological Forecasting and Social Change, Vol 132, Num C , april 2018, p 20.

³ تمام حاج حسن، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ Richard Caralli et al, "**The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management**," Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, Technical Report CMU/SEI-2004-TR-010, 2004, doi <http://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?AssetID=7129> , P16.

حيث قام Rockhart بتحديد خمسة مصادر لعوامل النجاح الحاسمة للمنظمة والتي تتمثل في: الصناعة التي تعمل بها المؤسسة، العوامل الاستثنائية المؤقتة، العوامل البيئية، المستوى الإداري، الوضع التنافسي، وموقع المنظمة في السوق، وسنعرض ذلك بالتفصيل كالتالي:

أولاً: الصناعة: إن تشخيص عناصر النجاح الحاسمة في أية صناعة هي القضية الاستراتيجية الأهم لان هذه العناصر ستمثل حجر الزاوية في بناء استراتيجية المنظمة ثم أنها ستكون من المحددات الأساسية للنجاح التنافسي في تلك الصناعة¹، إضافة الى أن كل صناعة لديها مجموعة من عوامل النجاح الحاسمة التي تحدد خصائص الصناعة نفسها. يجب على كل شركة في الصناعة الانتباه إلى هذه العوامل. على سبيل المثال، من مقال Harvard Business Review، هناك أربعة عوامل نجاح حاسمة لصناعة السوبر ماركت الأربعة وتتمثل في مزيج المنتجات، المخزون، ترويج المبيعات، السعر².

ثانياً: العوامل الاستثنائية المؤقتة: ترتبط عوامل النجاح الحاسمة بأفق التخطيط طويل الأجل للمؤسسة. على مدار فترة الخطة الاستراتيجية، قد تظل هذه العوامل بالمنظمة ثابتة إلى حد ما، ويتم تعديلها فقط عندما تقوم الإدارة بإجراء تغييرات كبيرة، مثل تغيير مهمتها أو الصناعة التي تتنافس فيها. ومع ذلك، في وقت أو آخر، تواجه كل منظمة شروطاً أو مواقف مؤقتة يجب إدارتها لفترة زمنية محددة، مع الاستمرار في الحفاظ على أدائها في جميع المجالات الأخرى. يمكن أن تؤدي هذه الظروف أو المواقف المؤقتة إلى عوامل النجاح الحاسمة المؤقتة وهي المجالات التي يجب أن تؤدي فيها المنظمة أداءً مرضياً بشكل مؤقت من أجل ضمان عدم إعاقة قدرتها على إنجاز مهمتها³.

ثالثاً: الوضع التنافسي وموقع المنظمة في السوق: عادة ما تكمن عوامل النجاح التي تمتلكها الشركة وفقاً لموقعها في السوق أو في الصناعة فضلاً عن مكانة الشركة مقارنة بالشركات الأخرى الموجودة في الصناعة. فإذا كانت قائمة في السوق فإنها تكون عندئذ ذات عوامل نجاح حاسمة تتيح لها ضمان حصتها السوقية أو زيادتها مقارنة بالشركات المنافسة⁴.

¹ تاغي زيدان، مجّد ناصر العتي، مرجع سبق ذكره، ص213.

² Bullen, Christine & Rockart John, Op, Cit, P14.

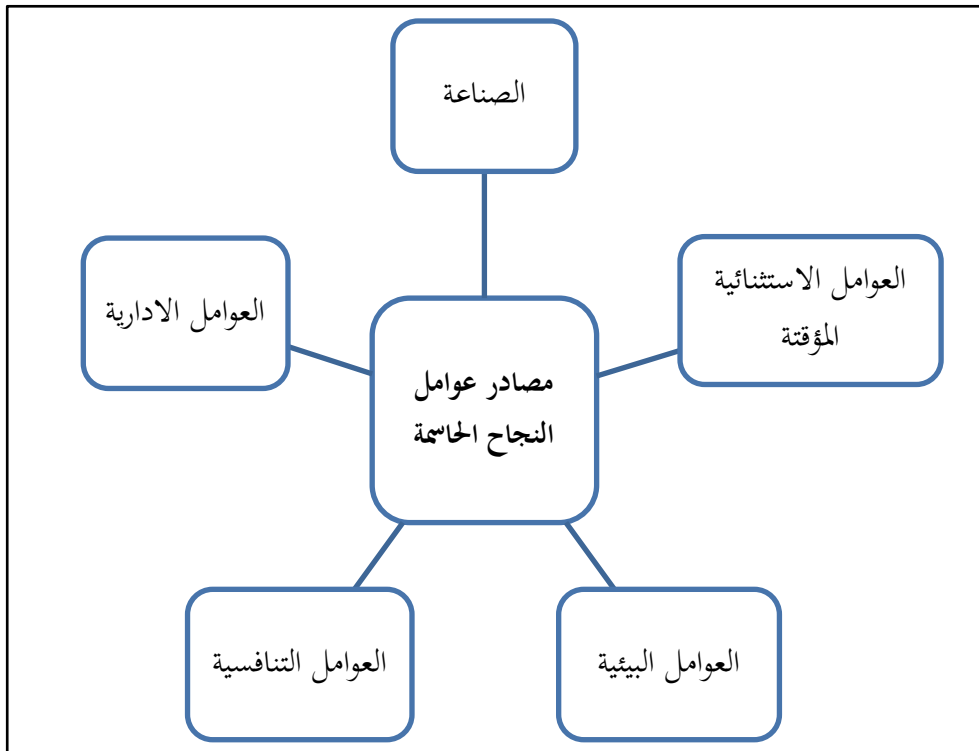
³ Richard Caralli et al, Op, Cit, P 19

⁴ مجّد منصور عتوم، "أثر عوامل النجاح الحرجة في الميزة التنافسية لمواقع التجزئة الإلكترونية" دراسة ميدانية لشركات بيع الأجهزة الإلكترونية في عمان- الأردن"، رسالة ماجستير، تخصص الاعمال الالكترونية، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2018، ص17.

رابعاً: **العوامل البيئية:** ينبغي على المنظمات جميعاً باختلاف أنواعها التعرف إلى العناصر البيئية التي يمكن أن تؤثر في رسالتها وتحقيقها لأهدافها والتي تعد عناصر حاسمة في نجاحها واستمراريتها وعادة ما تمثل عناصر النجاح الحرجة البيئية تلك العناصر التي لا تملك المنظمة السيطرة الكبيرة عليها أو تلك التي لا تستطيع إدارتها بفعالية، وبتوضيح تلك العوامل وإظهارها يمكن للمنظمة أن تكون قادرة على فهمها ومتابعتها بفاعلية ومراقبة ادائها.¹

خامساً: **العوامل الادارية:** كل طبقة إدارية لها منظور وتركيز مختلف في المنظمة. بحيث يضمن هذا التقسيم اتخاذ الإجراءات التكتيكية والاستراتيجية على حد سواء لإنجاز مهمة المنظمة. فللمديرين مجالات تركيز وأولويات مختلفة اعتماداً على طبقة الإدارة التي يعملون فيها. وهذا يترجم إلى مجموعة من عوامل النجاح الحاسمة التي تعكس نوع المسؤوليات المطلوبة للمنصب الوظيفي. في الواقع، على سبيل المثال، قد يكون لدى المديرين التنفيذيين عوامل نجاح حاسمة تركز على إدارة المخاطر، في حين أن مديري الوحدات التشغيلية قد يكون لديهم عوامل نجاح تتناول التحكم في الإنتاج أو التحكم في التكاليف.² والشكل التالي يوضح مصادر تحديد عوامل النجاح الحاسمة:

الشكل رقم 02: مصادر عوامل النجاح الحاسمة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المصادر السابقة

¹ تاغي زيدان، مجّد ناصر العتي، مرجع سبق ذكره، ص 213

² Richard Caralli et al, Op, Cit, P 21

المطلب الرابع: أبعاد عوامل النجاح الحاسمة وطرق تحديدها

تختلف عوامل النجاح الحاسمة وتباين من منظمة الى أخرى ومن فترة زمنية الى أخرى، فهناك عدداً محدداً من عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر وبشكل كبير على نجاح المنظمات وتكون اغلب هذه العوامل موجودة في فروع وأقسام المنظمة ذاتها، ولتحديد عوامل النجاح الحاسمة والتعرف على أكثرها أهمية والتركيز عليها، لابد من تحديد وتشخيص العوامل التي تناولتها الدراسات السابقة بحيث تختلف عوامل النجاح الحاسمة باختلاف الصناعة والمنظمة و الأعمال والمشاريع في المنظمة الواحدة.¹

أولاً: أبعاد عوامل النجاح الحاسمة: نتيجة لندرة الابحاث التي اهتمت بالربط بين عوامل النجاح الحاسمة وتأثيرها على تعزيز الاسبقيات التنافسية، لجأنا إلى البحث عن عوامل النجاح الحاسمة في إطار الدراسات السابقة التي ناقشت هذا الموضوع، للحصول على أكبر عدد من عوامل النجاح الحاسمة ومن ثم اختيار أكثرها فاعلية وبما يتناسب مع الدراسة الحالية للاستعانة بهم في تصميم أداة الدراسة الحالية والمتمثلة في الاستبيان.

الجدول رقم 01 : عوامل النجاح الحاسمة من وجهة نظر المؤلفين والباحثين

أبعاد عوامل النجاح الحاسمة	اسم الباحث والسنة
إدارة التغيير، الأهداف، فريق العمل، الاستراتيجية، القيادة، التحفيز والمكافآت، الاتصالات، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات.	Sung, 2011
دعم ومساندة الإدارة العليا، الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة، الثقة، الهيكل التنظيمي، التدريب.	Ranong & Phuenngam, 2009
التزام الإدارة العليا، مرونة الهيكل التنظيمي، تمكين ومشاركة الأفراد العاملين، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر	هادي حمد هادي الموسوي، 2021
التزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، إرضاء العملاء ، إدارة العمليات، القيادة ، العمل الجماعي.	Aawag Mohsen Alawag et autre

¹ هدى عبد الرحيم حسين، نحو اعتماد نظم معلومات ادارية ناجحة باستخدام اسلوب عوامل النجاح الحاسمة - دراسة استطلاعية في مديرية توزيع كهرباء المنطقة الشمالية - ، مجلة تنمية الراءدين، المجلد 28، العدد 82، 2006، ص50.

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الاستراتيجية والأهداف، دعم الادارة العليا، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التنظيمية، إدارة الموارد البشرية	Ruhollah Tavallaei Rozbeh Fadaei, 2016
الاتصالات، تحديد المجال والهدف، منهج توجه الأعمال، القياس/ التقييم، التدريب /التعلم، الثقافة التنظيمية، مهارات الفريق، الدعم الشامل، الالتزام، منهجية التطوير، ادارة المشروع.	Ylimaki, 2006
الالتزام والدعم من الإدارة العليا، التواصل، الثقافة، الهيكل التنظيمي، التدريب، تكنولوجيا المعلومات، الثقة.	Prapawadee Na Ranong & Wariya Phuenngam, 2009.

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات المذكورة

من خلال ما تقدم، وبعد التقييم الموضوعي اخترنا نموذج لعوامل النجاح الحاسمة من حيث مدى قربيه من الواقع الميداني ومع درجة عالية من الشمولية والواقعية، إذ تم التركيز على اختيار دعم الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، ويرجع هذا الاختيار لاتفاق اغلب الدراسات والبحوث على عدد كبير منها. وإلى حقيقة أن هذه العوامل تنطبق وتعمل في حدود البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة، ويمكن الاشارة الى ابرز العوامل التي تبنتها الدراسة بدقة على النحو التالي:

أولاً: دعم والتزام الإدارة العليا

هناك حاجة إلى دعم والتزام الإدارة العليا كعامل نجاح حاسم، من خلال دعم توفير جميع الموارد اللازمة من الموارد البشرية، المالية، الخبرة والوقت... الخ) لضمان شمولية الاستراتيجية وبالتالي كفاءة أداء عالي وتحقيق التميز والاستمرار.

أ. مفهوم دعم الإدارة العليا: تعرف الإدارة العليا بأنها: أعلى مستوى داخل المنظمة، بصفتهم أعلى

المسؤولين أو المديرين التنفيذيين في المنظمة، وهم المسؤولون عن تحقيق الأهداف.¹

¹ Muhammad Syaifullah, The influence of top management commitment and organizational culture on implementation of management accounting information system a study at people's credit banks (BPR) in pontianak city, Indonesia, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol V, Num 12, ISSN 2348 0386, December 2017, p 464.

كما أن الإدارة العليا عبارة عن الأفراد الذين يشغلون مناصب في مستويات الإدارة العليا بصفتهم الرئيس التنفيذي أو الرئيس، نائب الرئيس وغيرهم، ويجب أن تتوفر فيهم مجموعة من المهارات كالمهارات القيادية ومهارات التسيير...¹.

أما دعم الادارة العليا يعرف بانه: "الدعم الذي يشتمل على الدعم المادي والمعنوي الذي تولّيه الادارة العليا في المنظمة نحو برامج التغيير"²

ب. دعم الادارة العليا كعامل للنجاح الحاسم: ان نجاح برامج الإدارة وتطبيق منهجيتها يتحدد بمدى قناعة وإيمان ودعم الجهات العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها، من اجل تحقيق التحسين المستمر وبناء مزايا تنافسية، فدعم الإدارة يستخدم عند تطوير المنظمة وتطبيق الأنظمة الجديدة، وأن عليها الالتزام بالاستراتيجيات ووضع الأهداف المعقولة، والتواصل مع العاملين وتطوير قدراتهم وتوجيه فرق العمل ورصد التقدم المحرز في المنظمة، والتهاون في ذلك سيفقدها السيطرة على المنظمة ويعرضها للخطر³، ووفقا ل (Zwikael (2008) في مقاله فإن الأهمية العالية لدعم الإدارة العليا تعتبر من بين عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة، يشمل دعم الإدارة العليا الحاسم مجموعة واسعة من الأنشطة في المنظمة، بما في ذلك تطوير إجراءات العمل والتي تشمل وبرامج التدريب، ودعم إدارة الجودة⁴، وكذا دعم عمليات الاتصال داخل المنظمة بالاتصالات تجعل من التنافس في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة في أوضح صورة لمتخذ القرار، وهي القادرة على وصف ونقل رسالة المنظمة واستراتيجياتها الى العاملين بدقة ووضوح.⁵

¹ علام فاطمة، عوامل النجاح الرئيسية في إدارة المشاريع (دراسة ميدانية لعينة من المشاريع في مؤسسات الغرب الجزائري)، أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -، الجزائر، 2021، ص 69.

² نور فرج الدردساوي، تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الاعمال (الهندرة) - دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص 12.

³ مظفر احمد حسين، تقييم عوامل النجاح الحرجة في إطار ادارة المعرفة اثنان (0.2) والاستشراف الاستراتيجي -دراسة لبعض الشركات الصناعية في محافظة كركوك-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 128(2021)، تاريخ النشر مارس 2022، ص 31.

⁴ Prapawadee Na Ranong ,Wariya Phuengnam, Critical Success Factors for effective risk management procedures in financial industries A study from the perspectives of the financial institutions in Thailand, Master Thesis, Umeå University, Umeå School of Business, Thailand, 2009, P15.

⁵ سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير، مرجع سبق ذكره، ص 04.

وحسب رأي الطالبين فإنّ عامل دعم الإدارة العليا كعامل للنجاح الحاسم يلعب دورا رئيسيا في التأثير على نجاح أي نشاط أو مبادرة تقريبا داخل المنظمة.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

لثقافة المنظمة تأثير على نجاح الإدارة والتنظيم ككل، وذلك من خلال تشجيعها ودعمها لفرق العمل، والتعاون و تحفيز العمل الجماعي من خلال نشر و توزيع وتقاسم المعرفة، إذ يتطلب نجاح وتمييز المنظمات في دمج العديد من الثقافات التي تجعل النظام متماسكاً في الافتراضات والقيم التي تتبناها المنظمة، وهذا ما يدفعنا لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية، ودورها كعامل نجاح حاسم.

أ. مفهوم الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مزيج يشمل المعتقدات، والأيدولوجيا، واللغة، والطقوس، والقيم، والأعراف، والتقاليد التي تقود كل السلوكيات الداخلية للمنظمة، سواء فردية أو جماعية أو تعاونية".¹

كما يتم تعريفها بأنها: "مجموعة قيم وعادات ومعايير ومعتقدات وافتراضات مشتركة تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات".²

ب. الثقافة التنظيمية كعامل للنجاح الحاسم

الثقافة كعامل للنجاح الحاسم تؤثر على نجاح الإدارة من خلال دعمها لفرق العمل والتعاون وتطوير التعاون والعمل الجماعي³. وهي العامل الرئيسي للاستعداد للتعلم من الأخطاء وتبادل أفضل الممارسات داخل المنظمات، فالثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على نجاح الإدارة، وذلك من خلال ترسيخ ثقافة تعاونية مبنية على العمل الجماعي، والتعاون، والتواصل المفتوح، والمخاطرة، وما إلى ذلك، بحيث تكمن أهمية الثقافة في الإدارة كعامل نجاح

¹ رباب محروس عبد الحميد الخولي، "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، المجلد 01، العدد 1، جانفي 2022، ص 56.

² حسام كوراني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 02، جوان 2018، ص128.

³ سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير، مرجع سبق ذكره، ص03.

في نقل المعرفة من خلال التفاعل وتبادل الأفكار مع بعضهم البعض. علاوة على ذلك، تُخلق الثقافة أفرادًا يتم تشجيعهم باستمرار لتوليد أفكار ومعرفة وحلول جديدة.¹

فالثقافة الناجحة عادة هي تلك التي تحقق الاستراتيجيات الأساسية للمنظمة، وتعمل في نفس الوقت على إشباع حاجات العاملين بغية تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، فبناء ثقافة المنظمة هي محاولة لتكوين منظومة معتقدات وقيم مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من هياكل وأفراد ونظم لتنتج في الأخير أعراف وتقاليد سلوكية تساهم في تحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار من جهة، ورسم صورة المنظمة من جهة أخرى، وهو ما يقود إلى التغيير وتحسين الأداء ومن ثم إحراز النجاح والتفوق والتميز.²

ثالثا: تكنولوجيا المعلومات

لقد دخل العالم عصرا منظورا ليس له حدود من تكنولوجيا المعلومات، حيث تعدّ العامل الرئيسي والعامل المؤثر في منظمات الأعمال الحديثة اليوم، فقد ازدادت سرعة التغير التكنولوجي في قطاعات عديدة كالإنتاج والخدمات ازديادا كبيرا، وهذا ما أدى الى حتمية مواكبة المنظمات هذا التقدم التقني الهائل لتتمكن من تحقيق النجاح والبقاء في بيئة المنافسة.

أ. مفهوم تكنولوجيا المعلومات

يدل مصطلح "التكنولوجيا" بكل وضوح عن "التقنية الحديثة"، كما يعتبر من أكثر الألفاظ تداولاً في عصرنا الحالي، فموضوع التكنولوجيا لا يزال يطرح تساؤلات عديدة بشأن تحديد مفهوم دقيق لها من طرف علماء الاقتصاد وعليه تعددت الرؤى واختلفت المفاهيم.³ حيث تعرف بأنها: مجموعة من الخبرات والمهارات والمعارف المتراكمة والمتاحة والمجسدة عمليا في الآلات والتجهيزات الأنوماتيكية والإلكترونية، والتي يستخدمها الأفراد لتسهيل مهامهم وتلبية حاجاتهم الضرورية والاجتماعية، استجابة لتطلعاتهم الاقتصادية المستقبلية⁴، كما تم تعريفها

¹ Prapawadee Na Ranong ,Wariya Phuenngam, Op, Cit, P18.

² وفاء سامي أبوزيد، أثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص ص 18 19.

³ قابوسة علي وآخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التنمية البشرية، دراسة قياسية حلاله الدول العربية خلال سنة 2018، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد 06، العدد 1، أبريل 2020، ص 793.

⁴ أعراب سعيدة، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة المواد والأدوية الحيوانية، مذكرة ماجستير، تخصص: تنمية الموارد البشرية، قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 12.

ايضا بانها "جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجياية لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته".¹

فالمعلومات يقصد بها: مجموعة البيانات المعالجة والمنظمة والمتعلقة بموضوع معين، و التي تشكل الحقائق و المفاهيم والمعتقدات والآراء والاستنتاجات، والتي تشكل خبرة و معرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع، و يمكن الحصول على المعلومات بمعالجة البيانات من خلال عمليات التوبيخ و التصنيف و التحليل و التنظيم بطريقة تخدم هدف معين.²

أما **تكنولوجيا المعلومات** فيقصد بها: "طرق وتقنيات تنظيم وتخزين ومعالجة واستعادة ونقل المعلومات التي تعزز معرفة الناس وتوسع قدرتهم على إدارة العمليات التقنية والاجتماعية لتحقيق هدف محدد"³ ، كما عرفت ايضا بانها تلك الأجهزة والآلات الحديثة والبرامج التي تلعب دورا هاما في رفع الكفاءة وفعالية الفعل الإداري، ويستعين بها الإنسان في مجالات عديدة للقيام بالمهام بأقل وقت وجهد وتكلفة، من خلال برمجيات الحاسوب، والحواسب الإلكترونية لتحويل وتخزين وحماية، ومعالجة، واستعادة المعلومات.⁴

ب. تكنولوجيا المعلومات كعامل للنجاح الحاسم

تعدّ تكنولوجيا المعلومات عاملاً مهماً في مواجهة المنافسة المتزايدة، بحيث تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف المنظمة وتتلحق هذه الاخيرة بجميع جوانب العمليات التجارية، بما في ذلك الوصول إلى البنية التحتية المشتركة التي تتكون من المعرفة والأصول البشرية والكفاءات الأساسية وتخصيص الموارد وإدارة الأداء ومهام المشروع ودعم الاتصالات، كما ترتبط تكنولوجيا المعلومات بتحسين معالجة المعلومات ومشاركتها والاستجابة السريعة والتنسيق

¹ نور الدين زمام، صباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 11، جوان 2013، ص165.

² يزغش كميليا، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص69.

³ Shirinboy Sharofoviya Olimov, **Information Technology in Education, Journal of Advanced Research and Scientific Progress**, Volume 01, Num 01, 2022, p 17.

⁴ نورة محتوت، دور تكنولوجيا المعلومات في سير الخدمة العمومية في الجزائر. دراسة ميدانية حول بطاقة التعريف البيومترية في بلدية معاتقة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة وادارة محلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2018، ص13.

الأفضل بين الوحدات المنفصلة في المؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ترتبط بخفض التكاليف مثل تكلفة التوثيق ومعلومات القرار والمراقبة الفعالة من حيث التكلفة أو جهاز تقييم الأداء.¹

ان استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة كعامل نجاح حاسم بتوفير تكنولوجيا المعلومات المتطورة وخاصة نظم المعلومات الخاصة بالعمليات، له أثر كبير في إنجاح تطبيق مداخل الإدارة الحديثة وبناء مزايا تنافسية، وتعود الفائدة من استخدام التكنولوجيا المتطورة على عوامل مثل:²

- تسهيل إتمام العمليات بواسطة الأنظمة
- دقة وسرعة حفظ المعلومات وسريتها في العملية حيث لم تعد هناك حاجة لإجراء عمليات ورقية وحفظ وأرشفة الملفات يدويا.
- وجود بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات تضمن استيعاب المنظومات التكنولوجية المتطورة دائما والتحديث المستمر للأنظمة لمواكبة متطلبات العملاء في بيئة اليوم لا تناسب الغد وما كان يصلح لإنجازه بواسطة ورقة أصبح غير مقبول لإنجازه إلا باستخدام التكنولوجيا وما يناسب عميل اليوم قد لا يناسب عميل الجيل التالي من العملاء .
- كما ان لتوافر تكنولوجيا المعلومات فوائد عديدة للمنظمة، بما في ذلك الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجآت في حالة الأزمة، والتغلب على قيود الوقت، ومخاطر ونقص المعلومات، والسيطرة على حالة الأزمة بأقل الخسائر وترشيد وتنسيق الجهود وضمان اتخاذ القرار في الوقت المناسب.³

رابعاً: إدارة الموارد البشرية: يلعب المورد البشري دورا بارزا في استمرارية عمل المنظمات ونموها وتكيفها مع البيئة، حيث اصبح ينظر الى ادارة الموارد البشرية كمدخل أو عامل حاسم لتعزيز جودة المورد البشري، وتحسين اداءه، وبالتالي تحسين فاعلية المنظمة.

أ. مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية" بأنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء و مرؤوسين ،و الذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها ،تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية،

¹ Prapawadee Na Ranong ,Wariya Phuenggam, Op, Cit, P20.

² أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص26.

³ Hani Zaki Kordiya , Op, Cit, P30.

و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم ،و تنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف استراتيجيتها المستقبلية".¹

أما إدارة الموارد البشرية سميت أولاً بإدارة المستخدمين، أو إدارة شؤون العاملين، أو إدارة القوى العاملة، أو إدارة الموظفين، أو إدارة العلاقات الصناعية، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ثم تغيرت النظرة إلى أنشطة الأفراد، فأصبحت تسميها إدارة الموارد البشرية نظراً لاهتمام بالموارد البشرية وتقديراً لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وحسن استخدامها باعتباره أعلى وأتمن الموارد المتاحة²، وهي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المنظمة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح الأهداف العامة.³

ت. إدارة الموارد البشرية كعامل للنجاح الحاسم

ان إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة أصبحت عاملاً استراتيجياً حاسماً، باعتبار المورد البشري القوة الأكثر إبداعاً والقوة الدافعة للمؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تعدّ الأكثر أهمية في أي منظمة لأنها تلعب دوراً حاسماً في زيادة كفاءة العمليات، وتحقيق الأهداف، ومهمة المنظمة ورؤيتها، وهي نهج لتنفيذ استراتيجيات المنظمة وإنجازها، ودورها الاستراتيجي هو وضع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب ورفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية وتقليل الحوادث المتعلقة بالعمل، كما لديها إمكانات استراتيجية كبيرة تدفع بالفعالية التنظيمية نحو النجاح والتميز.⁴

رابعاً: الهيكل التنظيمي: يتأثر الاداء المنظمي وتتزز قدرة المنظمة التنافسية من خلال أخذ أبعاد المناخ التنظيمي بعين الاعتبار، والمتمثلة خاصة في الهيكل التنظيمي، بحيث يعتمد نجاح المنظمة على بناء هيكل تنظيمي

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005، ص 11.

² باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، الجزائر، ص23.

³ سليمان مُجد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد07، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الزاوية، ليبيا، 2012، ص41.

⁴ غسان موسى، محمود النداوي، عوامل النجاح الحاسمة وتأثيرها في فاعلية اتخاذ القرارات الأمنية، (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية العراقية)، مجلة دنانير، المجلد 01، العدد22، 2021، ص213.

ناجح يمكنها من خلق بيئة عمل مناسبة، وتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين أهدافها وهيكلها التنظيمي، وهذا ما يدفعنا لتحديد مفهومه، ودوره كعامل نجاح حاسم.

أ. مفهوم الهيكل التنظيمي

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه "إطار يضمّ العلاقات بين الوظائف والأنظمة المختلفة، والعمليات التشغيلية والأفراد والمجموعات التي تسعى لتحقيق الأهداف".¹

ويتضمن الهيكل التنظيمي العلاقات والسلطة والتواصل، بحيث يتكون من خطوط رسمية للسلطة والاتصالات والمعلومات إضافة للبيانات التي تتدفق على طول هذه الخطوط. وبالتالي، يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والاتصال، ويعمل على تخصيص الموارد والمهام ويوفر وسيلة للتنسيق.²

ب. الهيكل التنظيمي كعامل للنجاح الحاسم: تعدّ عملية إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة من أهم العوامل التي يجب مراعاتها لما له من دور مهم في تسهيل تدفق الأعمال بين المستويات والوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، بحيث تتجه المنظمات حديثاً الى تبني الأشكال المسطحة والأفقية من الهياكل التنظيمية لدورها في تقليص حجم المستويات الإدارية وتسهيل انسياب الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على سرعة انجاز الأعمال المطلوبة إضافة لسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن.³

وبعد مراجعة الدراسات والأبعاد السابقة، استعان الباحث في دراسته بهذه الأبعاد كعوامل أو ابعاد رئيسية لعوامل النجاح الحاسمة لما وجد لها من قوة وتأثير في تحقيق الاسبقيات التنافسية.

ثانياً: طرق تحديد عوامل النجاح الحاسمة والمعوقات التي تواجهها: هناك العديد من التقنيات لتحديد عوامل النجاح الحاسمة، والجدول التالي يلخص بعض الدراسات التي وجدت في الأدبيات وطرق البحث المطبقة، بحيث

¹ عفراء عدنان عجّين وآخرون، تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين، مجلة جامعة حماة، المجلد 05، العدد 10، جويلية 2022، ص 66.

² Prapawadee Na Ranong Wariya Phuengam, op, cit, P18.

³ هادي حمد هادي الموسوي، أثر الهندسة المتزامنة في تعزيز الأسبقيات التنافسية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف-، مرجع سبق ذكره، ص 426.

كل من هذه الأساليب لها نقاط القوة والضعف الخاصة بها، حيث أن طريقة المسح هي الطريقة الأكثر استخدامًا لتحديد CSFs.¹

الجدول رقم 02: طرق تحديد عوامل النجاح الحاسمة الأكثر استخدامًا.

المصدر	طريقة البحث
Kock et al. 1999	البحث الإجرائي
Holland et al. 1999, Sumner 1999	دراسات الحالة
Khandewal and Ferguson 1999, Parr et al. 1999	مزيج من الأساليب
McCarthy and Atthirawong 2001, Brancheau et al. 1996	تقنية دلفي
Lawley et al. 2001	مجموعات التركيز
Khandewal and Miller 1992	مقابلات جماعية
Esteves and Pastor 2000, Umble and Umble 2001	مراجعة الأدبيات
Tishler et al. 1996	تحليل متعدد المتغيرات
Barat 1992	تحليل السيناريو
Bullen and Rockart 1986	المقابلات المنظمة/المهيكلية

المصدر: José Manuel Esteves, Op, Cit, P52

على ضوء ما تقدم نرى ان طرق تحديد عوامل النجاح الحاسمة متعددة، فقد تعتمد المنظمات طريقة أو أكثر للوصول إلى العوامل التي تحتاجها والتي تضمن لها النجاح الحاسم، وحسب رأينا فإن أحسن طريقة هي دراسة الحالة أو الاستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بعوامل النجاح الحاسمة، انطلاقاً من الوضع الراهن أو القائم، للحصول على إجابات تكشف عن العوامل التي أدت إلى ما هو عليه الحال لتحديد المشكلات وتوضيحها، وتحديد العوامل التي تؤدي إلى حل هذه المشكلات، لنحصل في الأخير عن عوامل النجاح الحاسمة، أو ما يرمز لها ب CSFs.

¹ José Manuel Esteves, **Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP Implementation Projects**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Llenguatges i Sistemes Informàtics, Politècnica de Catalunya University, Barcelona, Spain, 2004, P52.

بحيث تقوم عملية تحديد عوامل النجاح الحاسمة على الافتراضات الآتية:¹

- إن لكل هدف استراتيجي للمنظمة مجموعة عوامل حاسمة تساهم في تحقيقه، وتباين هذه العوامل من حيث العدد والطبيعة والدرجة بتباين هذه الأهداف.
- كل قرار استراتيجي في المنظمة لا بد أن يقترن كحدّ أدنى بعامل نجاح واحد.
- ضرورة المراقبة المستمرة لهذه العوامل للتأكد من بقائها كعوامل حاسمة للنجاح، أو القياس أو تحديد درجة الحرج أو ابعادها خارج دائرة عوامل النجاح.

ويمرّ تحليل عوامل النجاح الحاسمة بمراحل محدّدة حيث تبدأ أولاً بتحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة ورسالتها، ثم تعريف أهم عوامل النجاح والتي تشمل المجالات التي من خلال نجاحها يتحقق هدف المنظمة، من بعد ذلك نقوم بتحديد أيّ من عوامل النجاح هي الحاسمة أو الأكثر أهمية ثم نشر وتوضيح تلك العوامل داخل المؤسسة وخارجها، وأخيراً المتابعة والتقييم المستمر لتلك العوامل، للتأكد من فاعليتها وأهميتها أي تحديد مؤشرات النجاح الخاصة بأداء كل عامل من عوامل النجاح الحاسمة.²

هناك العديد من المحددات او المعوقات التي قد تجابه تطبيق عوامل النجاح الحاسمة، والتي تتمثل في:³

- وجود القيادات الإدارية الضعيفة،
- المشاكل التقنية وانخفاض الموارد المادية
- انخفاض كفاءة وظيفة التحفيز،
- قلة الاهتمام والدعم من قبل الإدارات العليا في المنظمة
- تضارب الأهداف
- عدم التحديد الواضح على نحو علمي لعوامل النجاح الحاسمة
- الحاجة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبالتالي الحاجة إلى كثير من الوقت والجهد والخبرة.⁴

¹ ألاء مصطفى خليل، عوامل نجاح و فشل المشاريع في المنظمات غير الربحية دراسة حالة - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص ص 19 20

² نفس المرجع، بتصرّف، ص 20.

³ هدى عبد الرحيم حسين، نحو اعتماد نظم معلومات ادارية ناجحة باستخدام اسلوب عوامل النجاح الحاسمة - دراسة استطلاعية في مديرية توزيع كهرباء المنطقة الشمالية - ، مجلة تنمية الرافدين، المعهد التقني/ الحويجة، المجلد 28، العدد 82، 2006، ص 50.

⁴ مجّد منصور عتوم، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المبحث الثاني: عموميات حول الاسبقيات التنافسية

في الوقت الذي ازدادت فيه حدة المنافسة عالميا وإقليميا ومحليا نتيجة لثروة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتغيير الغير المسبوق في حاجات ورغبات العملاء وسلوك المنافسين، ونظرا للظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسات بشكل عام، فإن مقتضيات التنافس ومواجهته تستدعي من المؤسسات تبني مجموعة من الأسبقيات التي تساعد في الحفاظ على عملائها وموقعها السوقي، الأمر الذي يفرض عليها تبني استراتيجيات تمكنها من تنفيذ خططها والوصول إلى أهدافها خاصة وأن هناك منافسة كبيرة بين المؤسسات، بحيث أن هذه الأخيرة تتسابق في استقطاب العملاء مما يجعلها تبحث عن الطرق والوسائل التي تمكنها من الوقوف أمام هذه المنافسة والعمل على تعزيز وتطوير قدراتها التنافسية وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي من خلال الاعتماد على تخفيض التكاليف، تقديم منتجات ذات جودة عالية بالإضافة إلى التسليم في الوقت المحدد...إلخ. وهذا ما تطرقنا إليه في هذا المبحث الذي قسمناه إلى أربعة مطالب، بحيث في المطلب الأول تعرفنا على المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية وأهم أنواعها مصادرها، ثم في المطلب الثاني تطرقنا إلى الأسبقيات التنافسية وعرضنا أهميتها في المطلب الذي يليه، أما في المطلب الثالث تحدثنا عن ابعاد الاسبقيات التنافسية (التكلفة المنخفضة، الجودة ، المرونة، التسليم والابداع)، وفي الاخير درسنا العلاقة بين هذه الابعاد من الناحية التقليدية والحديثة.

المطلب الاول: مفهوم الاسبقيات التنافسية

في عام 1969 بدأت الكتابات في مجال الأسبقيات التنافسية، وأول من تطرق إلى هذا الموضوع هو الباحث سكرنر، ثم تعددت الكتابات في هذا المجال سنوات (1978، 1984، 1990) على أيدي كل من هايز وروث وفان ودير فلدي¹، وبسبب التطورات والتغيرات البيئية، والتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن، تطورت أسبقيات التنافس، وأصبح نجاح المؤسسة يكمن في تحديد الأسبقية الملائمة التي تنافس على أساسها المؤسسة، حيث تناولت الدراسات المتعلقة باستراتيجية العمليات واستراتيجية التصنيع على نطاق واسع الاسبقيات التنافسية التي تعمل كقدرات استراتيجية، والتي يمكن أن تساعد الشركات على إنشاء ميزة تنافسية وتطويرها والحفاظ عليها². بحيث هناك عدة تعاريف التي تناولت مفاهيم التنافسية والأسبقيات التنافسية.

أولا: التنافسية :

¹ Ward, et al , **Competitive Priorities in Operations Management** , Decision Sciences,vol 29, num(issue)4,1998, p 770. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb00886.x>

² Awwad, Abdulkareem S et al, Competitive priorities and competitive advantages in Jordanian manufacturing, Journal of Service Science and Management, vol 06, num 01,2013, p 05.

تعرف الميزة التنافسية بأنها المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية و الحد من أثر التهديدات، وهي تنبع من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف أو الكفاءات التسويقية أو الابتكار والتطوير المستمر أو التميز في التفكير الإداري وغيرها من الأساليب.¹

وتعرف بأنها: " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"².

على ضوء ما تم ذكره سابقا يمكن القول بأن التنافسية هي قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لجميع مواردها وسياساتها وامكانياتها....، لرفع كفاءة المنظمة وتقديم المنتجات والخدمات ذات جودة للأفراد، فهي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفية التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق لأطول فترة ممكنة.

ثانيا: الأسبقيات التنافسية

إن الفكرة الأساسية للأسبقيات التنافسية هي خلق نظام يمتلك مزايا متفردة ومتميزة على باقي المنافسين وبالتالي تحقيق قيمة عليا للزبون بطريقة كفؤة ومناسبة، بحيث أن مدراء العمليات يتخذون قراراتهم لتحقيق الأسبقيات التنافسية في ضوء ثلاث استراتيجيات أساسية هي: استراتيجية التميز Differentiation Strategy ، الكلفة أقل Low Cost ، الاستجابة السريعة Rapide Responsibiliti.³

بحيث تعددت مفاهيم الأسبقيات التنافسية واختلفت من باحث لآخر كما يلي:

¹ زروخي فيروز ، سكر كنزة ، دور الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول الرأسمال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص12.

² سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمة الأعمال، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08 ، العدد 1، 2021، ص233.

³ علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

يعرفها karjewski and Ritzman بأنها "الأبعاد التي يجب أن يمتلكها نظام إنتاج الشركة لدعم متطلبات الأسواق التي ترغب الشركة في المنافسة فيها، ويحدد كل من الباحثون عدد من المعايير التي تعمل كأسبقيات التنافسية: الجودة والتكلفة والتسليم والمرونة والتركيز على العملاء والمعرفة".¹

وعرفها Takala بأنها "الأهداف والغايات التي وضعتها الشركة والتي ستوجه قرارات الإدارة وإجراءاتها، فهي تمثل تركيز الشركة على الوضع المستقبلي للتصنيع ، وتشير إلى الموقف الاستراتيجي المطلوب في السوق وتدعم استراتيجية الشركة".² ومن المهم للشركات ادراك أهمية أولوياتها التنافسية بحيث تتماشى واستراتيجية أعمالها. فهناك عدة مؤشرات تدل على الفشل في إدراك أهمية هذه الاسبقيات وتوافقها مع الاستراتيجية التي يمكن أن يؤدي في النهاية إلى جعل الشركة أقل إنتاجية"³.

كما عرفها Chase بأنها الأبعاد التي تشكل المركز التنافسي للمنظمة والتي تحدد عوامل النجاح الأساسية في استراتيجية العمليات وذلك من خلال القيام بعمليات المبادلة بين خيارات الاسبقيات المعتمدة وفهم متطلبات كل خيار.⁴

ويمكن تعريفها بأنها الأبعاد التشغيلية الحرجة التي يجب أن تمتلكها العملية أو سلسلة التوريد لإرضاء عملائها الداخليين والخارجيين ، بحيث يعتبر مفهوم الاسبقيات التنافسية مهم جدا للمنظمات لأنه يساعدها في وضع اهداف قابلة للتحقيق.⁵ فهي تلك الخيارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمات لتمكينها من التنافس ضد المنظمات المنافسة واكتساب ميزة تنافسية.⁶

¹ Karjewski and Ritzman, **operation management: strategy and analysis**, 3rd edition, Addison-Wesley,boston, 1993, p45.

² Hung et al, **Are alliances a panacea for SMEs? The achievement of competitive priorities and firm performance**, **Total Quality Management and Business Excellence**, vol 26, Num01, 2015, p198.

³ Takala. J, **Analysing and synthesising multifocused manufacturing strategies by analytical hierarchy process**, **Journal of Manufacturing Technology and Management**, vol 04, Num 05, 2002, p349.

⁴ Chase Richard , Aquilano Nicholas, Jakob Robert, **Operation Management for Competitive Advantage** 11th edition, McGraw – hill, Inc New York, 2001, p 34.

⁵ Thawatchai Jitpaiboon, **The Study of Competitive Priorities and Information Technology Selection: Exploring Buyer and Supplier Performance**, **Journal of International Technology and Information Management**, vol 23, num 3, 2013, p91.

⁶ Hayes, R.H, Wheelwright, **S.C. Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing**, **John Wiley**, New York, USA, 1984, p123.

وذكر Kavitha Karthikeyan and Devi أن الأسبقية التنافسية عبارة عن مجموعة من المهام الواجب القيام بها من أجل دعم الميزة التنافسية للمنظمات في السوق والتي تضمن ريادة الإنتاج وتحقيق الربح والتي تعتمد على عدة عناصر منها التكلفة وجودة المنتجات والمرونة في التوزيع بالإضافة إلى التسليم في الوقت المحدد¹.

ومما سبق نستنتج أن الاسبقيات التنافسية بأنها تلك الأهداف الداعمة لتوجهات المنظمة في أسواقها والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها البعيدة المدى مثل النمو والبقاء والاستمرار في السوق...، كما أنها تعتبر الأساس الذي بموجبه يتم تقييم أداء المنظمة عن طريق قياس أسبقيات الكلفة والجودة والمرونة والتسليم، ولهذا نؤكد على أن كل منظمة التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي يجب عليها أن تتعهد في امتلاك الأسبقيات التنافسية لمواجهة تحديات المنافسين في ظل ظروف المنافسة العالمية.

المطلب الثاني: أهمية الأسبقيات التنافسية وأهدافها

احتلّ مفهوم الأسبقيات التنافسية أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة، وذلك نتيجة لما شهدته بيئة الأعمال من تغييرات جوهرية، جراء ثورة تكنولوجيا المعلومات، والمعرفة، ... وغيرها، لذلك اتجهنا في هذا المطلب لعرض أهمية الأسبقيات التنافسية، والاهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولاً: أهمية الأسبقيات التنافسية: تكمن أهمية الأسبقيات التنافسية في النقاط التالية:

- تكمن أهمية الأسبقيات التنافسية في ضمان استمرارية الربح وسير عمليات الإنتاج بأفضل الظروف فضلاً عن مساهمتها في تحقيق أفضل النتائج للحصول على أعلى تقييم مما يمكنها من الوصول إلى الكفاءة الانتاجية ونجاح أعمالها. فالأسبقيات التنافسية تعمل على إيجاد أحدث وأفضل الاستراتيجيات والخطط المطبقة على الأداء وعمليات الانتاج المستمدة من توظيف الابداع والابتكار لدى العاملين وتشجيعه وتنميته.²
- تحويل هدف المنظمات من أهداف قصيرة المدى إلى أهداف طويلة المدى مليئة بالاستراتيجيات والخطط التي تعتمد على الابتكار والإبداع وكل فكرة إنتاجية حديثة بالإضافة إلى أن الأسبقية التنافسية تضيف

¹ Kavitha. P, Karthikeyan. M. , & Devi. N., **An investigation of competitive priorities and competitive advantage among smallscale industries with reference to Coimbatore city**, Journal of Business and Management, vol 7, num 03, 2013, p41 www.iosrjournals.org

² Ahmad. S, & Schroeder. R. G., **Dimensions Of Competitive Priorities: Are They Clear, Communicated, And Consistent**, The Journal of Applied Business Research ,vol 18, num 01,2013, p80.

للمنظمات طابعاً جديداً للعمليات الانتاجية يتسم بالمرونة وسرعة التسليم والكلفة المنخفضة، مما يساهم في كسب ثقة أكبر عدد ممكن من الزبائن والاحتفاظ بهم، والتي تجعل المنظمة على تأهب دائم لكل ما هو جديد من استراتيجيات إدارية ونتاجية وغيرها من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير أداء المنظمات لتحقيق رضا العملاء ومتطلباتهم.¹

— بالإضافة إلى أنها تعتمد على استراتيجيات تطويرية واسعة النطاق تضمن الاستمرارية المتميزة في السوق والاحتفاظ بالمراكز السوقية الأولى وجذب العملاء، حيث أن الأسبقية التنافسية تتركز على تطوير نظام الإنتاج والتسويق و اتباع أحدث التقنيات ودراسة احتياجات السوق. وتعد الأسبقيات التنافسية البوابة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تستمر بتطبيق استراتيجيات جودة الإنتاج ورضا العملاء وعمليات التسويق التي تعزز من اسم المنظمة في السوق وتجعلها من المنظمات المنافسة والسابقة.²

ثانياً: أهداف الأسبقيات التنافسية: للأسبقيات التنافسية مجموعة أهداف وهي كالآتي:³

- تطوير استراتيجية العمليات.
- البحث المستمر في مجال التكنولوجيا والأساليب الجديدة لإضافة القيمة للأنشطة التي تشكل أعمالها.
- تعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق التفوق التنافسي.
- التوسع في تقديم الخدمات والمنتجات إلى الأسواق الجديدة وبالتالي زيادة الحصة السوقية، وتدعيم مركزها التنافسي.
- تحقيق الكفاءة والفاعلية، فالكفاءة تمثل معياراً للنجاح من خلال تحقيق الكلفة المنخفضة والإنتاجية العالية، أما الفاعلية فهي قدرة المنظمة على تلبية معايير معينة مثل جداول التسليم والمقدرة التقنية.
- تعزيز قدرة المنظمة التنافسية، والبقاء في ميدان الأعمال.
- مواجهة تهديدات المنافسين في ميدان الأعمال.

¹ Russell. S, & Millar. H, **Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean**, *Journal of Business and Management*, vol 16, num 10, 2014, p75. www.iosrjournals.org

² Awwad. A.S, Al Khattab. A.A, and Anchor. J.R, **Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing**, *Journal of Service Science and Management*, vol 06, num01, 2013, p 71. <http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2013.61008>

³ هادي حمد هادي الموسوي، أثر الهندسة المتزامنة في تعزيز الأسبقيات التنافسية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف-، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2013، ص58.

المطلب الثالث: أبعاد الاسبقيات التنافسية ومصادرها

يتوقف اكتساب الاسبقيات التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من مواردها المختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تمكنها من اكتساب الميزة التنافسية فتتفرد بها عن باقي المؤسسات في ظل البيئة التي تتميز بالتعدد والاضطراب والتغير المستمر، فتعددت وتنوعت بذلك مصادر الاسبقيات التنافسية للمؤسسات واختلفت معها أبعادها وتطورت عبر مختلف الزمن ومن باحث إلى آخر، فاصبح من الضروري تسليط الضوء على هذه المصادر وتحديد مختلف ابعادها.

أولاً: أبعاد الاسبقيات التنافسية: اختلفت أبعاد الاسبقيات التنافسية وتطورت عبر مختلف الزمن ومن باحث إلى آخر، وسوف نتطرق إلى أهم هذه الأنواع كما يلي:

- أ. **التكلفة:** التكلفة هي أحد الأبعاد الأساسية للمنافسة والتي حاولت العديد من المنظمات الاعتماد على تقليلها لتحقيق ميزة تنافسية، مما يعني أن المنظمة تواصل الإنتاج والتسويق من المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها ، مما يتيح لها البيع بسعر أقل هذا ما يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق،¹ وتعرف التكلفة بوصفها ميزة تنافسية بأنها "قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاج وحذف الضياع والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف".²
- ب. **التكلفة كأسبقية تنافسية:** تتنافس الشركات في جوهرها مع منافسيها على أساس التكلفة، أي تقديم المنتج أو الخدمات بأقل سعر للسوق. ولتقليل التكلفة، قد تستخدم إدارة العلاقات العامة التصنيع غير المستقر ، وخفض تكاليف المدخلات/الموارد، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الإنتاجية والكفاءة. وما إلى ذلك، فالتركيز على خفض التكلفة، قد لا يعني خفض التكلفة بالضرورة المساومة على الجودة. بحيث تتنافس الشركات في السياق الغربي على التكلفة على الرغم من كونها أولوية تنافسية مهمة، إلا أن معظم الشركات المصنعة لا تتنافس فقط أو حتى في المقام الأول على هذا الأساس.³

¹ Alghamdi, A. **The Role of Market Knowledge in the Adoption of the Blue Ocean Strategy and its Impact on Achieving Competitive Advantage: a Study Conducted in the Saudi Telecom Company (STC).** Journal of Marketing and HR, vol 02, num 01, 2016, p61.

² معاد خلف ابراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة في تحقيق قيادة التكلفة المستهدفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص 175.

³ Ward et al, Op, Cit, p 811.

فالإنتاج منخفض التكلفة هو الأولوية عندما تكون هوامش الربح منخفضة، المنطق الكامن وراء ربط استراتيجية قيادة التكلفة بالميزة التنافسية. كما يمكن تقسيم ميزة الاعلان التنافسي إلى نوعين أساسيين:¹

– تكلفة أقل من المنافسين.

– القدرة على التفريق والتحكم في سعر ممتاز يتجاوز تكلفة اضافية للقيام بذلك.

ثانيا: المرونة

هي القدرة على الاستجابة بفعالية للظروف المتغيرة، فهي تعمل على اتقان التغيرات وتلبية عدم اليقين الناتج عن بيئات العمل الداخلية والخارجية²، أي أنها قادرة على التعامل مع التغيرات بكفاءة وفعالية والتفاعل مع الأجزاء في الوقت والجهد والتكلفة المحددة.³

كما تعد المرونة الأسبقية التي تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة لتلبية طلبات السوق كماً ونوعاً وحسب متطلبات الزبون، أي قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ومزيج المنتج، إذ أن العديد من المنظمات تقوم باستخدام المرونة كسلاح تنافسي إذ تعبر عن سعة نظام الإنتاج وقابليته على التكيف بصورة ناجحة مع الظروف البيئية المتغيرة ومتطلبات العمليات.⁴

والمرونة مفهوم متعدد الأبعاد، إذ أن هناك العديد من الأنواع من المرونة التي تكون مناسبة للتعامل والتفاعل مع الظروف الجديدة والتغيرات التي ستحدث. فهناك من يقسمها إلى نوعين وهناك من يقسمها إلى عدة أنواع، فجاء R.Narriam وجمعها في ثلاثة أصناف كما يلي:⁵

أ. المرونة اللازمة:

– مرونة الماكينة: هي قدرة النظام على التعامل مع التغيرات والاضطرابات في الآلات ومحطات العمل.

– مرونة المنتج: القدرة على إضافة أو استبدال أجزاء جديدة بسهولة.

¹ Awwad, Abdulkareem S et al , Op, Cit, p04.

² Ibid ,p 5.

³ D. Upton, **The management of manufacturing flexibility**, California Management Review, Vol 36, No 2, 1994, p76. <http://dx.doi.org/10.2307/41165745>.

⁴ علاء فرحان طالب و حسين حريجة غالي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁵ R. Narian, R. Yadav, J. Sarkis, and J. Cordeiro, **The strategic implications of flexibility in manufacturing systems**, International Journal of Agile Management Systems, Vol 2, No 3, 2000, p 202-213.

- مرونة العمل: قدرة القوى العاملة على أداء مجموعة واسعة من مهام المؤسسة.
- مرونة الحجم: قدرة النظام على تغيير إجمالي حجم الانتاج.

ب. المرونة الكافية:

- مرونة العملية: قدرة النظام على معالجة مجموعة معينة من المكونات.
- مرونة المواد: الاستغلال الامثل للمواد المتاحة للتكيف مع التغييرات.
- مرونة البرنامج: أي قدرة برنامج المنظمة على الانسجام مع التغييرات.

ت. المرونة التنافسية:

- مرونة الانتاج: قدرة النظام على انتاج المنتجات وفقا للمتطلبات الحديثة.
- مرونة التوسع: القدرة على زيادة الحصة السوقية وبسهولة .
- مرونة السوق: القدرة على التكيف بسهولة مع بيئة السوق بسهولة.

ثالثا: الجودة

لقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وذلك لاعتبارها لغة عالمية للتمييز بين السلع و الخدمات المتداولة، فأصبحت تحظى باهتمام خاص لكونها الوظيفة الأولى وأسلوب حياة لكل مؤسسة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار والنمو في محيطها المعاصر، وعرفت الجودة عدة تعاريف عبر فترات زمنية متتالية.

أ. مفهوم الجودة: قامت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة وكذلك يشاركها الرأي نفسه معهد المقاييس القومي الأمريكي: حيث عرفا الجودة بأنها: "مجموعة الخصائص و الصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تؤثر قابليتها على إرضاء الزبون المحددة و الواضحة و الضمنية" (الحاجات الضمنية هي إرضاء الزبون). أما معهد الجودة الفدرالي الأمريكي فإنه عرف الجودة بأنها "أداء العمل الصحيح و بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء"¹.

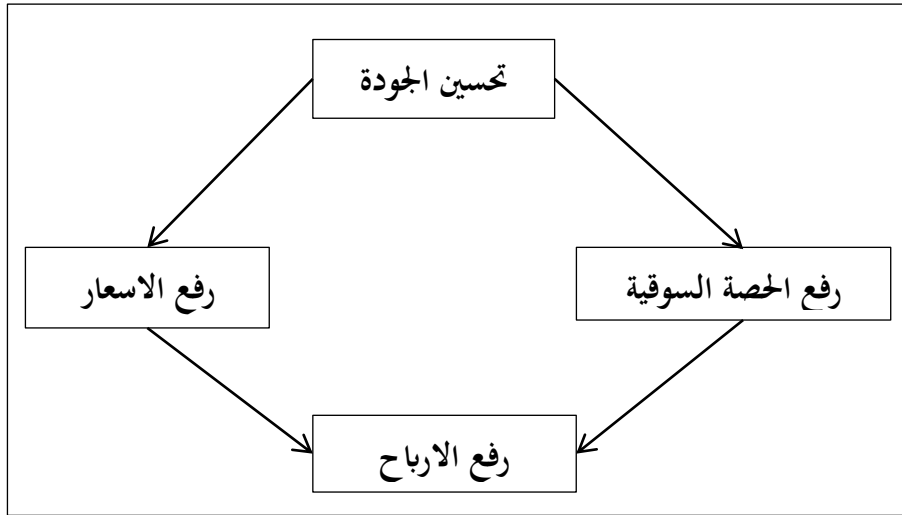
¹ شلغوم رميساء، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صافيلي بعين أسماة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014، ص 7.

كما عرف J.juran الجودة على أنها: "مدى ملائمة المنتج للاستعمال فالمعيار الأساسي للحكم على الجودة حسب juran هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم، بغض النظر عن وضع وحالة المنتج"¹.

ب. الجودة كأسبوعية تنافسية: تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، و مصدر تفوقها و تميزها تنافسيا، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم و رغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم، وذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل².

حيث نرى مما سبق أن تحسين الجودة يسمح للمؤسسة بالبيع بأسعار مرتفعة، و الرفع من حصتها في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 03: العلاقة بين الجودة والحصة السوقية من السوق



المصدر: علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل لإليزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1995، ص10.

بالإضافة إلى أنها تعمل على تقليل التكاليف من خلال اعتبارها كمصدر للتوفير، بحيث أن الجودة ليست هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف، بل أن تكاليف الفحص، الوقاية، الفضلات، تراجع الزبائن، التعويضات، الإصلاحات،... إلخ هي المسؤولة، و أن تحقيق و تحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، و ذلك بالمساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج و الخدمات، و هذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.³

¹ Juran.j , **gestion de la qualité**, Edition 01,afnor, France, 1983, P 15.

² عماد عبد العزيز وعبد القصي النجار، النجار أثر فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات التنافسية- دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 39، العدد 3، 2019، ص6.(بتصرف)

³ شلغوم رميساء، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-105.

رابعاً: التسليم

إن الوقت في مجتمع اليوم بعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطالباته فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وإن العديد من المنظمات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل، وأن تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين المنظمات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق.

أ. مفهوم التسليم: يعبر التسليم في الوقت المحدد للزبائن عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا ما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة في السوق. فهو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات غي الأسواق من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.¹

ب. التسليم كأسبقيّة تنافسية: إنّ منافسة الشركة على الأولوية التنافسية للتسليم قد لا تقدّم منتج بأقل تكلفة أو أعلى جودة، ولكنها تتنافس على أساس التسليم الموثوق به وفي الوقت المناسب، كما تعد الموثوقية وسرعة التسليم من أهمّ الاسبقيات التنافسية التي يمكن أن تركز عليها الشركة حيث يرغب العملاء اليوم في الاعتماد عليها، وسرعة التسليم دون انتظار قد يمنح تقديم خدمة سريعة مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية على منافسيها بحيث تتنافس شركات البريد السريع مثل FedEx و (United Parcel Service UPS) على أساس هذه الأولوية التنافسية مع العملاء الذين يرغبون أحياناً في دفع المزيد بسبب الموثوقية والسرعة التي يقدمونها، تركز الشركات التي تختار هذه الأولوية التنافسية على تقليل الوقت في أنشطة عملية التسليم، وقد تكون هناك حاجة أيضاً إلى تقليل عمليات مثل تخطيط المنتج وتصميم المنتج وتطوير المنتج وعملية الإنتاج لتحقيق التسليم الموثوق والسريع.²

خامساً: الابتكار

¹ الخيزر أونيس، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة طولقة-)، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تسيير المنظمات، تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 38-39.

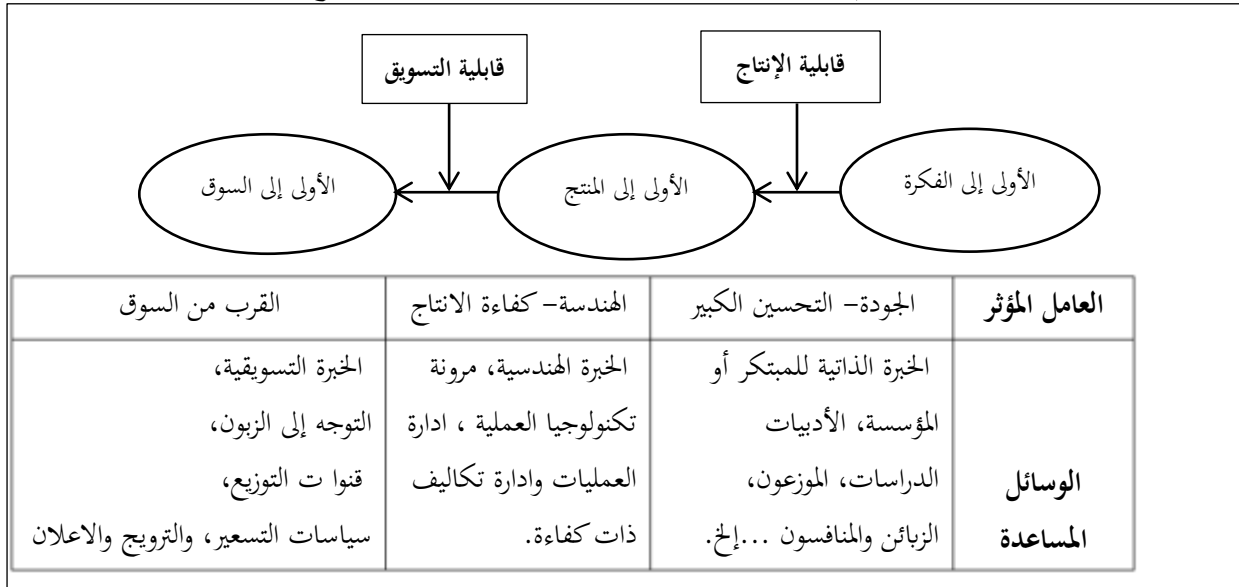
² M. Muzamil Naqshbandi and Fazli Idris, **Competitive priorities in Malaysian service industry**, Business Strategy Series, vol 13, num 06, 2012, p 265.

يعد الابتكار عامل من العوامل المحددة لاستمرارية وبقاء المؤسسات في السوق، فهو يعتبر قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر.

أ. مفهوم الابتكار: هناك عدة تعاريف للابتكار، حيث يعرفه Longman على أنه "أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة فهو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت"¹، كما يعرف أيضا على أنه "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"².

وبعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة أو المفهوم الجديد، والأولى في التوصل إلى المنتج الجديد والأولى في التوصل إلى السوق. والشكل التالي يوضح هذا:

الشكل رقم 04: مفهوم الابتكار = الأولى إلى الفكرة، المنتج والسوق



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003، ص23.

ب. الابتكار كأسبقيات تنافسية:

نجد أن الابتكار يمثل إحدى الأسبقيات التنافسية المبتكرة في قدرة الشركة على إجراء تحسينات مبتكرة باستمرار على المنتجات أو عمليات الإنتاج الحالية أو التطوير المستمر لمنتجات أو عمليات إنتاج جديدة... فنظرًا للمنافسة الشديدة والمستهلكين المتطلبين، تختار بعض الشركات تركيز أولوياتها التنافسية على إنتاج

¹ J.H. Adam, Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, Edition 02, YORK Press ,Beirut, 1989, p244.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003، ص21

منتجات أو خدمات مبتكرة. هذه المنتجات مختلفة وفريدة من نوعها بالمقارنة مع منتجات المنافسين. إذا تم تبنيها من قبل السوق، فإن إنتاج منتجات مبتكرة يمكن أن يمنح الشركة ميزة المحرك الأول. ومع ذلك، في حالة عدم رغبة العملاء في قبول المنتج الجديد، فقد تتكبد الشركة خسائر. يمكن أن تأتي المنتجات والخدمات المبتكرة داخليًا من داخل الشركة أو خارجها من خارج الشركة. المعرفة المدببة حول التكنولوجيا وطلب السوق الجديد ضروريان للابتكار. في حالة التعاون، تدخل العلامات في علاقات تعاونية، وزيادة السرعة إلى السوق، وتقليل تكاليف الاندماج العمودي الداخلي، وتحسين الكفاءة والتركيز على التعرف على الفرص المشتركة قد يوفر هذا الجمع بين الأيدي إمكانية تحسين التصميمات وأوقات تسليم أقصر وقيمة أكبر للعملاء.¹ والشكل التالي يلخص ابعاد الاسبقيات التنافسية.

الشكل رقم 05: أبعاد الاسبقيات التنافسية



المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الشكل نرى أن الاسبقيات التنافسية تؤدي الى مجموعة من المزايا التنافسية، والتي سنوضحها في

الجدول التالي:

¹ Ragatz.G, Handfield.R and Petersen.K ,Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty, Journal of Business Research, Vol 55, Num 5, 2002, p391.

الجدول رقم 03: أنواع المزايا التنافسية وفقا للأسبقيات التنافسية

أبعاد الأسبقيات	الميزة التنافسية
التكلفة	التنافسية تمكن المنظمة من البيع بسعر اقل من معدل سعر الصناعة وبذلك تتفوق على المنافسين.
الجودة	تتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها
التسليم	وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب
المرونة	التكيف مع التقلبات في الطلب والقدرة على الاستجابة لها
الابتكار والإبداع	تقديم منتجات جديدة بطرق جيدة

المصدر: مُجدَّ عبدالله، عمر الفرجاني، مدي إمام المدير الليبي بمفهوم الأسبقيات التنافسية -دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير في الادارة، قسم الادارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2012، ص35.

ثانيا: مصادر الاسبقيات التنافسية

تعددت مصادر الأسبقيات التنافسية حسب وجهة نظر الباحثين، بحيث تم تصنيفها كما يلي:

الجدول رقم 04: مصادر الأسبقيات التنافسية حسب وجهة نظر الباحثين

المصادر	الباحث
- المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق. - الاقتراب من الزبائن. - فرص تقديم المنتجات الجديدة.	McGahan, 1994.
- التكنولوجيا، المرونة المناسبة، الهياكل التنظيمية، تمارين العمل المناسبة، المهارة، الذكاء، الخبرة، المعرفة والابتكار.	Kidd, 1994.
- مصادر ملموسة كالمواقع المملوكة. - مصادر غير ملموسة كسمعة العملاء وولاء الموظفين. - قدرات عامة كامتلاك سلسلة التجهيز.	Collis & Montgomery, 1995.
- القدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمات كونها فريدة ومتميزة وصعبة التقليد. - القدرة على توجيه القابليات والمهارات التي تمتلكها المنظمات للتكيف السريع مع الفرص المتغيرة.	Grant, 1991.

Thomas, 2001. استخدام عمال المعرفة كمصدر جديد في تحقيق الاسبقيات التنافسية كونهم يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بأفضل صورة ممكنة، وهذا ما يمكنها من الحصول على عدة مزايا تنافسية سريعة وبأقل تكاليف.

Porter, 2001. تحليل سلسلة القيمة: يستخدم هذا التحليل في وصف أنشطة المنظمة الأساسية وعلاقات التفاعل فيما بينها، كما يستخدم لتحليل الأنشطة المهمة التي تحقق للمنظمة أسبقيات تنافسية .

المصدر: من اعداد الطلبة، بالاعتماد على المرجع: علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-123.

المطلب الرابع: العلاقة بين الاسبقيات التنافسية

إن العلاقة بين أبعاد الاسبقيات التنافسية هي علاقة تبادلية، فالجودة العالية عادة ما تكون مرتبطة بتكلفة عالية، بينما في المقابل تقود التكلفة المتدنية لجودة أقل، لكن العلاقة تطوّرت باشتداد المنافسة، حيث بدأت المنظمات اليوم تقوم بالسيطرة على تكاليف الإنتاج بالرغم من أن منتجاتها ذو جودة عالية من خلال وسائل تحسين الجودة، وبالتالي إنتاج منتجات بجودة عالية بسعر منخفض مقارنة بأسعار المنافسين، من جانب آخر فإن استخدام أنظمة الإنتاج الحديثة مثل نظام الإنتاج حين الطلب JIT أو نظام OPT أدى الى تبني أسبقيات المرونة والتسليم في آن واحد. ومن ثم فالعلاقة بين الاسبقيات التنافسية أصبحت تراكمية، فبدلاً من أن تقود الجودة العالية إلى تكلفة أعلى أصبحت تقود إلى تكلفة أدنى من خلال تقليل الأخطاء، فتصبح بذلك برامج تخفيض التكاليف أكثر كفاءة عند توافر جودة جيدة وتسليم في وقت قياسي ومرونة أفضل¹.

وبالتالي نرى أن هناك نوعين من العلاقات بين الاسبقيات التنافسية تتمثل فيما يلي:

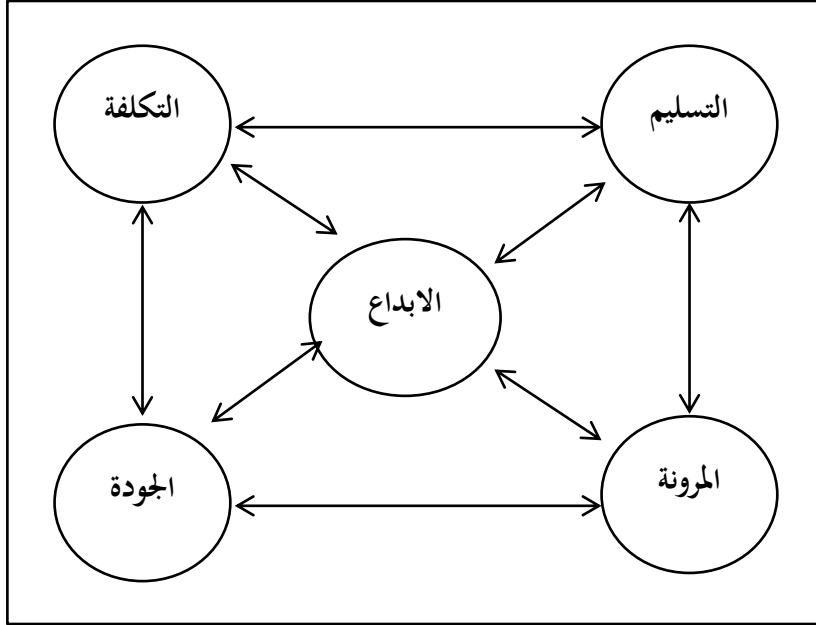
أولاً: الرؤية التقليدية للعلاقة بين الاسبقيات التنافسية: وهي ترى وجود علاقة تقاطع بين الاسبقيات التنافسية، فالمؤسسة لا تستطيع أن تبني أكثر من أسبقيات واحدة في نفس الوقت، حيث أن تبني الجودة العالية عادة ما يكون مقرون بسعر أعلى نتيجة التكلفة المرتفعة، وبالعكس إذا كانت التكلفة المنخفضة، فإن ذلك ينعكس على تدني مستوى الجودة، وكذلك المرونة عادة ما تكون مرتبطة بقدرة أقل للمؤسسة في إمكانية تلبية الطلب عند حصوله،

¹ سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية، مجلة آداب الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 01، العدد 1، 2008، ص 33.

أو قد تكون سرعة التسليم مرتبطة باستقرار أكبر في هيكله أعمالها، وعليه تبني المؤسسة وتطبيقها أكثر من أسبقية بدون الاعتماد على نظام حديث قد يكون مجازفة بالنسبة لها.¹

والشكل التالي يوضح العلاقة التبادلية بين الاسبقيات التنافسية:

الشكل رقم 06: العلاقة التبادلية بين مؤشرات التفوق التنافسي



المصدر: سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص90.

من خلال الشكل أعلاه نرى أنّ الابداع أو الابتكار في بعض المراجع يعدّ مصدر أساسي للنجاح في البيئة التنافسية، فقدره المنظمة على حماية ابداعاتها من التقليد يمثل مصدرا من مصادر الاسبقيات التنافسية.²

ثانيا: الرؤية الحديثة للعلاقة بين الأسبقيات التنافسية: في بيئة تنافسية حادة، رأت المؤسسات أنه من الأفضل لها المنافسة بالاعتماد على عدة أسبقيات تنافسية في نفس الوقت، ومن أهم المداخل الحديثة التي تضمن للمؤسسة الجمع في تطبيق أكثر من أسبقية تنافسية، مدخل إدارة الجودة الشاملة، التي تعرف على أنها إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة، وتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد والآلات والمعلومات الخاصة لضمان رضا الزبائن

¹ خامت سعدية، حميدي عبد الرزاق، واقع تطبيق الأسبقيات التنافسية في المؤسسات الصحية، دراسة على عدد من المؤسسات الصحية الخاصة بولاية البويرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص 410.

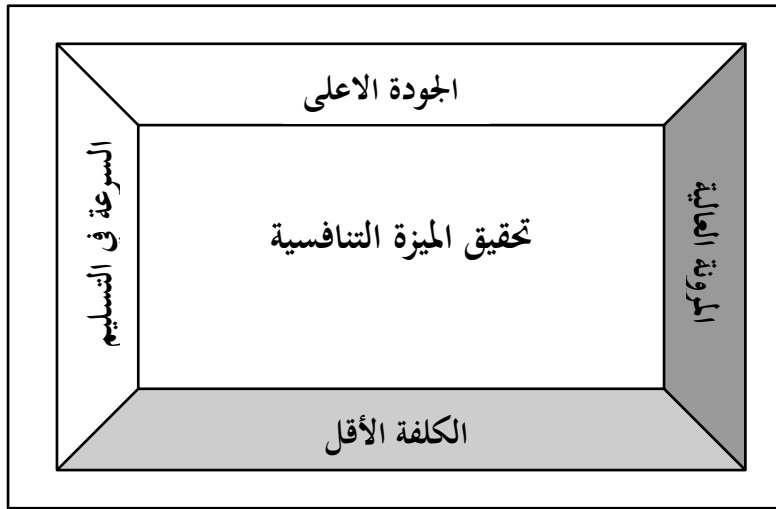
² فؤاد حمودي العطار، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 08، العدد 03، 2010، ص59.

على الجودة، ويمكن توضيح أهمية ودور مدخل إدارة الجودة الشاملة بتبني عدة أساليب تنافسية في ذات الوقت كالآتي:¹

- يمكن تحقيقها لأن الجودة بدون تلف وبمواصفات أعلى يجعل التكلفة أقل، كما أن المرونة في حدود معينة تحافظ على وقت التسليم.
- تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى جذب الزبائن وتحقيق الرضا لديهم والاحتفاظ بهم، وبالتالي يؤثر ذلك على زيادة الحصة السوقية بما يحقق لها اقتصاديات الحجم.
- تسمح للمؤسسة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن، وتحقيق استجابتها بسرعة لتلك التغيرات في المواصفات في المنتجات، مما ينعكس بدوره في تحقيق أسبقية المرونة (اقتصاديات النطاق) وسرعة التسليم.

وهنا أصبحت العلاقة تراكمية بدلا من التبادلية، وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: العلاقة التراكمية بين مؤشرات التفوق التنافسي

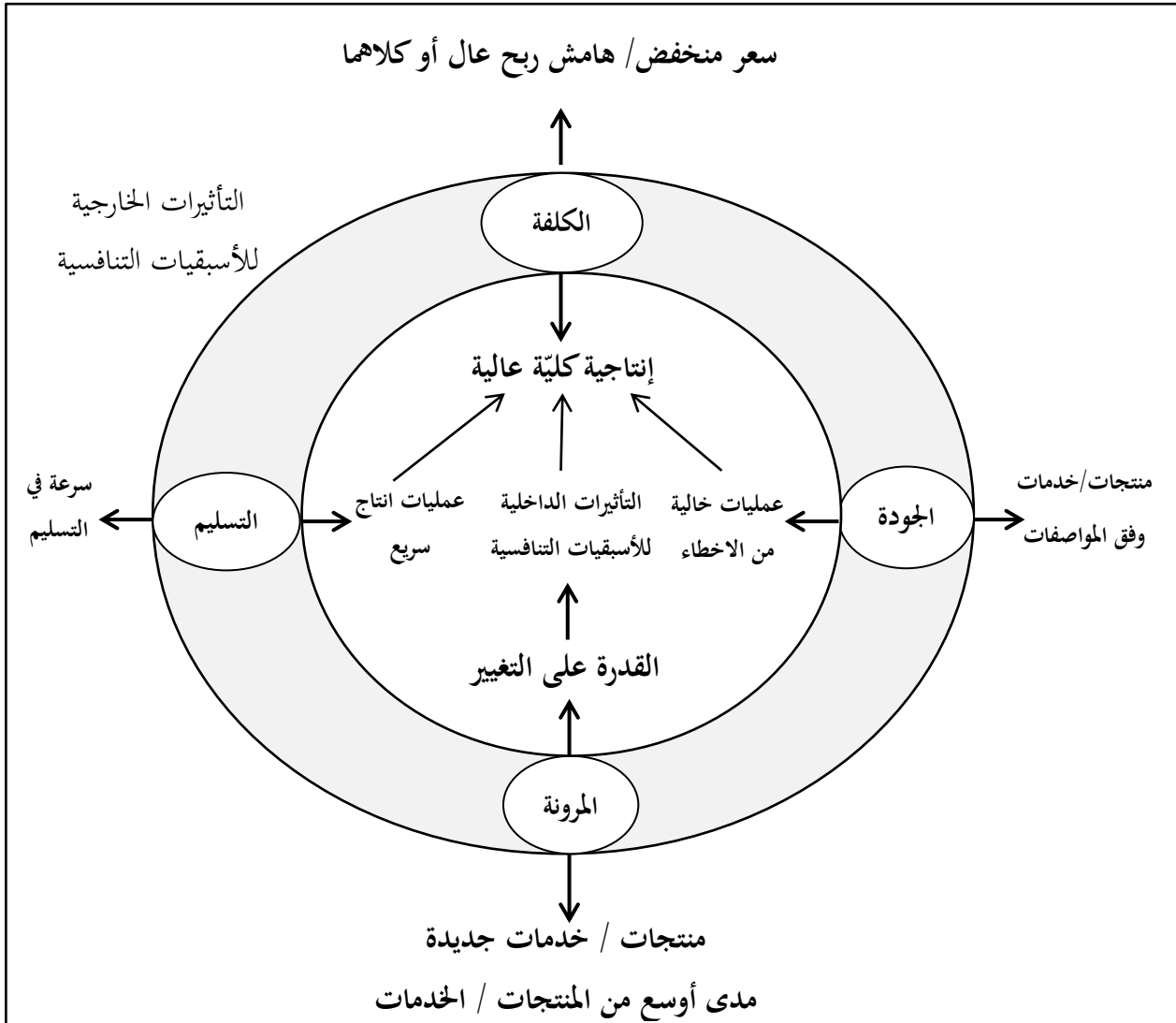


المصدر : هادي حمد هادي الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص74.

كما تشير الدراسات أيضا لوجود علاقة متداخلة التأثير، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ خامت سعدية، حميدي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 410.

الشكل رقم 08 : العلاقة المتداخلة التأثير للأسبقيات التنافسية



المصدر: هادي حمد هادي الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص75.

من خلال الشكل نرى أنّ هناك تأثيرات داخلية لأسبقية المرونة والجودة والسرعة على أسبقية التكلفة، حيث تساهم الجودة العالية في تدنية التكاليف من خلال تقليل أخطاء العمليات، بينما عمليات الإنتاج السريعة تؤدي لتخفيض مستويات المخزون وهذا يؤدي إلى تدني التكلفة أيضاً، ومن جهة أخرى تؤدي المرونة في العمليات للتكيف مع التغيرات بسرعة ودون هدر للوقت والطاقة وبالتالي تقليل التكاليف، أما بالنسبة للتأثيرات الخارجية للأسبقيات التنافسية فإنها تتمثل في سرعة تسليم المنتجات للزبائن وتوفير المرونة اللازمة للمنتج والحجم والجودة الأفضل في المنتجات، وبالتالي تخفيض التكاليف إلى أدنى المستويات.

المبحث الثالث: مدخل نظري حول الذكاء الاستراتيجي

نتيجة للتطورات الحاصلة والتحويلات المتسارعة التي يشهدها العالم بصفة عامة، وبيئة الأعمال بصفة خاصة اتجهت معظم المؤسسات والمنظمات للبحث عن اساليب وأدوات فعالة جديدة، وتبني استراتيجيات حديثة من أجل مواكبة هذه التطورات، ومن بين هذه الأساليب الذكاء الاستراتيجي، والذي يعتبر من الموضوعات المهمة والمتداولة في بيئة الأعمال اليوم، لدوره في مساندة التطورات والتي تفرض عليها عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث النظري، والذي قسمناه إلى أربعة مباحث، حيث يتناول المطلب الأول مفاهيم عامة عن الذكاء الاستراتيجي وخصائصه، ويتطرق المطلب الثاني لأهمية الذكاء الاستراتيجي وأهدافه، ثم في المطلب الثالث تمّ التعرّض لأهمّ ابعاد الذكاء الاستراتيجي، وأخيرا تطرقنا في المطلب الرابع لمراحل ومبادئ الذكاء الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

كان الذكاء الاستراتيجي محلّ اهتمام العديد من الكتاب والباحثين، لأهميته في نمو وتطور الدول بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، لذلك تعددت تعاريفه لاختلاف وجهات نظر الباحثين حوله، والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب بعد إلقاء نظرة عن التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي.

أولاً: التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي: ظهر مصطلح الذكاء الاستراتيجي وبدأ استخدامه لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، وتم توظيفه آنذاك بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك في كتاب "فن الحرب" للعالم "Sun Tzu" أبرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم¹، وكانت وكالة الاستخبارات المركزية CIA أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحدّ من التسلح وصياغة السياسة بالذكاء الاستراتيجي، ثم انتقل استخدامه إلى المؤسسات التجارية التي بدأت تدرك أهمية هذا المنطق من الذكاء، وكانت شركة أرمادا (ARMADA) من أبرز الشركات في توفير خدمات الذكاء الاستراتيجي والاستشارات، نظرا للدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات²، ثمّ بدأت العديد من المنظمات في أوروبا

¹ هاشم فوزي العبادي، بلال جاسم القيسي، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 5، العدد 10، 2013، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2013، ص 371.

² بن بلخير ميلود، بوسليم عبد العلي، الذكاء الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرارات -دراسة حالة اتصالات الجزائر أدرار-، مذكرة ماستر أكاديمي في إدارة الاعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2022، ص ص 5 6.

وأمریکا الشمالية بإنشاء فرق الذكاء الاستراتيجي لتوفير المعلومات لمتخذي القرارات، وذلك من خلال الترويج لما يعرف بمجتمع الذكاء الاستراتيجي لدوره الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.¹

ثمّ ظهرت وظيفة "مدير الذكاء الاستراتيجي"، ووظيفة مدير الأبحاث في شركات خدمات الذكاء الاستراتيجي في آسيا وأوّل من شغلها Ross brien'O الذي صاغ هيكلًا لنظام الذكاء الاستراتيجي، وتم إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الاستراتيجي في مختلف دول العالم لاستطلاع آراء المديرين التنفيذيين للمنظمات.²

ثانيا: تعريف الذكاء الاستراتيجي

لقد تعددت التعاريف المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي نظرا للاهتمام المتزايد من طرف الكتاب والباحثين به.

حيث تمّ تعريفه بأنه: "عملية منهجية ومستمرة لإنتاج المعلومات اللازمة ذات القيمة الاستراتيجية في شكل قابل للتنفيذ لتسهيل اتخاذ القرار على المدى الطويل".³

حسب DON MCDOWELL يمكن اعتبار تحليل الذكاء الاستراتيجي شكلاً محدداً من أشكال البحث الذي يعالج أي قضية على مستوى من الشمول والتفصيل اللازم لوصف التهديدات والمخاطر والفرص بطريقة تساعد على تحديد البرامج والسياسات.⁴

وعرّفه Stefan-Kuhlmann بأنه عملية خلق وابتكار "خرائط طريق" توجه الجهات الفاعلة نحو اتخاذ قرارات أكثر وعياً.⁵

¹ سهيلة عباسي وآخرون، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار - دراسة حالة لوكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة و ورقلة - مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص03.

² حفيظ فراخ، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار - مؤسسة Saniplast بأم البواقي -، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020، ص04.

³ Global Intelligence Alliances, **Introduction to strategic management**, GIA White Paper 2, 2004, p 05.

⁴ DON MCDOWELL, **Strategic Intelligence A Handbook for Practitioners, Managers, and Users**, Revised Edition, THE SCARECROW PRESS, Lanham, Maryland, 2009, P05.

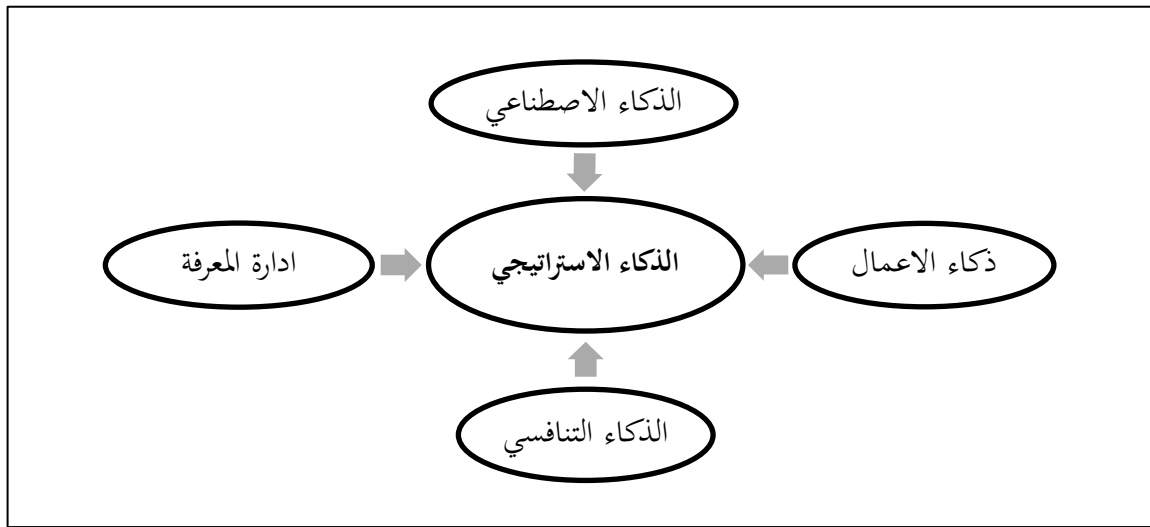
⁵ Kuhlmann, Stefan et al., "**Improving Distributed Intelligence in complex Innovation Systems**", Final report of the Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), A Thematic Network of the European Targeted Socio-Economic Research Programme, Fraunhofer Institute Systems and Innovation research, Karlsruhe, June 1999, p:14

ويشير الذكاء الاستراتيجي إلى قدرة المدير على التنبؤ والتحليل واتخاذ القرارات بشأن القضايا الرئيسية مثل البيئة الاستراتيجية الأساسية والشاملة وطويلة المدى، والرؤية المستقبلية، والأفكار الإبداعية الجديدة.¹

ويعرّف أيضا على أنه: "عدد من العمليات التي تهدف إلى البحث عن المعلومات، ومن ثم تجميعها ومعالجتها، ووضعها في متناول متخذي القرار".²

ويقوم عبد الرزاق الناصر في كتابه بتعريف الذكاء الاستراتيجي على أنه: وصف صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء، وهي الذكاء الاصطناعي، وذكاء الاعمال، والذكاء التنافسي، اضافة لإدارة المعرفة، بهدف صنع القرارات التنظيمية وخصوصا الاستراتيجية منها ويركز هذا المفهوم على إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية.³ ويمكن توضيح مفهوم الذكاء الاستراتيجي في الشكل التالي:

الشكل رقم 09: مفهوم ذكاء الاعمال



المصدر: من اعداد الطلبة، بالاعتماد على التعريف السابق.

¹ Guanhua Yang, Beilei Liu, **Research on the impact of managers' green environmental awareness and strategic intelligence on corporate green product innovation strategic performance**, Annals of Operations Research, available on: <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04243-5>, August 2021, P06.

² شريف مُجد يوسف، دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51، العدد 04، جوان 2021، <https://doi.org/10.21608/jsec.2021.183140>، ص 654.

³ عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال، دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 183.

كما يرى Maccoby أن سر نجاح القادة اليوم هو الذكاء الاستراتيجي، وقد حدد صفات القادة الأذكياء استراتيجياً كما يلي:¹

- التفكير الاستراتيجي ولديهم القدرة على وضع الخطط والاستراتيجيات؛
- لديهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة؛
- يخلقون شراكات تفاعلية مع قادة آخرين ومنظمات أخرى؛
- لديهم القدرة على تحفيز الموظفين وتلبية احتياجات الزبائن؛
- لديهم القدرة على التصور؛

كما أن هذا النمط من الذكاء يجعل القائد يتسم برؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى، بالإضافة إلى العلم والمهارة الفكرية والتحليلية، ويعتمد العقل المفكر على المعرفة بدل قوته العضلية في إنجاز العمل. ونجد أنه من الضروري أن يتمتع القادة ذوي الذكاء الاستراتيجي بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الاستراتيجي من خلال الاقتراب من العاملين واستيعاب مشاعرهم وبناء علاقات طيبة وفاعلة معهم، وهذا سيثير الرغبة في العمل ويعزز دور ذكائهم الاستراتيجي في السير بمنظمتهم نحو النجاح الاستراتيجي.²

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن الذكاء الاستراتيجي هو أداة لجمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أو مجموعة العمليات المختلفة والمستمرة، التي تدعم عملية اتخاذ القرارات بشكل ذكي يتيح للمؤسسة استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب، مما يوفر لصناع القرار قدرات ومهارات استراتيجية، تمكنهم من صياغة استراتيجيات من شأنها أن تحقّق التنافسية والريادة والتميز في الحاضر والمستقبل.

المطلب الثاني: أهمية الذكاء الاستراتيجي وأهدافه

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من أهم المواضيع التي تضمنن للمؤسسات ضمان حجز مكانة لها في بيئة الأعمال، ولذلك يجدر بنا البحث في أهميته وأهدافه.

¹ Maccoby Michael, **Successful Leaders Employ Strategic Intelligence**,

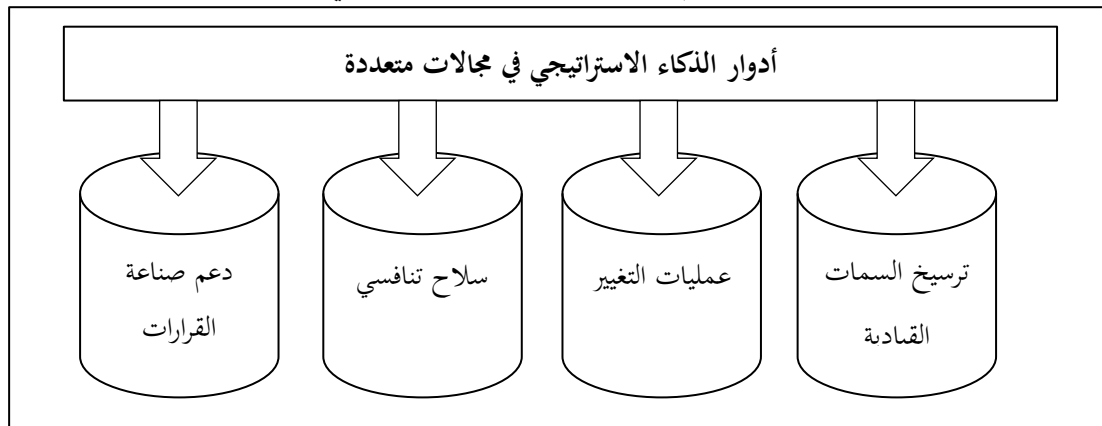
ResearchTechnology Management, Vol 44, No 3, 2001, p10.

² سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص37.

أولاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي: يمكن تلخيص أهمية وجود مستوى ذكاء استراتيجي عالي في النقاط التالية:¹

- يمكن الذكاء الاستراتيجي المؤسسات من التنبؤ بالمستقبل، وذلك من خلال إجراء تحليل استراتيجي لعوامل في البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة المدى؛
 - تحديد التوجه الاستراتيجي وفقاً للبيئة المحيطة؛
 - تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب لإدارة الأزمات مع تحقيق أفضل النتائج؛
 - امتلاك مستوى ذكاء استراتيجي عالي سيمكن المنظمات من تحديد الفرص المتاحة والاستثمار فيها، وبالتالي التعامل مع المخاطر بكفاءة؛
 - يزيد من قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات المستقبلية، وتوفير الفرص لتعزيز نجاحها، ومعرفة استراتيجيات المنافسين الحالية.²
 - مساعدة المنظمات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تزويد صانعي القرار بالمعلومات الدقيقة، وبالتالي تعزيز كفاءتهم، إضافة لتمكين المنظمات من تحقيق مزايا تنافسية والحفاظ عليها.³
- كما يمكن تلخيص أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال الأدوار التي يقوم بها وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 10: أهمية الذكاء الاستراتيجي وأدواره



المصدر: سعدون حمود جنيث وآخرون، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة

جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 10، 2013، ص373.

¹ Zakaria Muttalak Al-Daouri, Belal Khalid Atrach, **the impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank AL-ETIHAD IN JORDAN**, Globus An International Journal of Management &IT, Vol 12, No 1, Jul-Dec 2020, p 40.

² بورين صارة، الدور الوسيط لمنغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع (سيم)، مجلة البشائر، الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، ديسمبر 2021، ص440.

³ فايز جمعه صالح النجار، أروى نجاد الحرايزة، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال "دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى"، المجلة العلمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 08، العدد 03، <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.3.1>، 2020/6/12، ص341.

من خلال الشكل نرى أن للذكاء الاستراتيجي دور في عملية التغيير من خلال التنبؤ بالتغيير وإدارته ومساعدة المؤسسة على التخطيط طويل الأمد، كما يعتبر الذكاء الاستراتيجي سلاح تنافسي من خلال توقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها، وهنا يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية لدى متخذي القرار في المؤسسة ودعمهم في اتخاذ قرارات فعالة.

ثانيا: اهداف الذكاء الاستراتيجي

يركز الذكاء الاستراتيجي على الأهداف طويلة المدى للوكالات والمنظمات والحكومات. إنه يتعامل مع الأهداف الهامة والخطة الشاملة، إضافة لتوفير المعلومات الاستراتيجية لكبار المديرين والمديرين التنفيذيين (على جميع المستويات)، ويعطيهم نظرة ثاقبة وفهماً واضحاً عن الاتجاهات الحالية والتهديدات أو التغييرات الحاصلة في بيئتها، وفرص التحكم في العمل وتطوير البرامج، والسبل المحتملة للتغيير في السياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات.¹

الغرض الكامل من الذكاء الاستراتيجي هو دعم الإنجاز الفعال للأهداف التنظيمية، من وجهة نظر توفير فهم عملي للذكاء الاستراتيجي ، وما هو حاسم في فهم دور وهدف الذكاء الاستراتيجي هو قبول حقيقة العبارتين الرئيسيتين التاليتين²:

- تم تصميم الذكاء الاستراتيجي بشكل متعمد لتمكين اتخاذ القرارات ذات الصلة بشكل خاص بصنع السياسات طويلة الأجل.
- يوفر الذكاء الاستراتيجي أيضاً وسيلة لدعم الأهداف التشغيلية من خلال إنتاج وجهات نظر للتحديات المستقبلية التي، إذا تم الالتفات إليها، سيكون لها تأثير مباشر على التخطيط التشغيلي الحالي.

المطلب الثالث: مؤشرات الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي عبارة عن منظومة متكاملة من عدة عناصر تساعد على فهم وتشكيل المستقبل وهذه العناصر هي الاستشراف، وتفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، والحدس، كل هذه المؤشرات مجتمعة

¹ DON MCDOWELL, **Strategic Intelligence A Handbook for Practitioners, Managers, and Users**, Revised Edition, THE SCARECROW PRESS, Inc, Lanham, Maryland, 2009, p24.

² Natalia Ana STRĂIN, **STRATEGIC INTELLIGENCE ROLE IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS**, The USV Annals of Economics and Public Administration, Volume 13, Issue 2(18), 2013, P112.

ومتزاوية تساعد القادة في التطلع إلى المستقبل ومعرفة البيئة الخارجية بدقة عالية مع إمكانية تحفيز العاملين وتحقيق نتائج مرضية، وقد ساهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي¹. والتي سنعرضها في النقاط التالية:

أولاً: الاستشراف:

وهو القدرة على توقع تيارات التغيير التي يمكن أن توفر فرصاً أو تهديدات للمؤسسة، وذلك من خلال فحص بيئة الأعمال وتفسير الاتجاهات الاجتماعية والديموغرافية، ولا يكمن التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من التأكيد، ولكن يمكن ادراكه بالاعتماد على متغيرات الوقت الحالي ووضع خطط طارئة للتكيف معه، فالقدرة على الاستشراف تتيح للمؤسسة الاجابة على مجموعة من الأسئلة مثل ماهي التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر في العروض التي تقدمها؟ هل الاحتياجات المستقبلية للزبائن تتطلب ذلك؟...²

وتعكس قدرة استشراف الفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة، إلا أنها تساهم في صنع المستقبل، ويمثل الاستشراف في مجال العمل إمكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بأبصار تطوره مستقبلاً وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه.³

كما تبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات من خلال تنسيق القدرات العقلية للقادة ومنحهم رؤية ابداعية وتنبؤ بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمر مهم في صناعتهم للقرارات وتوسيع آفاق تحليلهم لها وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء من كونهم قادة لكل منظمة على حدى، ويتعلق الاستشراف بالماضي والحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ واعداد السيناريوهات المتعددة، وبالتالي مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على عملها،

¹ طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه، قسم علوم تسيير، تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، 2018، ص 65.

² إيمان سعودي ونجد دهان، الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة" ومؤسسة "WISSO"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد 1، 2020، ص 589.

³ صلاح عبد القادر النعيمي : " المدير: القائد و المفكر الاستراتيجي - فن و مهارات التفاعل من الآخرين"، طبعة 01، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 173.

وذلك من خلال توفير المعلومات الاستراتيجية للمدراء التي يصعب الحصول عليها، لاتخاذ القرارات المناسبة، ويزيد هذا العنصر من وعي المدراء لاقتناص الفرص والتقليل من المخاطر ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمة.¹

ثانيا: تفكير النظم:

يعرف Davis تفكير النظم بأنه "القدرة على توليف العناصر أكثر من فصلها الى أجزاء ثم تحليلها وتقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها البعض من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام".²

ويقصد به ايضا القدرة على دمج وتجميع العناصر المتنوعة وفهم الكيفية التي تتفاعل فيها بينها من أجل تحقيق اهداف المنظمة.³

فهو يعمل على تجسيد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ طرق للتفكير الاستراتيجي وأسلوب لمواجهة التعقيدات البيئية، وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر واكتساب المعرفة ورؤية أوضح كما يوفر طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية، كما يوفر الفرصة للمشاركة (الأفراد وفرق العمل) ووسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة.⁴

ويعد مدخل تفكير النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ سمات القادة الناجحين، كونه يهيئ إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة، وطريقة فعالة للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وحرآكتيتها، لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة يتجاوز

¹ لعلايمية مُجد علي ، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال Ferial عنابة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، 2015، ص 17.

² Davis jack, sherman kent & the profession of intelligence, occasional paperrs ,vol 01, num 01, p06.

³ إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 27، 2021، ص365.

⁴ بن داودية وهيبية، أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال الحديثة، مداخلة مقدمة في الملتقى السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012، ص8.

المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية، وخلق الفرصة لمشاركة الافراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد المدى المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.¹

ثالثا: الرؤية المستقبلية

والمقصود بها الوصف الموجز والواضح لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل أو ما يريد الأفراد أن تكون عليه منظماتهم في المستقبل والمجالات التي يجب أن تركز عليها لتحقيق النجاح وأيضا المجالات التي يجب على المنظمة الابتعاد عنها.²

كما يقصد بالرؤية أيضا انها وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانبها.³

ويبرز دور الرؤية المستقبلية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي كونها تمكن قادة المنظمات من رسم الخطط وتحديد اتجاهات العاملين وبالتالي تمكنهم من اتخاذ القرارات، اضافة لقدرتها على الاستعانة بالاستشراف وتفكير النظم في تعميم أنموذج أو حالة مثلى يطلب الوصول إليها، وهي تعد بمثابة تصور مستقبلي لوضع المنظمة وطموحها والتزام يحول دون احتراف المنظمة وقادتها.⁴

رابعا: الدافعية: يقصد بالدافعية أنها عملية التأثير في السلوك وتوجيهه نحو هدف معين وتعتبر القدرة على تحفيز العاملين أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين بها.⁵

كما تعرف على أنها الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر مناسبة لإنجاز العمل المنوط به إتمامه بشكل فعال بالإضافة إلى تحفيز رغبات الفرد وعواطفه للقيام بعمل ما بشكل مرضى.⁶

¹ Maccoby Mechael, **Strategic Intelligence, a conceptual of leadership for change**, Performance improvement, Vol 50, Num 3, 2011, P 04.

² عمرو مصطفى، مُجَّد حسين، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد04، 2019، ص 667

³ عبيد عصام، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، مجلة دراسات المعلومات، المجلد 01، العدد04، 2009، ص31.

⁴ بوربيع صارة، مرجع سبق ذكره، ص440.

⁵ جلاب إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص65.

⁶ صالح أحمد علي وآخرون، الإدارة بالذكاءات: نصح التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص76.

وهي رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية ويتضمن تحفيز العاملين ثلاثة مكونات هي الجهد والأهداف التنظيمية والحاجات الفردية وتعتبر القدرة على تحفيز العاملين محصلة التفاعل بين مجموعة من العوامل يتعلق بعضها بالفرد ذاته وبعضها بعوامل خارجية وتختلف القدرة على تحفيز العاملين من مدير لآخر ومن عامل لآخر ومن موقف لآخر كما أنه يختلف باختلاف المستوى الإداري.¹

أما الدافعية أو القدرة على تحفيز العاملين كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي فتعكس قدرة القائد على دفع أو تحفيز العاملين على عام يجمعهم وتنفيذ التصورات والرؤى، أو حثهم على تشغيل المنظمة وتقويتها. وحينها فإن الدافع المتولد لديهم سينتج عن عملية داخلية أو خارجية تثير فيهم الحماس لمتابعة طريقة معينة في العمل، أو عن قدرة قادتهم على حثهم لإنجاز عمل معين، وجعلهم يميلون للتصرف بأسلوب موجه لتقوية المنظمة.²

خامسا: الشراكة

تعرف الشراكة بأنها القدرة على إقامة تحالفات استراتيجية تساعد على مواجهة التحديات واستغلال الفرص وتحقيق المصالح المشتركة.³

ويتوقف إقامة شراكة ناجحة على قدرة المديرين على امتلاك رؤية شاملة للشراكة في المستقبل، بحيث تلعب الشراكة دورا كبيرا في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وذلك لدورها في:⁴

- تحسين وتطوير كفاءة الشركاء في الأداء وخفض التكاليف وتحويل التنافس لتعاون؛
- تزيد من قدرة التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية المتسارعة واقتناص الفرص المتاحة وتبادل الخبرات والأفكار بين الشركاء؛
- المشاركة في اقتحام الأسواق الجديدة والاستجابة للتغيرات البيئية؛
- تحقيق أكبر قيمة لأطراف الشراكة من خلال إشباع حاجات المستفيدين والتميز في الأداء وزيادة الاستثمار طويل الأجل؛

¹ عامر طارق وآخرون، الذكاءات المتعددة، بدون طبعة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 35.

² عبد الرحمان بن أحمد هيجان، عرض نقدي لكتاب القيادة الاستراتيجية، فن ومنهج ل(فريديريك، مايك، تريكور وبنيامين)، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 02، 2004، ص 499.

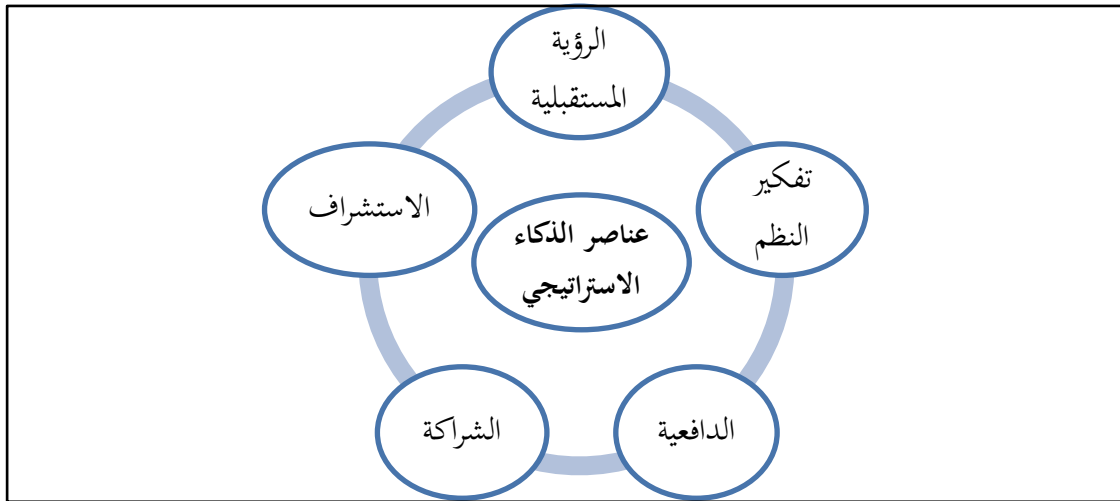
³ Maccoby, op-cit, p6.

⁴ Daft.R, **Organization Theory and Design**, 8th ed, Thompson Publishing, N.W, USA, 2004, p58.

– تخفيض المخاطر الناتجة عن إنتاج المنتجات الجديدة ومواجهة الجمود التنظيمي؛

كما يتمثل دور الشراكة في امكانية اقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوي الذكاء العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال¹، بحيث تعد الثقة والالتزام وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج مقومات رئيسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلا عنصر الشراكة، ويلاحظ بشكل عام أن المفكر الاستراتيجي في المنظمة بحاجة ماسة إلى استخدام وتوظيف مجمل القدرات العقلية، التي تدعمه في استشراف المستقبل وتكوين رؤية ذات علاقة بالأهداف الاستراتيجية وكيفية تحفيز الآخرين لتوحيد توجهاتهم من خلال تدعيم حالات التعاون وتعزيز أسس الشراكة مع جهات أو منظمات أخرى أو مع الأفراد والإدارات في داخل المنظمة للسعي نحو تحقيق النجاح والتفوق من خلال الحصول على مركز تنافسي مرموق يضمن لها البقاء والنمو والتقدم باستمرار². والشكل الموضح أدناه يوضح عناصر الذكاء الاستراتيجي كالتالي:

الشكل رقم 11: عناصر الذكاء الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الطلبة

¹ محمد حسين الطائي، و نعمة عباس الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص 258.

² صلاح عبد القادر النعيمي، المدير: القائد والمفكر الاستراتيجي- فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 174-175.

المطلب الرابع: مراحل ومبادئ الذكاء الاستراتيجي

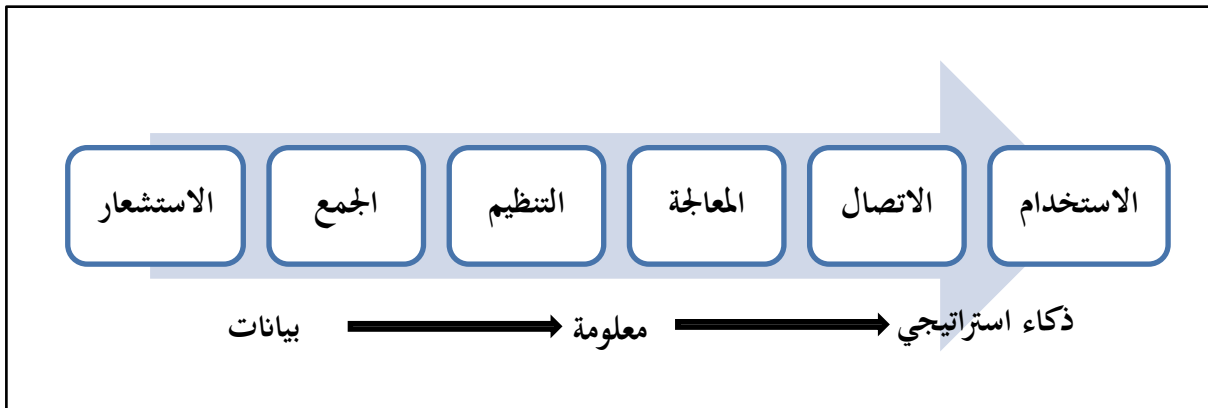
يعتبر الذكاء الاستراتيجي عملية تمر بمراحل متتابعة تحكمها مجموعة من المبادئ والتي لا بد من التعرف عليها، وهذا ما سنوضحه في النقاط التالية.

أولاً: مراحل الذكاء الاستراتيجي

إن الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء يتسم بمجموعة من الخصائص والسمات، وعلى أنه عملية تمر بمراحل متتابعة تتمثل في ما يلي:¹

1. مرحلة الاستشعار: أي استشعار مؤشرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة؛
 2. مرحلة جمع البيانات ذات المغزى؛
 3. مرحلة تنظيم البيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات؛
 4. مرحلة معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات؛
 5. مرحلة الاتصال: ويقصد بها تجهيز وتسهيل وصول المعلومة لمستخدميها؛
 6. مرحلة الاستخدام: أي استخدام المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.
- والشكل التالي يوضح هذه المراحل باختصار مع ابراز دورها في تحويل البيانات لمعلومات ومن ثم إلى ذكاء استراتيجي كالتالي:

الشكل رقم 12: مراحل الذكاء الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الطلبة

¹ بن بلخير ميلود، بوسليم عبد العلي، مرجع سبق ذكره، ص11.

ثانيا: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

من بين المبادئ التي تحكم الذكاء الاستراتيجي والتي تناولها الباحثون عبر مختلف الزمن ما يلي:¹

- مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التحوار بين مختلف الأقسام التي تشارك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين؛
- مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات؛
- مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المنظمة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة؛
- مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك؛

¹ Alexander Tuebke et al, **Strategic Policy Intelligence: Current Trends the State of Play and Perspectives**, IPTS technical report, December 2001, p 15.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا للجانب النظري يمكن القول أن عوامل النجاح الحاسمة من الدعائم الأساسية التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، كما أن الاهتمام بها يعد ضرورة حتمية لتعزيز الأسبقيات التنافسية، والتي لاحظنا أنّ لها اثر بالغ في بقاء ونمو المنظمة وامتلاكها قدرة التفوق والنجاح مقارنة بنظيراتها من المنظمات المنافسة لها، من خلال ما تقدّمه من منتجات و خدمات ذات قيمة جديدة ومتميّزة، وجودة عالية، وكلفة منخفضة نسبياً ومناسبة للزبائن بما يكسب رضاهم باستمرار، وهنا يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في كونه سلاح تنافسي قوي ومتطور يساعد المؤسسة على تعزيز مكانتها السوقية من خلال الاستشراف بالمستقبل ومتابعة تغيرات البيئة الخارجية ومواجهة حالة عدم التأكد وندرة المعلومات عن طريق الاستغلال الأمثل للقدرات العقلية والمعارف الفكرية للقادة الأذكياء، وهنا يكمن الدور الاستراتيجي للذكاء الاستراتيجي في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

الفصل الثاني

الاطار التطبيقي للدراسة

بعدها تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بعوامل النجاح الحاسمة، والاسبقيات التنافسية، إضافة للذكاء الاستراتيجي كوسيط، والحصول على المعلومات المناسبة، كان لا بد من التعمق في الموضوع ودراسته دراسة تطبيقية بإسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول على الواقع المعاش وفي الوضع الراهن لدى المؤسسات الانتاجية، لذلك اخترنا إسقاط دراستنا على مطاحن بلغيث الكبرى بسوق اهراس، لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة واضحة حول الموضوع وذلك بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة المكونة من مسؤولين و عمال، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم شركة مطاحن بلغيث الكبرى محل الدراسة، ثم التطرق للإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وفي الأخير عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التقديم بالشركة محل الدراسة

في هذا المبحث سوف نتعرف على المؤسسات محل الدراسة شركة مطاحن بلغيث الكبرى شركة مطاحن الهلال، بحيث سنطرق إلى التعريف بالمؤسسات وكذلك التعرف على الهيكل التنظيمي لكل منها.

المطلب الأول: عرض عام لمطاحن بلغيث الكبرى

مطاحن بلغيث الكبرى هي شركة ذات مسؤولية محدودة ، رقم السجل التجاري ك 99 ب 0502160، تقع في حي الإخوة بوخرشوفة، ص ب 4122078 مداوروش-سوق أهراس-، أنشأت المؤسسة في إطار الاستثمار الوطني الخاص بمبادرة من مؤسسها الرئيسي الدكتور: عبد الكريم زروقي برأس مال يقدر ب:6.2 مليون دج، رفع فيما بعد إلى 83 مليون دج.

يقع المركب في بلدية مداوروش بولاية سوق أهراس و يتربع على مساحة قدرها 3.77 هكتار حيث يستفيد من موقع مميز ارتفاعه 959 متر على مستوى سطح البحر و يستفيد من مناخ قاري متوافق مع نشاط المطاحن.

انطلق المركب في الانتاج بتاريخ: 01 نوفمبر 2002 باستغلال خطي الانتاج بالطاقة الانتاجية العالية تمكنها من تلبية الطلب من خلال ثلاث وحدات لسحق الحبوب بطاقة إنتاجية تبلغ 920 طن/ يوميا موزعة كالتالي:

جدول رقم (05): كميات الانتاج اليومية لمطاحن بلغيث الكبرى.

الكمية	الإنتاج اليومي
350	خط القمح اللين
150	خط القمح الصلب
420	وحدة مطحنة
300	وحدة سميد
200	وحدة غذاء المواشي
	وحدة المعجنات
1200 كغ/سا	معجنات طويلة

معجنات قصيرة بأنواعها	100 كغ/سا
الكسكس	1200 كغ/سا

المصدر: اعتمادا على وثائق المؤسسة.

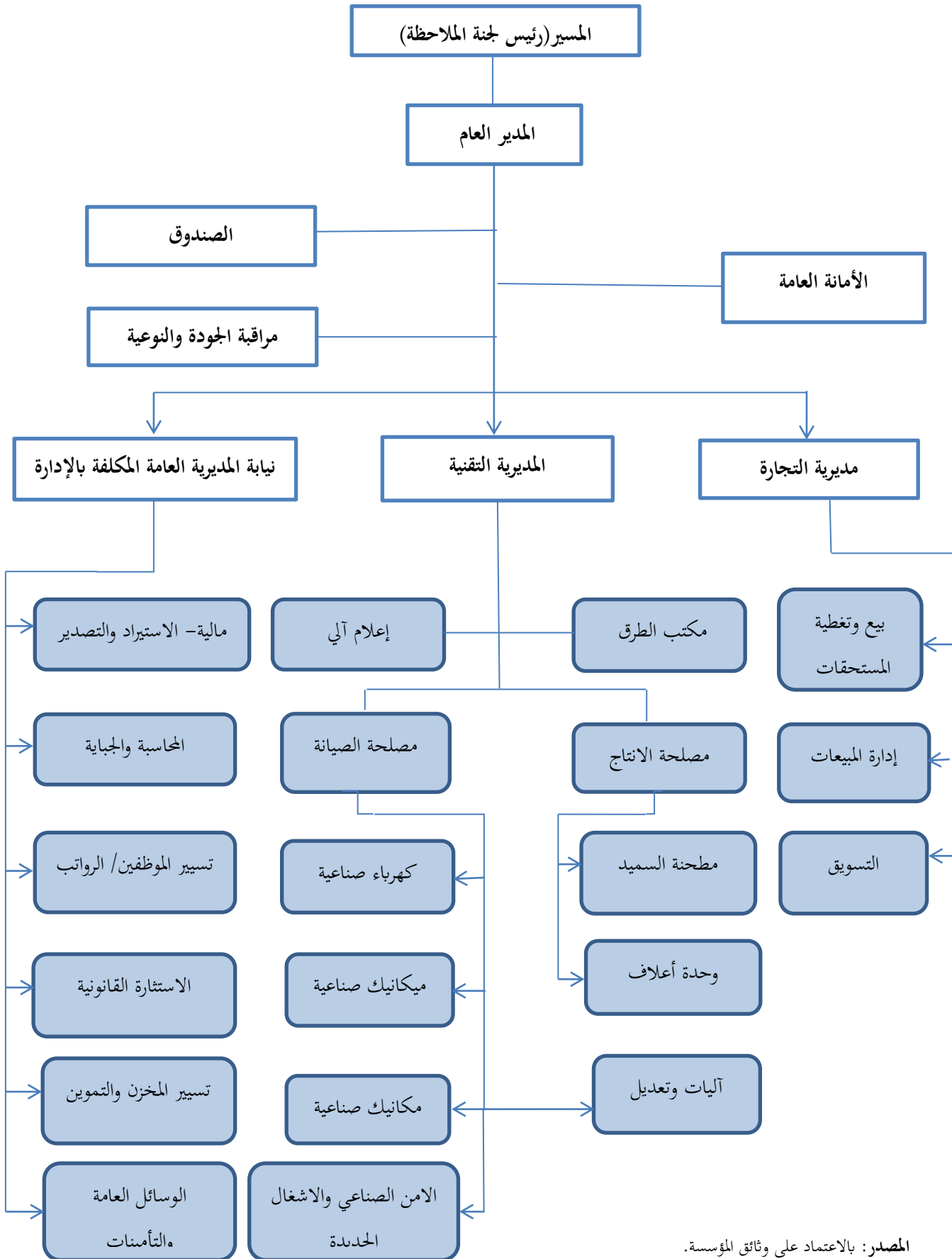
كما تتمحور نشاطات المركب وفقا لنظام عقلائي مدروس يعمل حسب المواصفات الدولية حيث يستخدم مواد أولية (القمح) لمقاييس نوعية معتبرة تقوم باقتنائها بصرامة وشروط حسب مقتضيات السوق العالمية وبمواصفات عالية المستوى. كما تقوم بتحليل صارمة لهذه المادة قبل جلبها الى المركب للتأكد من مواصفات المنتج المراد تحويله. وتنفرد "مطاحن بلغيث الكبرى" باستقلاليتها في تلبية متطلباتها ذاتيا من جميع النواحي لا سيما وسائل النقل حديثة وضخمة تتمثل في شاحنات ذات 30 طن وشاحنات متوسطة الحجم وأخرى صغيرة، بالإضافة الى السيارات ذات الطابع السياحي لنقل العمال والخروج في مهام.....الخ.

وتعتبر "مطاحن بلغيث الكبرى" الأولى من حيث الكم والكيف على مستوى مطاحن الشرق سنة 2019 لامتيازها بمواصفات تقنية ونوعية، علما بأن المؤسسة منخرطة في الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمطاحن بلغيث الكبرى

يتكون من المسير المسؤول وبالنيابة المدير العام حيث يشرف على أقسام أساسية و تتمثل في: الأمانة العامة، الصندوق، مراقبة الجودة و النوعية، مديرية التجارة، المديرية التقنية، نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة، ويتفرع عن كل قسم مجموعة من المصالح الفرعية كل واحد حسب مهامها و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمطاحن بلغيث الكبرى.

الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن بلغيث الكبرى.



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- من خلال الشكل أعلاه يتكون الهيكل التنظيمي لمطاحن بلغيث الكبرى من الأقسام والفروع التالية:
- **المسير (رئيس مجلس الملاحظة):** يرأس مجلس الملاحظة ويتخذ القرارات الكبرى الخاصة بحاضر ومستقبل الشركة حيث يلعب دور مجلس الإدارة.
 - **المدير العام:** يقوم بتسيير شؤون المديرية العامة ويتخذ القرارات المخولة له من طرف المسير.
 - **المدير العام بالنيابة (المكلف بالإدارة):** يقوم بإدارة وتسيير جميع المصالح الإدارية والمالية، كما يعمل على ادارة وتسيير الموارد البشرية.
 - **الأمانة العامة:** متابعة البريد وحفظ المستندات، توزيع المكالمات، العمل على آلة الطباعة.
 - **مراقبة الجودة والتنوعية:** التحاليل الفيزيوكيميائية والتكنولوجية، تحاليل فيزيائية للحبوب.
 - **أمين الصندوق:** تسيير السيولة الموجودة على مستوى الصندوق وتسجيل كل مخروج ومدخول مقابل إثبات ، وضع المبالغ الكبيرة في حساب الشركة.
 - **المديرية التجارية:** البيع وتغطية المستحقات، التسويق والصفقات التجارية، ادارة المبيعات.
 - **المدير التقني:** ادارة جميع الفصائل التقنية ومراقبتها.
 - **مكتب الطرق:** إنشاء مخطط الصيانة الوقائية، التنسيق مع فضاءل الصيانة اعداد الوثائق التقنية للعتاد.
 - **فصيلة الإعلام الآلي:** تسيير وصيانة الحواسيب ولواحقها، صيانة البرامج المثبتة على الحواسيب.
 - **مصلحة الصيانة (تتكون من ثلاث فصائل):** تنفيذ برامج الصيانة الوقائية، كهرباء صناعية، ميكانيك صناعية، ميكانيك سيارات، اليات وتعديل.
 - **الآمن الصناعي والأشغال الجديدة:** تأمين العمال والعتاد من الأخطار الصناعية، القيام بتنفيذ برامج العمل التوسيعي للشركة.
 - **مصلحة الإنتاج تتألف من ثلاث وحدات:** انتاج السميد، انتاج الفرينة، انتاج اعلاف الحيوانات.
 - **تسيير المخزون والتموين:** التموين بالمواد الأولية ، الأكياس الفارغة والخيط، تسيير المخزون من المادة الأولية و المنتج النهائي والأكياس الفارغة والخيط.
 - **الوسائل العامة والتأمينات:** توفير ما تحتاجه المؤسسة من لوازم مكتبية وألبسة العملالخ، التنسيق مع مؤسسات التأمين.
 - **الاستشارة القانونية والمنازعات:** التكفل بملف منازعات المؤسسة، السهر على احترام القوانين.

- تسيير الموظفين /الرواتب: التكفل بالملفات الإدارية للعمال، تسيير المستخدمين، تسيير رواتب العمال.
- المحاسبة والجباية: القيام بجميع عمليات المحاسبة، حساب رقم الأعمال والقيم الجبائية، انشاء جدول الخصوم والأصول السنوي.
- مالية الاستيراد والتصدير: تسيير المالية وعملية استيراد وتصدير.
- ادارة المبيعات والفوترة: معالجة ملفات الزبائن، تسيير فورة المبيعات.

المطلب الثالث: الوسائل التي تمتلكها شركة مطاحن بلغيث الكبرى

من خلال هذا العنصر سنحاول عرض أهم الوسائل المتاحة لشركة مطاحن بلغيث الكبرى:

أولاً: الوسائل البشرية: تمتلك الشركة طاقات بشرية مؤهلة تساهم بمعرفتها والكل حسب وظيفته في إثراء الإنتاج ودراسات تقنية و ورشات تصليح بما تشمله الاختصاصات من كهرباء، ميكانيك، إلكترونيك، تركيب الميكانيك، مكتب تقني للدراسات...، كما يتمتع المركب بفريق من الأعوان لمصلحة الأمن والنظافة يسهرون على المراقبة الأمنية وشروط النظافة اخل المؤسسة.

- الطاقم المسير: نجح مؤسس المشروع السيد الدكتور عبد الكريم زروقي في تكوين طقم مسري مكون من 48 إطار متعددي الاختصاصات وذوي خبرة مهنية عالية لتسيير وتطوير المؤسسة.
- المستخدمين: يبلغ حالياً عدد المستخدمين 252 فرد موزعة كما يلي:

جدول رقم 06: توزيع الأفراد العاملين في مطاحن بلغيث حسب الفئات الوظيفية

العدد	الفئات الوظيفية
27	إطار سامي
28	تقني وتقني سامي
101	أعوان
166	المجموع

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانياً: الاستثمارات:

بلغت قيمة الاستثمارات 1051 مليون دينار جزائري كما هو مبين كالآتي:

الجدول رقم 07: استثمارات مطاحن بلغيث.

المبالغ	الاستثمارات
44 مليون دج	نفقات ما قبل الاستثمار
56 مليون دج	الأراضي
220 مليون دج	بنايات والهندسة المدنية
365 مليون دج	الأجهزة الخاصة
365 مليون دج	عتاد النقل
1 مليون دج	عتاد المكتب
1051	المجموع

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثالثا: وسائل الاستغلال: يتم تسيير الاستغلال عبر المهام الكبرى التالية:

- الإنتاج: إن عمليات استقبال، تنظيف، طحن وتعليب المنتج تتم بصفة آلية وعملية الإنتاج وفق النظام المستمر بواسطة فرق العمل.
 - التموين: يتم شراء المواد الأولية من ممولين دوليين ذوي سمعة وشهرة واسعة.
- وتقوم بهذه المهمة خلية مكلفة بمتابعة الأسواق والأسعار وتوفير المنتجات في الأسواق الداخلية والخارجية، ولتدعيم هذه الخلية في مهامها التقنية تم عقد صفقة لهذا الغرض مع شركة CENTRAL LABO التابعة للديوان الوطني المهني للحبوب بقسنطينة لتعيير الحبوب قبل اقتنائها، علما بأن الشركة تملك مخبرها الخاص وخلية متابعة الجودة التي تقوم بالتحليل الآتية:
- تحاليل فيزيوكيميائية وتكنولوجية: الرطوبة، الوزن في الهيكولتر وزن ألف حبة، رقم السقوط، نسبة البروتين، نسبة الرماد، نسبة الغلوتين، نسبة الغريلة، اللون، الطعم والرائحة.
 - تحاليل فيزيائية للحبوب: الحبوب الكاملة، المكسرة، الضعيفة، المشوهة، الدخيلة، الشوائب، والمواد الأخرى.

كما تم إنشاء خلية تابعة للمركب تشرف على عمليات الإمداد والعبور والجمركة وتفريغ البواخر وشحن المواد إلى المركب.

وبعد صدور القانون الجديد والمتعلق بدعم الدولة لسعر القمح بنوعية مقابل بيع السميد والدقيق بسعر محدد من طرف الدولة، فإن المركب أصبح يعتمد في تموينه أساسا على الكمية المقدمة من طرف الديوان الجزائري للصناعة والحبوب C.I.A.O التي تبقى غير كافية حيث أنها لا تلي سوى النصف من احتياجات المركب.

رابعاً: الإدارة والمالية:

- تسيير الموارد البشرية: حسب الهيكل التنظيمي وتوظيف المستخدمين وتسيير الرواتب والتكوين العلاقات الاجتماعية.
- تسيير تراث المؤسسة: جرد الاستثمارات وتسيير عقود التأمين.
- التسيير المالي: تسيير العلاقات المصرفية، الصندوق، السيولة، مراقبة الصفقات المصرفية، تسديد السندات تسيير الضمانات المصرفية، المحاسبة، الجباية والمنازعات.
- العلاقات مع الإدارات المحلية والمركزية: مثل البلدية والولاية ومصالح الوزارات المعنية.
- خلية الإعلام الآلي: حيث يتم إمداد ودعم مجيع صلاحيات المؤسسة بالاستفادة من خدمات الإعلام الآلي.

المطلب الرابع : السياسة المنتهجة من قبل شركة مطاحن بلغيث الكبرى

أولاً: محاور التطوير المستقبلية:

تحت الإشراف المباشر للطاقم المسير تقوم خلية المشروع بالأشغال الجديدة المتعلقة بتطوير الاستثمار الأولي من بينها ما يلي:

- وحدة العلف المنجزة 100%.
- انهاء دراسة مشروع وحدة العجائن الغذائية، والتي انطلقت بها الأشغال أواخر سنة 2018.
- دراسة مشروع الادماج الشامل لفرع الدواجن (البيض، العلف، التعليب، البيطرة).
- انجاز مشروع وحدة الخبز والبسكويت والتي انطلقت الأشغال بها شهر مارس 2019.

– انجاز على المدى المتوسط عدة مشاريع مستقلة منها: الدقيق والبسكويت الخاص بالأطفال.

ثانيا: أهداف شركة مطاحن بلغيث الكبرى

وفيما يلي بعض الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها:

- تحرص المؤسسة على الاتصال المباشر مع الزبائن بقصد تقديم الخدمات في الوقت المناسب؛
- تهدف الى تمييز منتجاتها و تحسين جودتها وهذا قصد تلبية حاجات ورغبات الزبائن؛
- تقوم المؤسسة بعمل تغييرات متكررة لنماذج منتجاتها بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين؛
- تعطي المؤسسة اهتمام كبير لرأي الزبائن؛
- تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد أكبر من الزبائن؛
- تسعى المؤسسة الى امتلاك شبكة توزيع واسعة و متنوعة؛
- تعمل الادارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الادارية؛
- تعمل الادارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن؛
- إمكانية المؤسسة من تعديل الخطوط الانتاجية لإنتاج منتجات جديدة في الوقت المناسب؛
- اشتراك رؤساء الأقسام في عملية تطوير و تحسين المنتجات؛
- الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال الزبائن في حالة حصول خلل ما؛
- الحرص على توفير منتجات بأشكال وأحجام مختلفة بناء على دراسة و رغبات المشترين؛
- العمل على إصلاح المنتج أثناء تقديم شكوى من الزبون و التأكد من صحة الشكوى؛

ثالثا: عمليات تسيير الجودة:

من أهم الأعمال التي قامت بها المؤسسة في إطار ميدان تسيير الجودة نذكر:

- انخراط المؤسسة في الجمعية الجزائرية لتدعيم الفعالية البيئية والاقتصادية وجودة المنتج وهي جمعية وطنية تضم عدة مؤسسات خاصة وعامة وجمعيات غير حكومية.
- تأهيل المؤسسة: في إطار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وإبرام عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي قامت الجزائر بإنشاء جهاز نظامي من اجل تأهيل المؤسسات لوضعها ضمن المقاييس

- الأوروبية والعالمية. فإن المؤسسة توصلت بعد المفاوضات مع وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة إلى الاستفادة من البرنامج الرسمي لتأهيل المؤسسات.
- حيث أنها قامت بعدة خطوات مهمة مع المنظمة الدولية المختصة في إعادة التأهيل (HACCP) لأجل تنفيذ هذا البرنامج، بحيث تم تغيير بعض التجهيزات بأخرى متطورة وكذا وضع مقاييس عمل جديدة بغرض تحسين منهجية العمل و الرفع من جودة المنتج.
- الحصول على شهادة ISO : بالموازاة مع عملية التأهيل قامت المؤسسة باتصالات مع مكاتب دراسة مختصة من أجل اختيار مكتب يقوم بمرافقتها في إطار الحصول على شهادة ISO 9001 .
- قامت المؤسسة بإبرام عدة عقود لتصدير مادة الدقيق إلى الجمهورية الليبية أثناء عملية مراقبة النوعية لهذه المادة من طرف مخابر دولية متخصصة تحصلت الشركة على المرتبة الأولى على حساب 128 شركة مصدرة مما أهلها لربح ميدالية ذهبية سلمت لمسير الشركة في روما.

الشكل رقم 14: ميدالية تروفي للنوعية المستلمة في مدينة روما الإيطالية



المصدر: ملاحق خاصة بالشركة

رابعاً: إسهامات مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى وطنيا و محليا وأهدافها التوسعية: تعد مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى مؤسسة متوسطة و ذات وزن اقتصادي واجتماعي متوسط، لكن هذا لا يمنعها من المثابرة و المساهمة الاقتصادية خاصة في منطقتها و قد ظهر هذا جليا في الأزمات الأخيرة حيث لعبت دور كبير في تخطي الأزمة (زيادة الطلب على مادة السميد) وسخرت كل جهودها من أجل هذا، بحيث كانت من المؤسسات المتعاونة مع مديرية التجارة و ملتزمة بكافة القوانين والاجراءات، وفي السيورة العادية لنشاطها أي بدون أزمات تنشط مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى في محيط شديد المنافسة يمكن القول عنه محيط أحمر، فالجودة مطلوبة والأسعار هي من تتحكم في الحصة السوقية، فيمكننا القول أن مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى تساهم بشكل فعال اقتصاديا وتجاريا على الصعيد المحلي والوطني فقد أنعشت التجارة في الولاية، حيث أصبحت مقصدا لتجار الجملة من كافة ربوع الوطن.

ومن الأهداف التوسعية للمؤسسة تأسيس فروع ونقاط إنتاج وأنواع أخرى للسميد، مثل: السميد الخاص بالأطفال، العجائن، الأعلاف، الخبز القابل للتغليف، والبسكويت وغيرها من المنتجات الأخرى.

أما في مجال التصدير فقد كانت مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى من المؤسسات المصدرة للدول المجاورة (ليبيا وتونس)، وهذا لجودة منتوجها وأسعاره المعقولة والطلب عليها دون أن ننسى قرب المسافة مع الدول التي صدرت لها، إلا أنها توقفت عن التصدير خضوعا للقوانين المستحدثة (مشروع المالية) التي منعت تصدير السلع المدعمة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

لإسقاط الجانب النظري لدراستنا على الجانب التطبيقي، من المهمّ وضع إطار منهجي يوضح الطريقة والإجراءات المتبعة والأدوات المستخدمة لإنجاز الدراسة الميدانية، لذلك جاء هذا المبحث ليوضح كل من منهجية الدراسة وأدواتها، والتعرّف على مجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه، كما يستعرض أيضا تطوير أداة الدراسة وطرق جمع المعلومات وأخيرا عرض الأساليب و الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

للإجابة على الاشكالية واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ اعتماد المنهج الوصفي بغية صياغة الجانب النظري من خلال الفصل الأول لأنه مناسب لتقرير الحقائق، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال الملاحظة والوثائق الرسمية والاستبيان والمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج المعالجة الإحصائية للبحوث الاجتماعية spss ، بالإضافة إلى برنامج SmartPLS4، وذلك باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) .

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

ان تحديد المجتمع الإحصائي واجراءات العمل الميداني الذي تم في ارض الواقع تمثل الخطوة الأولى في إجراءات الدراسة الميدانية، حيث يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الإدارة العليا والوسطى بشركة مطاحن بلغيث الكبرى، والبالغ عددهم 65 عامل.

ووفقا لطبيعة الموضوع والهدف من الدراسة تمّ اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين على مستوى الإدارة العليا والوسطى، وتمّ توزيع 60 استمارة، استرجع منها 55 استمارة، وبعد التحقق منها جميعا تبين لنا أنه يوجد منها 52 صالحة للدراسة والتحليل فقط، حيث 3 استمارات غير صالحة للتحليل لعدم اكتمال الإجابات عليها وأيضاً لعدم صحّة اجاباتها، في حين بقي 5 استمارات لم نستطع إرجاعها لتعدّد التواصل معهم، والجدول التالي يلخص ما سبق.

الجدول رقم 08: عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
100%	60	الاستثمارات الموزعة
91.66%	55	الاستثمارات المستردة
86.66%	52	الاستثمارات القابلة للتحليل

المصدر: من اعداد الطلبة

يمكن القول ان نسبة استرداد الاستثمارات الصالحة للتحليل من خلال الجدول تقدر ب 86.66 % وهي نسبة كبيرة وكافية جدا للوثوق بالنتائج الممكن تحصيلها من عمليات المعالجة الاحصائية.

المطلب الثالث: تطوير أداة الدراسة وطرق جمع المعلومات

في هذه الدراسة تم الاعتماد على نوعين من المصادر وهي كالتالي:

- مصادر ثانوية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب والمجلات العلمية، إضافة للرسائل والأطروحات الجامعية...
- مصادر أولية: وهي البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الدراسة (الاستبيان) و التي تكونت من 04 محاور كالتالي:

المحور الأول: وهو الجزء المتعلق بخصائص عينة الدراسة متمثلة بالبيانات الشخصية وتكونت من: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والاقدمية، والمستوى الوظيفي.

المحور الثاني: ويتعلق بفقرات المتغير المستقل وهو عوامل النجاح الحاسمة، حيث تم توزيع فقراته على 05 أبعاد تمثل الأبعاد المعتمدة في الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- البعد الأول: ويمثل بعد دعم والتزام الإدارة العليا وتم قياسه بالفقرات (1-5).
- البعد الثاني: ويمثل بعد عوامل متعلقة بالموارد البشري وتم قياسه بالفقرات (6-10).
- البعد الثالث: ويمثل بعد الثقافة التنظيمية وتم قياسه بالفقرات (11-14).
- البعد الرابع: ويمثل بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتم قياسه بالفقرات (15-19).

– البعد الخامس: ويمثل بعد الهيكل التنظيمي وتم قياسه بالفقرات (20-24).

المحور الثالث: ويتعلق بفقرات المتغير الوسيط وهو الذكاء الاستراتيجي وتم توزيع فقراته على 03 أبعاد تمثل الأبعاد المعتمدة في الدراسة، وذلك على النحو التالي:

– البعد الأول: ويمثل بعد الاستشراف وتم قياسه بالفقرات (25-28).

– البعد الثاني: ويمثل بعد الرؤية المستقبلية وتم قياسه بالفقرات (29-33).

– البعد الثالث: ويمثل بعد الدافعية وتم قياسه بالفقرات (34-38).

المحور الرابع: ويتعلق بفقرات المتغير التابع وهو الاسبقيات التنافسية وتم توزيع فقراته على 04 أبعاد تمثل الأبعاد المعتمدة في الدراسة، على النحو التالي:

– البعد الأول: ويمثل بعد التكلفة وتم قياسه بالفقرات (39-42).

– البعد الثاني: ويمثل بعد الجودة وتم قياسه بالفقرات (43-47).

– البعد الثالث: ويمثل بعد المرونة وتم قياسه بالفقرات (48-52).

– البعد الرابع: ويمثل بعد الوقت/التسليم وتم قياسه بالفقرات (53-56).

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الحماسي لقياس إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبان، لكون هذا المقياس الأكثر استخداما في الدراسات الإدارية بشكل خاص والعلوم الإنسانية بشكل عام، وقد كانت خيارات الإجابة لكل فقرة من (1-5) حيث تم اعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 09: درجات المقياس المستخدم في الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة.

بعد تصميم قائمة الاستبيان تم القيام بما يلي:

– عرض الاستبيان للتحكيم على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة بغرض التأكد من صدقها.

– تعديل الاستبيان وصياغته وفقا للتحكيم ليظهر في شكله النهائي.

– توزيع الاستبيان شخصيا على عينة الدراسة.

كما تمّ الاستعانة بالملاحظة كأداة للدراسة والتي تستعمل في البحث الاستطلاعي للتقصي وجمع المعلومات بعد طرح المشكلة في الإطار النظري ومحاولة الوصول إلى تفسيرات واقعية للتساؤلات أو الافتراضات السابقة، واستعملنا الملاحظة البسيطة المباشرة لأنها مصدر المعلومات في الموقف الطبيعي وذلك لمعرفة القدرات المعتمدة في تحقيق المركز التنافسي عن قرب.

إضافة لذلك تم الاستعانة ببعض المقابلات الشخصية مع بعض الإطارات بالمؤسسات، في محاولة لإثراء البحث والوصول إلى نتائج موثوق بها وذات مصداقية.

المطلب الرابع: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات وتحليل البيانات التي تمّ جمعها، فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وذلك لإجراء الإحصاءات المتعلقة بخصائص العينة، وتلك المتعلقة بمستوى توفر أبعاد متغيرات الدراسة في الشركة محلّ الدراسة، بالإضافة إلى برنامج SmartPLS4 وذلك باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، بالإضافة لبعض الاختبارات التي يتطلبها التحليل العاملي وأيضا تلك التي تسمح باختبار الفرضيات، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1. أساليب الإحصاء الوصفي: تمثلت في:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة والاتجاهات العامة لآرائها حول فقرات أداة الدراسة.
- الرسومات البيانية والإحصائية لتمثيل تطور نسب أفراد العينة من خلال الأعمدة البيانية والدوائر.
- المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة الاتجاه العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات أداة الدراسة، مع العلم أنه يفيد في ترتيب المحاور (الأبعاد) حسب أعلى متوسط.
- حساب الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة عن متوسطها الحسابي وكذلك نفس الشيء بالنسبة لكل محاور الأداة، حيث يوضح الانحراف المعياري مدى التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل فقرة أو محور.

2. أساليب الإحصاء التحليلي: تمثلت في

- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لاختبار صدق وثبات اداة الدراسة
- معامل الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمستقل، حيث من خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار او عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بني المتغيرين.
- تقدير النموذج الخطي.
- معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير التغير المستقل المتغير التابع.
- استخدام اختبار مربع كاي لتحديد مدي تجانس أو تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متوسطات إجاباتهم؛
- معامل التأثير F^2 ويمثل تأثير المتغيرات المستقلة كل على حدة على المتغير التابع؛
- مؤشر ال VAF: وهو مؤشر يحدّد عملية الوساطة، وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط
- استخدام "تحليل التباين الأحادي" للتعرف على الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة، باختلاف متغيراتهم الوصفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين لتحديد صالح الفروق بين الفئات؛
- استعمال اختبار student عند مستوى $\alpha = 0.5$ لاختبار فرضية الدراسة.

وبما أن الدراسة اعتمدت على مقياس ليكارت الخماسي وجب تحديد مجال كل فئة (الحدود الدنيا والعليا)، فتم حساب المدى ($4=1-5$) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول كل فئة ($0,8 = 5/4$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى، وكانت النتيجة كالتالي:

جدول رقم 10: جدول التوزيع لسلم ليكارت

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,79-1,00	2,59-1,80	3,39-2,60	4,19-3,40	5,00-4,20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

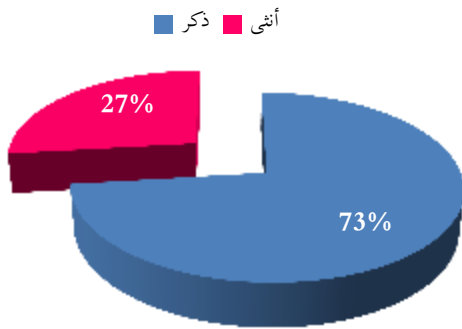
سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل البيانات الشخصية ثم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، بالإضافة لاختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

المطلب الاول: تحليل خصائص عينة الدراسة

تتسم عينة الدراسة بعدة خصائص متمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية، وتم توزيع هذه الخصائص بغرض تحليل وتفسير النتائج.

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

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
73.08%	38	ذكر
26.92%	14	أنثى
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول والشكل أعلاه، توزيع أفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من جنس الذكور بعدد 38 فردا بنسبة 73.08%، وجنس الإناث 14 بنسبة 26.92%، ويرجع ذلك لطبيعة عمل المؤسسة.

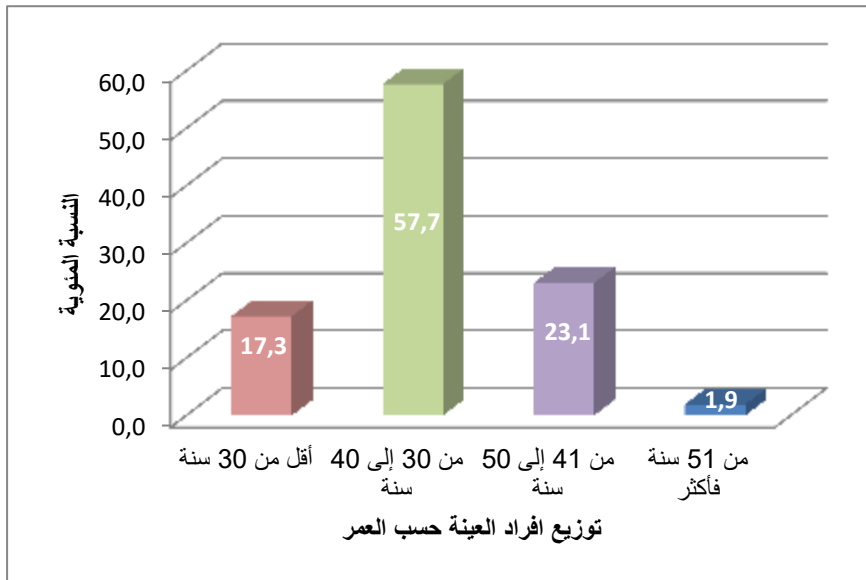
ومن خلال اجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين الذي بيّن لنا بأن الشركة تقوم بتوظيف كلا الجنسين وأنّ الأكفاء هو الأحق بالمنصب، وهذا ما يمنحنا الثقة في التعبير عن آراء واتجاهات كل جنس ويسمح بتحقيق الموضوعية ومعرفة أثر العامل على متغيرات الدراسة.

ثانيا: الفئة العمرية: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات السن
جدول 12: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	09	17.3%
من 30 سنة إلى 40 سنة	30	57.7%
من 41 سنة إلى 50 سنة	12	23.1%
من 51 سنة فأكثر	1	1.9%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول والشكل اعلاه، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث يتضح لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 57.7% وهي تمثل أعلى نسبة، تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة والتي كانت نسبتهم تقدر ب 23.1%، ويليهم الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 17.3% وهي الفئة الشابة والطموحة والراغبة في العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، في حين كانت أقل نسبة بقيمة 1.9% للأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 51 سنة وهذا ما يؤكد أقداميتهم في الشركة وهذا ما يخدم دراستنا بشكل جيد.

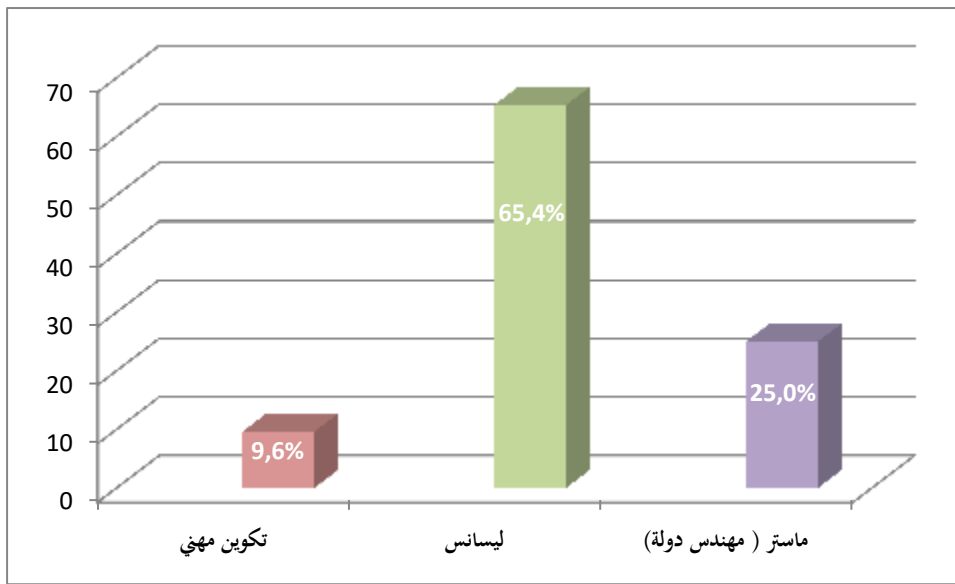
ثالثا: المؤهل العلمي: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات المستوى التعليمي.

جدول 13: نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المؤهل العلمي

المعيار	التكرار	النسبة المئوية
تكوين مهني	5	09.6%
ليسانس	34	65.4%
ماستر (مهندس دولة)	13	25%
ماجستير	0	0
دكتوراه	0	0
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل 17: نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه والمتمثل في توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، نلاحظ أن حاملي شهادات الليسانس تمثل النسبة الكبيرة ب 65.4% وذلك بتكرار 34 فرد، ويليهما 13 فرد متحصلين على شهادة ماستر (مهندس دولة) بنسبة 25%، تليها مباشرة فئة التكوين المهني بنسبة 09.6% بتكرار 5 أفراد.

ونلاحظ مما سبق أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون مؤهلات علمية وهذا ما يفسر توليهم لمناصب حساسة داخل الشركة كوننا استهدفنا الافراد العاملين بالإدارة العليا والوسطى من مدير ونائب مدير ورؤساء

الاقسام والمصالح والفروع ومساعدتهم. ويرجع أيضا أن أغلب أفراد عينة الدراسة حاصلون على شهادة ليسانس والماستر وهم أعلى نسبة كون الشركة تركز على توظيف أصحاب الشهادات الجامعية، حيث أنها تبحث عن الأشخاص الذين لديهم الطاقة الكافية والتكوين الأكاديمي الكافي ما يكسبهم خبرة في أقل فترة.

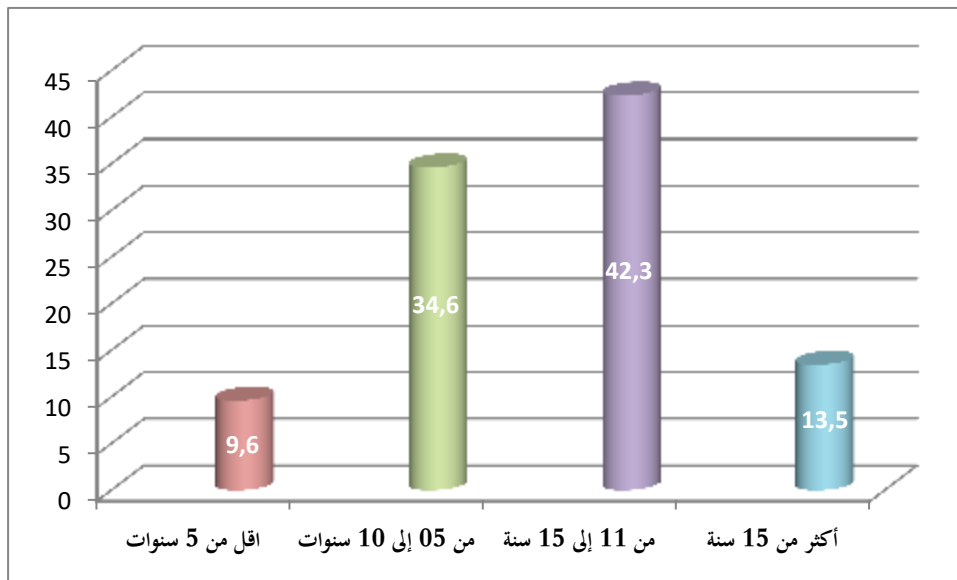
رابعاً: الأقدمية: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار الأقدمية

جدول 14: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	المعيار
09.6 %	05	اقل من 5 سنوات
34.6 %	18	من 05 إلى 10 سنوات
42.3 %	22	من 11 إلى 15 سنة
13.5 %	07	أكثر من 15 سنة
100 %	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل 18: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول والشكل أعلاه، توزيع أفراد عينة الدراسة لمتغير الأقدمية، إذ نجد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة 09.6 % وهي خبرة عملية مقبولة لدى أفراد عينة الدراسة، أما الأفراد الذين لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بلغ عددهم 18 فرد بنسبة 34.6 % و 22 فرد

لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة بنسبة 42.3 % وهي تمثل أعلى نسبة، والأفراد الذين لديهم أقدمية أكثر من 15 سنة بلغ عددهم 07 أفراد بنسبة 13.5 % وهي فئة تمثل رصيذا مهنيا ومعرفيا يمكن الاعتماد على إجاباتهم في بناء نموذج الدراسة، وهذا يدل على أن الشركة لديها معدل دوران توظيف منخفض كونها تحافظ لفترة طويلة على موظفيها مستفيدة من خبراتهم، و هذا ما يؤكد أن أغلبية الأفراد المستجوبين لديهم دراية ونظرة عميقة في استراتيجيات المؤسسة ومختلف الأحداث المحيطة بها، وهذا ما سيساعدنا في الحصول على إجابات جيدة للأسئلة المطروحة في الاستبيان.

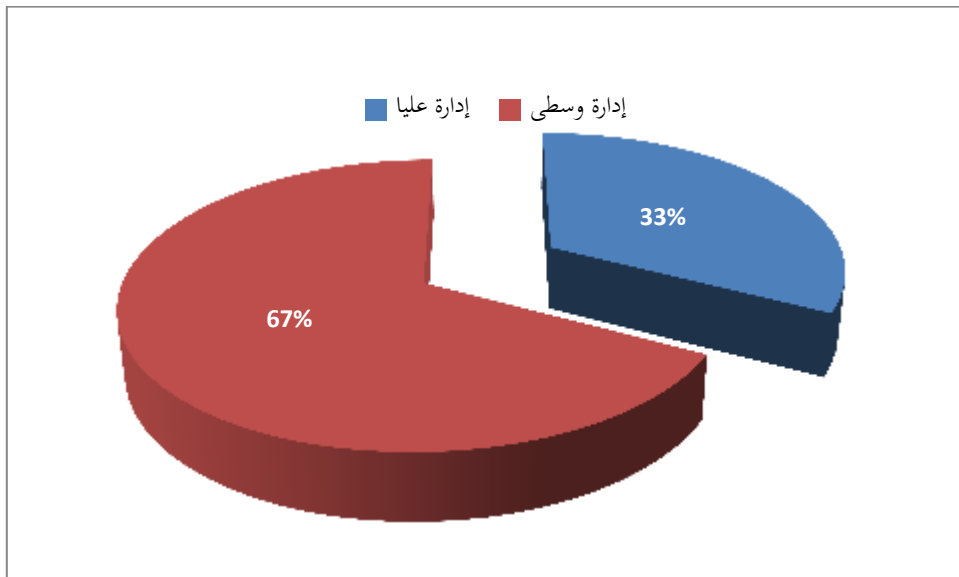
خامسا: المستوى الوظيفي: وفيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات المستوى الوظيفي

جدول 15: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
32.7%	17	إدارة عليا
67.3%	35	إدارة وسطي
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل 19: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول والشكل أعلاه، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، إذ نجد أغلبية أفراد العينة هم من الإدارة الوسطى بنسبة 67.3% بتكرار 35 فرد، ثم تليها نسبة 32.7% من أفراد العينة تابعين للإدارة العليا وعددهم 17 فرد.

المطلب الثاني: الثبات وصدق المفردات

يعتبر اختبار ألفا كرونباخ (اختبار المعنوية) واحدا من الاختبارات الإحصائية الهامة للتأكد من ثبات درجات الاستمارة، وتم قياس صدق وثبات الاستمارة باستخدام معامل Alpha Cronbach لقياس مدى صدقية اعتماد نتائج الدراسة عبر اجابات افراد عينة الدراسة المتمثلة في 52 فرد، علما ان قيمة ألفا كرونباخ تتراوح من 0 الى 1 حيث كلما تجاوز معامل الفا كرونباخ 0.62 كلما دل على ثبات وتجانس أداة الدراسة ويمكن توضيح نتيجة معامل ألفا كرونباخ من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 16: نتائج ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
ثبات المقياس الكلي	56	0.830

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول رقم 16 إلى أن معامل الثبات الكلي للمقياس قدر ب 83% وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا 60%، وبذلك يمكن الاستعانة بالاستبانة للحصول على بيانات صحيحة.

المطلب الثالث: وصف متغيرات الدراسة وتحليل النتائج

يهدف هذا المطلب الى عرض بيانات ونتائج الدراسة الميدانية على شكل جداول بعد معالجتها من خلال برنامج SPSS، ثم مناقشتها وتحليلها من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومن ثم تحديد الاتجاه لكل عبارات الاستبيان.

أولاً: تحليل آراء واتجاهات أفراد العينة حول المتغير المستقل (عوامل النجاح الحاسمة)

لمعرفة مستوى تبني أبعاد عوامل النجاح الحاسمة في الشركة محل الدراسة تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الأسبقيات التنافسية وذلك وفقا

للأبعاد المكونة له وهي: دعم والتزام الإدارة العليا، عوامل متعلقة بالموارد البشري، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي.

أ. **دعم والتزام الإدارة العليا:** نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول بعد دعم والتزام الإدارة العليا بعد تفرغ كل الاستمارات كما يلي:

الجدول رقم 17: اتجاهات أفراد العينة حول دعم والتزام الإدارة العليا

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	دعم والتزام الإدارة العليا
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
محايد	1.296	2.6923	3	15	0	31	3	X1
			5.8	28.8	0.0	59.6	5.8	
محايد	1.095	2.7692	3	16	0	32	1	X2
			5.8	30.8	0.0	61.5	1.9	
موافق	0.269	4.0769	4	48	0	0	0	X3
			7.7	92.3	0.0	0.0	0.0	
موافق	0.297	4.0962	5	47	0	0	0	X4
			9.6	90.4	0.0	0.0	0.0	
موافق	0.724	3.8462	4	42	0	6	0	X5
			7.7	80.8	0.0	11.5	0.0	
موافق	0.53209	3.4962	19	168	0	69	4	المجموع
			7.32	64.62	0.0	26.52	1.54	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم 17 أن أفراد العينة يتفقون ان هناك التزام بمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا مقدّر بمتوسط حسابي قيمته 3.4962 الذي يدل على ان درجة هذا الالتزام هي درجة مرتفعة وانحراف معياري مقدر بـ 0.53209 الذي يعكس اتفاق مختلف الآراء حول مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا.

و مما سبق نستنتج ان افراد العينة يرون ان هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا بأنشطة تحسين منتجاتها من حيث الجودة، والمرونة، والتكاليف والوقت/تسليم وكذلك انها على استعداد لتقديم الدعم اللازم والذي من شأنه تحسين عمليات انتاجها وهذا ضمن أهداف وسياسات استراتيجية واضحة بشكل ما.

ب. عوامل متعلقة بالموارد البشري: نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول العوامل المتعلقة بالموارد البشري بعد تفرغ كل الإستمارات كما يلي:

الجدول رقم 18: اتجاهات أفراد العينة حول العوامل المتعلقة بالموارد البشري

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عوامل متعلقة بالموارد البشري
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	0.447	4.2692	14	38	0	0	0	X6
			26.9	73.1	0.0	0.0	0.0	
موافق	1.044	3.9231	11	36	0	0	5	X7
			21.2	69.2	0.0	0.0	9.6	
موافق بشدة	0.653	4.2500	16	35	0	0	1	X8
			30.8	67.3	0.0	0.0	1.9	
موافق	0.525	4.1923	12	39	0	1	0	X9
			23.1	75.0	0.0	1.9	0.0	
غير موافق	1.221	2.1346	0	14	0	17	21	X10
			0.0	26.9	0.0	32.7	40.4	
موافق	0.330	3.753	53	162	0	18	27	المجموع
			20.4	62.3	0	6.92	6.38	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 18، وبالاعتماد على مقياس ليكرت، نلاحظ بان هناك إجماع لأفراد العينة المدروسة على هذه العبارات بالموافقة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد ب 3.753 بانحراف معياري قيمته 0.330، وتدلل درجة الموافقة على ان الشركة تتمتع بنوع من الكفاءة في ادارة وتسيير مواردها البشرية،

وهذا ما يثبت أنها تهتم بمواصفات الوظيفة وتوسعي لاستقطاب العاملين من ذوي الخبرة والمهارة واكسابهم المهارات اللازمة من خلال برامج تدريبية مستمرة ومتجددة، مع اعتماد الشركة على تقديم الحوافز المادية والمعنوية إلا أنها كانت بصفة غير مستمرة. يتضح من خلال الجدول أن نسبة 73.1% من عينة الدراسة لا يحصلون على التحفيز والمكافآت مما قد يقضي على روح المبادرة والإبداع وظهور مشاكل في العمل.

ت. الثقافة التنظيمية: نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات

المستجوبين من أفراد العينة حول بعد الثقافة التنظيمية بعد تفرغ كل الإستمارات كما يلي:

الجدول رقم 19: اتجاهات أفراد العينة حول بعد الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الثقافة التنظيمية
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
محايد	1.169	3.3462	4	31	0	13	4	X11
			7.7	59.6	0.0	25.0	7.7	
موافق	0.725	4.0577	9	41	0	0	2	X12
			17.3	78.8	0.0	0.0	3.8	
موافق بشدة	0.425	4.2308	12	40	0	0	0	X13
			23.1	76.9	0.0	0.0	0.0	
موافق	0.277	3.9615	0	51	0	1	0	X14
			0.0	98.1	0.0	1.9	0.0	
موافق	0.467	3.899	25	163	0	14	6	المجموع
			12.025	78.35	0	6.725	2.875	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 19، وبالاعتماد على مقياس ليكرت، نلاحظ بان هناك إجماع لأفراد العينة المدروسة على هذه العبارات بالموافقة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد ب 3.899 بانحراف معياري قيمته 0.467، وتعود درجة الموافقة إلى ترسيخ الشركة لثقافة تعاونية مبنية على العمل الجماعي، وروح الابداع والابتكار والتفاعل الإيجابي بين العمال وهو ما يؤكد مدخل النظم المفتوحة التي تعتبر المؤسسة نظام قائم على مفهوم التعاون حيث أن كل فرد يؤدي دوره وفي نفس الوقت يساعد الأفراد الآخرين على حل المشكلات.

ث. تكنولوجيا المعلومات والاتصال: نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعد تفرغ كل الإستمارات كما يلي:

الجدول رقم 20: اتجاهات أفراد العينة حول بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
			بشدة	بشدة			بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	0.364	4.1538	8	44	0	0	0	X15
			15.4	84.6	0.0	0.0	0.0	
موافق	0.269	4.0769	4	48	0	0	0	X16
			7.7	92.3	0.0	0.0	0.0	
موافق	0.382	4.1731	9	43	0	0	0	X17
			17.3	82.7	0.0	0.0	0.0	
موافق بشدة	0.491	4.3846	20	32	0	0	0	X18
			38.5	61.5	0.0	0.0	0.0	
موافق	0.343	4.0000	2	49	0	0	1	X19
			3.8	94.2	0.0	0.0	1.9	
موافق	2.145	4.157	43	216	0	0	1	المجموع
			16.54	83.06	0	0	0.38	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 20، وبالاعتماد على مقياس ليكرت، نلاحظ ان هناك إجماع لأفراد العينة المدروسة على هذه العبارات بالموافقة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد ب 4.157 بانحراف معياري قيمته 2.145، وتعود درجة الموافقة إلى توفر الشركة على بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات من أجهزة كمبيوتر، وبرمجيات وشبكات اتصال تضمن السرعة والجودة عند تقديم منتجاتها من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة والابداع في الاداء، وهذا ما يفسر سعي الشركة لتجديد معدّاتها واستخدام آلات حديثة مثل آلة

Débraning التي تقوم بتصفية وتنقية القمح، ونظام تخطيط موارد المؤسسة Target، والذي حصلت الشركة بفضلها على براءات اختراع.

ج. الهيكل التنظيمي: نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي بعد تفرغ كل الإستثمارات كما يلي:

الجدول رقم 21: اتجاهات أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الهيكل التنظيمي
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
محايد	1.332	2.9038	1	28	0	11	12	X20
			1.9	53.8	0.0	21.2	23.1	
غير موافق	1.228	2.5385	2	16	0	24	10	X21
			3.8	30.8	0.0	46.2	19.2	
محايد	1.020	3.3077	2	31	0	19	0	X22
			3.8	59.6	0.0	36.5	0.0	
موافق	0.977	3.4231	0	38	0	12	2	X23
			0.0	73.1	0.0	23.1	3.8	
محايد	1.238	2.7308	1	22	0	20	9	X24
			1.9	42.3	0.0	38.5	17.3	
محايد	0.709	2.980	6	135	0	86	33	المجموع
			2.28	51.92	0	33.1	16.68	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 21، وبالاعتماد على مقياس ليكرت، نلاحظ بان هناك إجماع لأفراد العينة المدروسة على هذه العبارات بالحياد، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد ب 2.980 بانحراف معياري قيمته 0.709، وتعود درجة المحايدة لعدم وضوح واستجابة الهيكل التنظيمي للشركة لمتطلبات العمل.

ج. عرض وتحليل نتائج المحور الأول: لمعرفة مستوى تبني عوامل النجاح الحاسمة في الشركة محل الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم 22: نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد عوامل النجاح الحاسمة

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
موافق	04	0.53209	3.4962	دعم والتزام الادارة العليا
موافق	03	0.33046	3.7538	عوامل متعلقة بالموارد البشري
موافق	02	0.46773	3.8990	الثقافة التنظيمية
موافق	01	0.21452	4.1577	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
محايد	05	0.70988	2.9808	الهيكل التنظيمي
موافق	/	0.29149	3.6575	عوامل النجاح الحاسمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الملاحظ في الجدول أعلاه، أنّ مفردات العينة المستجوبة قد عبروا على تبني الشركة لأبعاد ومؤشرات عوامل النجاح الحاسمة بالموافقة، بحيث قدر المتوسط الحسابي للبعد بـ **3.6575** أي في منطقة موافق على سلم ليكارت الخماسي بانحراف معياري **0.29149** وبالتالي عدم وجود اختلاف كبير في إجابات أفراد العينة، حيث حصل بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أعلى درجة أهمية بينما تحسّل بعد الثقافة التنظيمية على المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية، يليها البعد الخاص بالعوامل المتعلقة بالموارد البشري، ثم بعد دعم والتزام الادارة العليا، بينما سجل بعد الهيكل التنظيمي أدنى درجة أهمية.

وعليه فقد أجمع أفراد عينة الدراسة بالموافقة على تبني الشركة محل الدراسة لأبعاد عوامل النجاح الحاسمة بحيث جاء متوسط البعد في منطقة موافق على سلم ليكارت.

ثانياً: تحليل آراء واتجاهات أفراد العينة حول المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي)

لمعرفة مستوى تبني أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الأسبقيات التنافسية وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له وهي الاستشراف، الدافعية، والرؤية المستقبلية.

أ. الاستشراف: نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات

المستجوبين من أفراد العينة حول بعد الاستشراف بعد تفرغ كل الإستثمارات كما يلي:

الجدول رقم 23: اتجاهات إجابات أفراد العينة حول بعد الاستشراف

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستشراف
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	0.454	4.0962	7	44	0	1	0	M1
			13.5	84.6	0.0	1.9	0.0	
موافق	0.766	4.0000	10	37	0	5	0	M2
			19.2	71.2	0.0	9.6	0.0	
موافق	0.871	3.8462	8	36	0	8	0	M3
			15.4	69.2	0.0	15.4	0.0	
موافق	0.435	4.0769	6	45	0.0	1	0	M4
			11.5	86.5	0.0	1.9	0	
موافق	0.424	4.004	31	162	0	15	0	المجموع
			14.9	77.875	0	7.2	0	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 23، وبالاعتماد على مقياس ليكارت، نلاحظ بأن هناك اجماع لأفراد العينة المدروسة على هذه العبارات بالموافقة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد ب 4.004 بانحراف معياري قيمته 0.424 وتعود درجة الموافقة إلى قدرة عينة الدراسة على توقع تيارات التغيير التي يمكن أن تمثل تهديدات أو فرص للمؤسسة بشكل يسمح باستثمارها.

ب. الرؤية المستقبلية: نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات

المستجوبين من أفراد العينة حول بعد الرؤية المستقبلية بعد تفريغ كل الإستمارات كما يلي:

الجدول رقم 24: اتجاهات أفراد العينة حول بعد الرؤية المستقبلية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	محايد	غير	غير موافق	الرؤية المستقبلية
			بشدة			موافق	بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	0.693	3.9038	5	42	0	5	0	M5
			9.6	80.8	0.0	9.6	0.0	
موافق	0.638	3.8462	2	45	0	5	0	M6
			3.8	86.5	0.0	9.6	0.0	
موافق	0.454	4.0962	7	44	0	1	0	M7
			13.5	84.6	0.0	1.9	0.0	
موافق	0.369	4.0192	3	48	0	1	0	M8
			5.8	92.3	0.0	1.9	0.0	
موافق	0.388	3.9231	0	50	0	2	0	M9
			0.0	96.2	0.0	3.8	0.0	
موافق	0.336	3.957	17	229	0	14	0	المجموع
			6.54	88.08	0	5.36	0	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 24، وبالاعتماد على مقياس ليكارت، نلاحظ بأن هناك اجماع لأفراد العينة المدروسة على هذ العبارات بالموافقة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد ب 3.975 بانحراف معياري قيمته 0.336 وتعود درجة الموافقة إلى أن الشركة تتمتع بنظرة شاملة تحوّلها فهم كيفية تفاعل مختلف عناصر بيئة الشركة وتحديد المنهج والطرق للعاملين وفهم التغيرات التي من المحتمل أن تؤثر على الشركة وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.

ت. الدافعية: نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول بعد الدافعية بعد تفريغ كل الإستمارات كما يلي:

الجدول رقم 25: اتجاهات أفراد العينة حول بعد الدافعية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الدافعية
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
محايد	1.138	3.3654	2	35	0	10	5	M10
			3.8	67.3	0.0	19.2	9.6	
غير موافق	1.332	2.4038	1	18	0	15	18	M11
			1.9	34.6	0.0	28.8	34.6	
موافق	1.278	3.8846	19	23	0	5	5	M12
			36.5	44.2	0.0	9.6	9.6	
محايد	1.138	3.3654	2	35	0	10	5	M13
			3.8	67.3	0.0	19.2	9.6	
محايد	1.103	3.1923	0	33	0	15	4	M14
			0.0	63.5	0.0	28.8	7.7	
محايد	0.829	3.242	24	144	0	55	37	المجموع
			9.2	55.38	0	21.12	14.22	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 25، وبالاعتماد على مقياس ليكارت، نلاحظ بأن هناك اجماع لأفراد العينة المدروسة على هذه العبارات بالحياد، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد ب 3.975 بانحراف معياري قيمته 0.336 وهذا ما يعكس قدرة المؤسسة المحدودة على معرفة ما يحفز العمال ويحثهم على تنفيذ رؤية وتصورات الشركة.

ث. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

لمعرفة مستوى من تبنى أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم 26: نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
موافق	01	0.42441	4.0048	الاستشراف
موافق	02	0.33685	3.9577	الرؤية المستقبلية
محايد	03	0.82921	3.2423	الدافعية
موافق	/	0.47917	3.7349	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الملاحظ في الجدول أعلاه، أن مفردات العينة المستجوبة قد عبروا على تبني أبعاد ومؤشرات الذكاء الاستراتيجي بشكل مرتفع، بحيث قدر المتوسط الحسابي للبعد ب **3.7349** أي في منطقة موافق على سلم ليكارت الخماسي بانحراف معياري **0.47917** وبالتالي عدم وجود اختلاف كبير في إجابات أفراد العينة، بحيث حصل بعد الاستشراف على أعلى درجة أهمية بينما تحصل بعد الرؤية المستقبلية على المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية، يليها بعد الدافعية كأدنى درجة أهمية.

وعليه فقد أجمع أفراد عينة الدراسة بالموافقة على تبني الشركة محل الدراسة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي بحيث جاء متوسط البعد في منطقة موافق على سلم ليكارت.

ثالثاً: تحليل آراء واتجاهات أفراد العينة حول المتغير التابع (الأسبقيات التنافسية)

لمعرفة مستوى تبني أبعاد الأسبقيات التنافسية في الشركة محل الدراسة تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الأسبقيات التنافسية وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له وهي التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة.

أ. التكلفة:

نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول بعد التكلفة بعد تفرغ كل الاستمارات كما يلي:

الجدول رقم 27: اتجاهات أفراد العينة حول بعد التكلفة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكلفة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	0.501	4.4423	23	29	0	0	0	Y1
			55.8	44.2	0.0	0.0	0.0	
محايد	1.266	3.3462	06	29	0	11	6	Y2
			11.5	55.8	0.0	21.2	11.5	
موافق	0.382	4.1731	09	43	0	0	0	Y3
			17.3	82.7	0.0	0	0	
موافق	0.344	4.1346	07	45	0	0	0	Y4
			13.5	86.5	0.0	0	0	
موافق	0.267	4.024	45	146	0	11	6	المجموع
			24.525	67.3	0	5.3	2.875	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 27، وبالاعتماد على مقياس ليكارت، نلاحظ بأن هناك اجماع لأفراد العينة المدروسة على هذ العبارات بالموافقة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد ب 4.024 بانحراف معياري قيمته 0.267 وتعود درجة الموافقة إلى أن أفراد العينة المدروسة يرون أن المؤسسة تعطي اهتمام كبير بجعل التكلفة في أدنى مستوياتها من خلال الفحص والتدقيق والرقابة الدورية عليها. بحيث تقدم الشركة منتجاتها بأسعار تنافسية تتلاءم مع القدرة الشرائية للزبون.

ب. الجودة:

نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول بعد الجودة بعد تفريغ كل الاستمارات كما يلي:

الجدول رقم 28: اتجاهات أفراد العينة حول بعد الجودة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الجودة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	0.504	4.5192	27	25	0	0	0	Y5
			51.9	48.1	0.0	0	0	
موافق بشدة	0.546	4.2308	14	37	0	1	0	Y6
			26.9	71.2	0.0	1.9	0	
موافق	0.639	4.0577	09	40	0	03	0	Y7
			17.3	76.9	0.0	5.8	0	
موافق	0.956	3.7885	4	43	0	0	5	Y8
			7.7	82.7	0.0	0	9.6	
موافق	0.595	4.1346	11	39	0	2	0	Y9
			21.2	75	0.0	3.8	0	
موافق	0.309	4.146	65	184	0	6	5	المجموع
			25	70.78	0.0	2.3	1.92	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 28، وبالاعتماد على مقياس ليكارت، نلاحظ بأن هناك اجماع لأفراد العينة المدروسة على هذ العبارات بالموافقة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد ب 4.146 بانحراف معياري قيمته 0.309 وتعود درجة الموافقة إلى تبني الشركة لثقافة تعزيز الجودة والرقابة على جميع العمليات الانتاجية للتقليل من الأخطاء، وهذا ما يدل أن الشركة تهتم بتقديم منتجات متميزة تهدف من خلالها للحفاظ على حصتها السوقية.

ت. المرونة:

نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد

العينة حول بعد المرونة بعد تفريغ كل الاستمارات كما يلي:

الجدول رقم 29: اتجاهات أفراد العينة حول بعد المرونة

المرونة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
									العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
									%	%	%	%	%
Y10	4	12	0	34	2	3.3462	1.118	محايد	3.8	65.4	0	23.1	7.7
	0	0	0	40	12	4.2308	0.425		23.1	76.9	0	0	0
Y11	0	0	0	40	12	4.2308	0.425	موافق بشدة	23.1	76.9	0	0	0
	0	0	0	40	12	4.2308	0.425		23.1	76.9	0	0	0
Y12	0	0	0	39	13	4.2500	0.437	موافق بشدة	25	75	0	0	0
	0	0	0	44	08	4.1538	0.364		15.4	84.6	0	0	0
المجموع	4	12	0	197	47	4.042	0.363	موافق	18.08	75.76	0	4.62	1.54
	0	0	0	40	12	4.2308	0.425		23.1	76.9	0	0	0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 29، وبالاعتماد على مقياس ليكارت، نلاحظ بأن هناك اجماع لأفراد العينة المدروسة على هذ العبارات بالموافقة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد ب 4.042 بالانحراف المعياري قيمته 0.363 وتعود درجة الموافقة إلى أن ومما سبق فإن عينة الدراسة يعتقدون بأن للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي ممكن أن تحدث في السوق، من خلال مرونة العمليات الانتاجية والسرعة في تغيير ترتيبات وتسهيلات الانتاج، ومرونة العاملين التي تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة.

ث. الوقت/التسليم:

نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد

العينة حول بعد الوقت/التسليم بعد تفريغ كل الاستثمارات كما يلي:

الجدول رقم 30: اتجاهات أفراد العينة حول بعد الوقت/التسليم

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	الوقت/التسليم
			بشدة				بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	0.846	3.9038	09	36	0	7	0	Y15
			17.3	69.2	0	13.5	0	
موافق	0.886	3.8654	5	43	0	0	4	Y16
			9.6	82.7	0	0	7.7	
غير موافق	0.802	2.0577	0	6	0	37	9	Y17
			0	11.5	0	71.2	17.3	
موافق بشدة	0.437	4.7500	39	13	0	0	0	Y18
			75	25	0	0	0	
موافق	0.409	3.644	53	98	0	44	13	المجموع
			25.475	47.1	0	21.175	6.25	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 30، وبالاعتماد على مقياس ليكارت، نلاحظ بأن هناك اجماع لأفراد العينة المدروسة على هذ العبارات بالموافقة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد ب 3.644 بانحراف معياري قيمته 0.409 وتعود درجة الموافقة إلى سعي الشركة للحفاظ على زبائنها من خلال طرح منتجاتها في أقل وقت ممكن والوفاء بوعودها لهم في الوقت المحدد ووفقا لتطلعاتهم، وهذا ما يجعلها تمتلك منافذ توزيع منتشرة على رقعة جغرافية واسعة، خاصة وأن مطاحن بلغيث الكبرى تنفرد باستقلاليتها في تلبية ذاتها من ناحية وسائل النقل.

ج. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:

للتعرف على مستوى تبني أبعاد الاسبقيات التنافسية في الشركة محل الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم 31: نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد الاسبقيات التنافسية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
موافق	03	0.26780	4.0240	التكلفة
موافق	01	0.30962	4.1462	الجودة
موافق	02	0.36372	4.0423	المرونة
موافق	04	0.40929	3.6442	الوقت/التسليم
موافق	/	0.21100	3.9642	الأسبقيات التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الملاحظ في الجدول أعلاه، أن مفردات العينة المستجوبة قد عبروا على تبني أبعاد ومؤشرات الاسبقيات التنافسية بشكل مرتفع، بحيث قدر المتوسط الحسابي للبعد ب **3.9642** أي في منطقة موافق على سلم ليكارت الخماسي بانحراف معياري **0.21100** وبالتالي عدم وجود اختلاف كبير في إجابات أفراد العينة، وحصل بعد الجودة على أعلى درجة أهمية بينما تحصل بعد المرونة على المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية، يليها بعد التكلفة، أما بعد الوقت/التسليم فقد سجل أدنى درجة أهمية لكن هذا لا ينفي أن أغلب افراد العينة ترى ان الوقت/التسليم تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزز تنافسيته.

وعليه فقد أجمع أفراد عينة الدراسة بالموافقة على تبني الشركة محل الدراسة لأبعاد الاسبقيات التنافسية بحيث جاء متوسط البعد في منطقة موافق على سلم ليكارت.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنقوم في هذا المطلب باختبار والتحقق من صحة الفرضيات الرئيسية للدراسة.

أولاً: اختبار توزيع المتغيرات وخطة العلاقة بينهما: وذلك بصياغة الفرضيات التالية:

H0: متغير عوامل النجاح الحاسمة يتبع التوزيع الطبيعي.

H1: متغير عوامل النجاح الحاسمة لا يتبع التوزيع الطبيعي.

H0: متغير الأسبقيات التنافسية يتبع التوزيع الطبيعي.

H1: متغير الأسبقيات التنافسية لا يتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم 32: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Test de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig	Statistiques	Ddl	Sig
عوامل النجاح الحاسمة	0.101	52	0.200*	0.969	52	0.191
الاسبقيات التنافسية	0.098	52	0.200*	0.958	52	0.065

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.5 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات Spss

ونظراً لكون العينة أكبر من 30 سوف نعلم على نتائج Kolmogorov-Smirnov^a، ويلاحظ أن قيمة الدلالة sig لكلا المتغيرين أكبر من 0.05 لذا نقبل H0، أي أن المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي، ولهذا يجب استخدام الإحصاءات المعلمية للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة.

ثانياً: اختبار الارتباط الذاتي: أي اختبار وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، فوجود تلك المشكلة يؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ولمعرفة هل هناك مشكلة الارتباط الذاتي نلجأ لمعامل التضخم والتباين VIF بحيث يجب أن تكون قيمته أقل من 10 وفترات السماح Tolérance التي يجب أن تكون أكبر من 0.1.

جدول رقم 33: الارتباط الذاتي

Statistiques de colinéarité		
VIF	Tolérance	
1.831	0.546	دعم والتزام الإدارة العليا
1.302	0.768	عوامل متعلقة بالموارد البشري
0.451	0.689	الثقافة التنظيمية
1.235	0.810	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
1.477	0.677	الهيكلة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات Spss

يتضح من النتائج الواردة في الجدول 33، عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل عوامل النجاح الحاسمة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، عوامل متعلقة بالموارد البشري، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والهيكل التنظيمي)، والبالغة (1.831؛ 1.302؛ 0.451؛ 1.235؛ 1.477) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.810-0.546) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1). وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة في الشركة محل الدراسة.

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أ. تحليل علاقة الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة والاسبقيات التنافسية:

بصيغة الفرضيات التالية:

- **H0**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحاسمة والاسبقيات التنافسية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05
- **H1**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحاسمة والاسبقيات التنافسية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم 34 : تحليل الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة والاسبقيات التنافسية

الدلالة	الاسبقيات التنافسية	عوامل النجاح الحاسمة
0.020	0.307	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات PLS

من الجدول 34، نلاحظ أنه هناك علاقة ارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة والاسبقيات التنافسية بحيث بلغت قيمة الارتباط 0.307 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين عوامل النجاح الحاسمة والاسبقيات

التنافسية وذلك عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.020$ وهو اقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، و بالتالي نقبل الفرضية الثانية، والتي تصرح بوجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحاسمة والأسبقيات التنافسية.

ب. تحليل علاقة الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة والذكاء الاستراتيجي:

بصيغة الفرضيات التالية:

- **H0**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحاسمة والذكاء الاستراتيجي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05
- **H1**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحاسمة والذكاء الاستراتيجي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم 35 : تحليل الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة والذكاء الاستراتيجي

الدلالة	الذكاء الاستراتيجي	عوامل النجاح الحاسمة
0.000	0.904	

المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد على مخرجات PLS

من الجدول 35، نلاحظ أنه هناك علاقة ارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة والذكاء الاستراتيجي بحيث بلغت قيمة الارتباط 0.904 وهذا يدل علي وجود علاقة طردية قوية بين عوامل النجاح الحاسمة والذكاء الاستراتيجي وذلك عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهو اقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، و بالتالي نقبل الفرضية الثانية، والتي تصرح بوجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحاسمة والذكاء الاستراتيجي.

ت. تحليل علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والاسبقيات التنافسية:

بصيغة الفرضيات التالية:

- **H0**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والاسبقيات التنافسية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05

– **H1**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والاسبقيات التنافسية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم 36 : تحليل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والاسبقيات التنافسية

الدلالة	الاسبقيات التنافسية	
0.000	0.609	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد على مخرجات PLS

من الجدول 36، نلاحظ أنه هناك علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والاسبقيات التنافسية بحيث بلغت قيمة الارتباط 0.609 وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الذكاء الاستراتيجي والاسبقيات التنافسية وذلك عند مستوي الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهو اقل من (0.05) مستوي الدلالة المعتمد، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية، والتي تصرح بوجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والاسبقيات التنافسية.

رابعاً: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

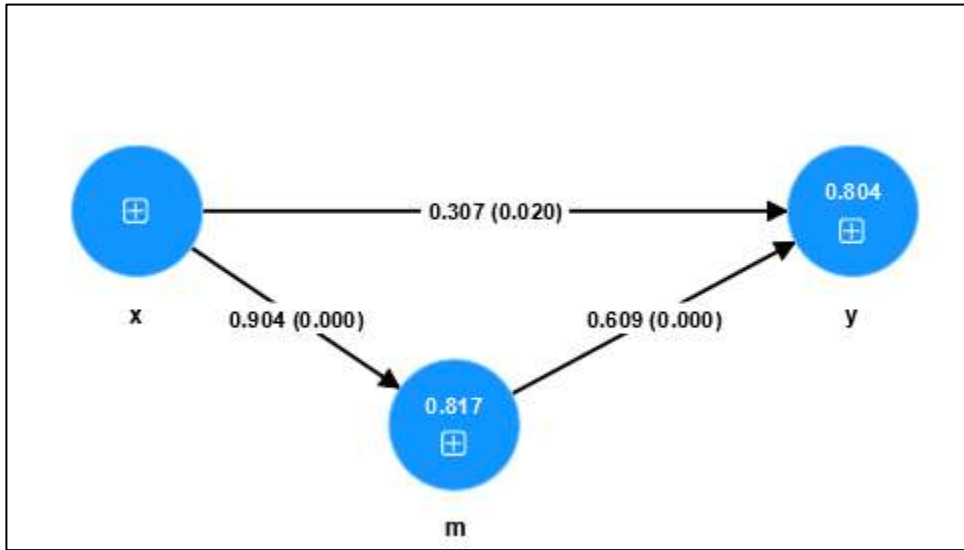
لاختبار الفرضيات الرئيسية تم الاستعانة بتحليل المسار (Path Analysis)، باستخدام برنامج Smart PLS المدعوم ببرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للتحقق من وجود الاثر المباشر، الغير المباشر والكلي لعوامل النجاح الحاسمة على تعزيز الاسبقيات التنافسية من خلال الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي.

الجدول رقم 37: نتائج تحليل المسارات المباشرة

المسارات	Beta	Std.Dev	T-value	P-values	مجال الثقة
عوامل النجاح الحاسمة < الاسبقيات التنافسية	0.307	0.132	2.330	0.020	0.601-0.075
عوامل النجاح الحاسمة < الذكاء الاستراتيجي	0.904	0.028	31.944	0.000	0.940-0.837
الذكاء الاستراتيجي < الاسبقيات التنافسية	0.609	0.134	4.550	0.000	0.830-0.306

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

الشكل رقم 20: تقييم مسارات النموذج الهيكلي باستخدام تقنية Bootstrapping



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

يعرض الجدول والشكل أعلاه، ملخصاً لتقديرات معامل المسار، وقيم T وقيم P ومجالات ثقة ب 95%، ولتقدير الدلالة الإحصائية فإنه يمكن الاعتماد إما على تفسير تقرير قيم T ومقارنتها مع قيمة T الجدولية عند 0.05، أو بالاعتماد على قيمة (P Values) ومقارنتها مع 0.05، وأيضا يمكن الاعتماد على مجال الثقة حيث أن قيمة الصفر لا تقع في هذا المجال.

حيث يوضح الجدول (37)، نتائج اختبار تحليل المسار وقيمة t لتأثير كل من عوامل النجاح الحاسمة المباشر في تعزيز الاسبقيات التنافسية، وعوامل النجاح الحاسمة في الذكاء الاستراتيجي، والذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاسبقيات التنافسية.

— حيث نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن قيمة معامل التأثير المباشر لعوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الاسبقيات التنافسية (الفرضية الأولى) قدّرت ب (0.307)، فيما بلغت قيمة t للمسار (2.330)، عند مستوى دلالة (0.020) وهي دالة احصائيا، كما نلاحظ أنّ مجال الثقة 0.601–0.075 لتقدير معامل المسار لا يتضمن قيمة الصفر، وعليه الزيادة في مستوى تبني عوامل النجاح الحاسمة بنسبة 01% تؤدي الى زيادة إيجابية في درجات تعزيز الاسبقيات التنافسية بالشركة محل الدراسة بنسبة 30,7% ، وبالتالي يمكن القول أن هنالك تأثير مباشر لعوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الاسبقيات التنافسية لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى.

– أما فيما يتعلق باختبار تحليل المسار وقيمة التأثير لعوامل النجاح الحاسمة في الذكاء الاستراتيجي (الفرضية الثانية) فقد تراوحت قيمة معامل التأثير ب(0.904)، فيما بلغت قيمة t للمسار (31.944) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا، كما نلاحظ أنّ مجال الثقة 0.940-0.837 لتقدير معامل المسار لا يتضمن قيمة الصفر، وعليه الزيادة في مستوى تبني عوامل النجاح الحاسمة بنسبة 01% تؤدي الى زيادة إيجابية في الذكاء الاستراتيجي بالشركة محل الدراسة بنسبة 90,40% وحدة، وبالتالي يمكن القول أن هنالك تأثير مباشر لعوامل النجاح الحاسمة في الذكاء الاستراتيجي لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى.

– وأما فيما يتعلق باختبار تحليل المسار وقيمة التأثير للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاسبقيات التنافسية (الفرضية الثالثة)، فقد تراوحت قيمة التأثير (0.609)، فيما بلغت قيمة t للمسار (4.550)، عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا، كما نلاحظ أنّ مجال الثقة 0.830-0.306 لتقدير معامل المسار لا يتضمن قيمة الصفر، وعليه الزيادة في مستوى تبني الذكاء الاستراتيجي بنسبة 01% تؤدي الى زيادة إيجابية في درجات تعزيز الاسبقيات التنافسية بالشركة محل الدراسة بنسبة 60,90% وحدة، وبالتالي يمكن القول أن هنالك تأثير مباشر للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاسبقيات التنافسية لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى.

ولاختبار صحة الفرضية الرابعة الجدول الموالي وضح نتائج التحليل:

الجدول رقم 38: نتائج تحليل المسارات غير المباشرة

مجال الثقة	P-values	T-value	Std.Dev	Beta	المسارات
0.756-0.268	0.000	4.474	0.123	0.550	عوامل النجاح الحاسمة < الذكاء الاستراتيجي < الاسبقيات التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

ويتضح جليا من نتائج الجدول رقم 38، العلاقة الوسيطة الغير مباشرة للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة والاسبقيات التنافسية، فقد تراوحت قيمة التأثير (0.550)، فيما بلغت قيمة t للمسار (4.474)، عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا، كما نلاحظ أنّ مجال الثقة -0.268-0.756 لتقدير معامل المسار لا يتضمن قيمة الصفر، وهو ما يثبت صحة وجود علاقة تأثير غير مباشرة ذات

دلالة احصائية بين عوامل النجاح الحاسمة وتعزيز الأسبقيات التنافسية، بوجود الذكاء الاستراتيجي كعامل وسيط لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى.

وللتأكد من صحة النتائج يمكن تقدير قيمة الوساطة من خلال ضرب قيمة الأثر المباشر للمتغير المستقل (عوامل النجاح الحاسمة) على المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي)، والتي تقدر بـ 0.904، في قيمة أثر المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي)، على المتغير التابع (الاسبقيات التنافسية) والتي تقدر بـ 0.609، فنتحصل على قيمة الوساطة الغير مباشرة والتي قدرت بـ 0.550.

وبلغت قيمة التأثير الكلي لهذه الوساطة تساوي (الأثر المباشر)+(الأثر الغير مباشر)= 0.857=0.550+0.307، وهي دالة احصائية، وبالتالي فإن نسبة 85.7% هو الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تأثير عوامل النجاح الحاسمة على الاسبقيات التنافسية، والجدول رقم (41) يثبت هذا.

. الجدول رقم 39: التأثيرات الكلية

المسارات	Beta	Std.Dev	T-value	P-values	مجال الثقة
عوامل النجاح الحاسمة < الاسبقيات التنافسية	0.858	0.046	18.463	0.000	0.922-0.758
عوامل النجاح الحاسمة < الذكاء الاستراتيجي	0.904	0.028	31.944	0.000	0.940-0.837
الذكاء الاستراتيجي < الاسبقيات التنافسية	0.609	0.134	4.550	0.000	0.830-0.306

المصدر: من اعداد الطلبة، بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

وبالتالي من خلال الجدول رقم 39، الذي يوضح قيمة التأثيرات الكلية لمتغيرات الدراسة، وبناءً على ذلك، نقبل كل من الفرضيات الرئيسة والتي تنص على أنه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لعوامل النجاح الحاسمة على تعزيز الأسبقيات التنافسية لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لعوامل النجاح الحاسمة على الذكاء الاستراتيجي لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي على الأسبقيات التنافسية لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى.

— يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين عوامل النجاح الحاسمة وتعزيز الأسبقيات التنافسية، بوجود الذكاء الاستراتيجي كعامل وسيط لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى.

وبالتالي كإجابة صريحة عن اشكالية الدراسة نقول: نعم، يوجد أثر لعوامل النجاح الحاسمة، على تعزيز الاسبقيات التنافسية من خلال الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي كعامل وسيط لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى.

خامسا: تحديد نوع تأثير الوساطة لمتغير الذكاء الاستراتيجي في نموذج البحث

توجد ثلاث أنواع من الوساطة كما يلي:¹

- وساطة كلية: لما يكون التأثير المباشر غير دال احصائياً والتأثير غير المباشر دال احصائياً
 - وساطة جزئية تكملية: لما يكون التأثير المباشر دال احصائياً، والتأثير غير المباشر دال احصائياً ويشيران الى نفس الاتجاه،
 - وساطة جزئية تنافسية لما يكون التأثير المباشر دال احصائياً، والتأثير غير المباشر دال احصائياً، ويشيران الى اتجاهين متعاكسين
- ومنه يمكن القول أن الوساطة الكلية تعني أن تأثير المتغير المستقل على العامل التابع ينتقل بالكامل بمساعدة متغير آخر هو العامل الوسيط، عكس الوساطة الجزئية.

وعليه نوع الوساطة التي يتميز بها متغير الذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة والذكاء الاستراتيجي في دراستنا هي وساطة جزئية تكملية، حيث أن كلا التأثيرات المباشرة وغير المباشرة ذو دلالة إحصائية، وأنها يتحركان في نفس الاتجاه تأثير إيجابي. وبشكل أكثر تحديدا يعمل الذكاء الاستراتيجي كوسيط تكميلي؛ فارتفاع مستويات تبني عوامل النجاح الحاسمة تزيد من مستوى تبني الذكاء الاستراتيجي، مما يؤدي إلى تعزيز الاسبقيات التنافسية لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى، وبذلك يفسر متغير الذكاء الاستراتيجي بعضاً من تأثير عوامل النجاح الحاسمة على تعزيز الاسبقيات التنافسية.

¹ Zhao X., Lynch J., & Chen Q., **Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis**, Journal of consumer research, 37 (2), 197-206, 2010, p201.

سادسا: تفسير قيم R^2 ، F^2 ، في نموذج الدراسة:

أ. معامل التحديد R^2 :

الجدول رقم 40: معامل التحديد R^2

الملاحظة	معامل التحديد R^2	
مرتفع	0.817	الذكاء الاستراتيجي
مرتفع	0.804	الاسبقيات التنافسية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

يمثل معامل التحديد مقدار التغير الحاصل في التباين للمتغير التابع بسبب المتغير المستقل أي قدرة المتغيرات المستقلة في شرح المتغير التابع، وكما يوضح الجدول رقم (40) فإن متغير عوامل النجاح الحاسمة يفسر 81.70% من التغيرات التي تحدث في الذكاء الاستراتيجي، وهي قيمة مرتفعة لأنها ضمن المجال ($R^2 \leq 0.75$). كما أنّ المتغيرات المستقلة تفسر 80.40% من التغيرات التي تعزز الاسبقيات التنافسية لشركة الدراسة، وهي قيمة مرتفعة لأنها ضمن المجال ($R^2 \leq 0.75$).

ب. حجم التأثير F^2 Effect Size

الجدول رقم 41: حجم التأثير F^2 Effect Size

الملاحظة	حجم التأثير F^2	المتغير المستقل/المتغير التابع
قوي	4.460	عوامل النجاح الحاسمة/الذكاء الاستراتيجي
متوسط	0.346	الذكاء الاستراتيجي/الاسبقيات التنافسية
ضعيف	0.088	عوامل النجاح الحاسمة/الاسبقيات التنافسية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

يمثل معامل التأثير F^2 تأثير المتغيرات المستقلة كل على حدة على المتغير التابع، وكما يتضح من نتائج الجدول رقم 41، وجود تأثير قوي لعوامل النجاح الحاسمة على الذكاء الاستراتيجي بقيمة 4.460، بينما كان تأثير الذكاء الاستراتيجي على الاسبقيات التنافسية متوسطا بقيمة 0.346، أما تأثير عوامل النجاح الحاسمة على الاسبقيات التنافسية فقد كان ضعيفا بقيمة 0.088.

ث. مؤشر ال **VAF** : وهو مؤشر يحدّد عملية الوساطة، وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط، ويمكننا حساب قيمة ال **VAF** بالنسبة للمسار الذي اثبت أنّ للوسيط تأثير معنوي كالتالي:

$$\text{VAF} = \frac{\text{Indirect effect}}{\text{Total effect}} \times 100 = \frac{0.550}{0.858} \times 100 = 64.10\%$$

وبعد حساب مؤشر **VAF** للمسار المعنوي، تبين أنّ 64.10% من تأثير عوامل النجاح الحاسمة على الاسبقيات التنافسية يتمّ تفسيره من خلال الذكاء الاستراتيجي.

ثامنا: اختبارات **Independent Sample T.Test**، وتحليل التباين الأحادي

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس تم استخدام اختبار دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس **Independent Sample T.test** وضع الفرضيتين:

H0: لا يوجد اختلافات معنوية في متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوي 0,05

H1: توجد اختلافات معنوية في متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوي 0,05

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 42 : اختبارات **Independent Sample T.Test**

Test des échantillons indépendants						
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
X	Hypothèse de variances égales	0.744	0.393	1.324	50	0.192
M	Hypothèse de variances égales	2.255	0.139	- 0.395-	50	0.694

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في متغيري عوامل النجاح الحاسمة والذكاء الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت القيمة الاحتمالية لكليهما 0.393 و 0.139 على التوالي أي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0.

تحليل التباين الأحادي:

استعملنا اختبار ANOVA قصد معرفة مدى تأثير متغير الأقدمية على إجابات عينة الدراسة، استعملنا اختبار الدراسة على محاور الدراسة الثلاثة إذ يشترط أن يحمل المتغير أكثر من احتمالين ولدنا في متغير الأقدمية الأحداث التالية: (أقل من 5 سنوات، من 05 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة) وبالتالي تمكنا من إجراء هذا الاختبار بوضع الفرضيات التالية:

H0: لا يوجد اختلافات معنوية في متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى معنوية 0.05

H1: يوجد اختلافات معنوية في متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم 43: تحليل التباين لتأثير الأقدمية على إجابات عينة الدراسة على المحاور

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X	Intergruppes	0.508	3	0.169	2.124	0.110
	Intragruppes	3.825	48	0.080		
	Total	4.333	51			
M	Intergruppes	1.007	3	0.336	1.505	0.225
	Intragruppes	10.703	48	0.223		
	Total	11.710	51			
Y	Intergruppes	0.067	3	0.022	0.489	0.692
	Intragruppes	2.203	48	0.046		
	Total	2.271	51			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 43، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات دلالة 0.110، 0.225، 0.692، وهي قيم أكبر من القيمة الاحتمالية 0.05، أي أنه مهما كانت أقدمية أفراد

عينة الدراسة لا يحدث فرقا في الدراسة وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (لا يوجد اختلافات معنوية في متوسطي إجابات عينة الدراسة تغزى لمتغير الأقدمية عند مستوى معنوية 0.05)، ونرفض الفرضية البديلة H1.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل المتضمن دراسة وتحليل موضوع تأثير عوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الاسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى، والتي تم اختيارها كونها ضمن المؤسسات المتوسطة الرائدة في نشاط الصناعة الغذائية، والتي تسعى لتطوير وتحسين قدرتها التنافسية، حيث تم الإشارة إلى تعريف الشركة وهيكلها التنظيمي اضافة للوسائل التي تمتلكها، والسياسة التي تنتهجها.

كما يعد هذا الفصل تدعيما للفصل السابق من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانيا، حيث قمنا في هذا الفصل بتوزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على مجتمع الدراسة، حيث دعمنا هذه الدراسة بمعالجة إحصائية وصفية باستعمال برنامج Spss وبرنامج SmartPLS، حيث تم عرض وتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة، وذلك للتحقق من مدى توفر متغيرات الدراسة وأبعادها الممثلة لها في الشركة محل الدراسة تمهيدا لاختبار العلاقات المفترضة بين تلك المتغيرات الى غاية اختبار الفرضيات ومناقشتها.

وبالرجوع إلى الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن لعوامل النجاح الحاسمة أثر في تعزيز الاسبقيات التنافسية، من خلال الذكاء الاستراتيجي، لأنه بتبني عوامل النجاح الحاسمة وتطبيقها بفعالية سيسمح للمؤسسة بتحسين جودة خدماتها مما يساعدها على الاستمرار والبقاء، وذلك من خلال الذكاء الاستراتيجي كعامل داعم للمنظمات من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية والذي يضمن لها مواجهة مختلف التهديدات والتحديات التي تتعرض لها الشركة والاستمرار في بيئة الأعمال، باعتباره أداة لجمع المعلومات، من خلال المسح البيئي للمنظمة وتحليل المعلومات، وبالتالي تعزيز أسبقيات الشركة التنافسية.

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

الخاتمة العامّة

إن نجاح واستمرارية أي منظمة في تحقيق أهدافها أصبح مشروط بوجود عوامل نجاح حاسمة، تهتم بدراسة وتحليل وتصميم نظم العمليات وكيفية إدارتها وتطوير الموارد المادية والبشرية والمالية و استغلال التكنولوجيا الحديثة، فمن خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية نصل إلى أن نجاح المؤسسة في تعزيز اسبقياتها التنافسية يعتمد بدرجة كبيرة على تبيّي أو توفّر مجموعة من هاته العوامل، التي تعتبر منهج للتطوير بغية تحسين أبعاد المنافسة المتمثلة في التكلفة، والوقت، والمرونة، والجودة خاصة، لضمان رضا العميل من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية وفق لرغباته وتوقعاته المستقبلية، ذلك أنها أصبحت ضرورة ملحة وسلاح استراتيجي فرضته حركية الحياة المعاصرة، وقد استعرضت دراستنا الحالية العديد من الدراسات السابقة التي أثبتت أهمية ونجاعة عوامل النجاح الحاسمة في التأثير على تعزيز الاسبقيات التنافسية، ومن أهم تلك العوامل (دعم والتزام الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية الثقافة التنظيمية تكنولوجيا المعلومات الهيكل التنظيمي)، حيث إن تعزيز الاسبقيات التنافسية من أهم عناصر الاستثمار ونموذج تستطيع من خلاله المنظمة تحسين أدائها والرفع من فعاليتها، وهذا لا يكون إلا بالتطوير المستمر لعملياتها بالاعتماد على الذكاء الاستراتيجي، فبعد التطرق لدراسة وتحليل موضوع الذكاء الاستراتيجي بجانبه النظري والتطبيقي، يمكن القول إن الذكاء الاستراتيجي وسيلة مهمة لتنافسية المؤسسة في بيئة تتميز بعدم التأكد، فحتى تستطيع المؤسسة أن تنتج وتسوق وتبدع فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة وقابلة للاستغلال، أي أن تحليل المعلومات أصبح له أهمية كبيرة لأنه يمكن المؤسسة من معرفة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لها.

كما تناولنا في الفصل التطبيقي دراسة حالة مطاحن بلغيث الكبرى التي استطاعت بفضل جودة منتجاتها كسب رضا المستهلك، كما أن تبنيتها لمعايير الجودة العالمية، والتزامها باحترام أبعاد التنمية المستدامة جعلها تكسب حصة سوقية معتبرة في السوق المحلي.

النتائج النظرية :

بعد الدراسة النظرية وجمع المعلومات فيما يتعلق بكل من عوامل النجاح الحاسمة، الذكاء الاستراتيجي، الاسبقيات التنافسية تمّ التوصل إلى:

- يعتبر مفهوم عوامل النجاح الحاسمة من المفاهيم الإدارية المهمة والحديثة، والتي يمكن تطبيقها في جميع انواع الشركات سواء الخدمية او الإنتاجية او المختلطة.
- نتيجة اطلاع الطالبين على عدد من المصادر التي كتبت حول الموضوع استنتجنا أن عوامل النجاح الحاسمة تختلف في عددها وانواعها من شركة الى أخرى ومن بيئة الى بيئة، او حسب الموقع الجغرافي،

فضلا عن طبيعة عمل الشركة، لكن على الرغم من اختلاف وجهات النظر وتعددتها للكتاب بمختلف مستوياتهم الثقافية والعلمية في تحديد هذه العوامل الا ان معظمهم يذكرون (دعم والتزام الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي) كعوامل للنجاح الحاسمة إقّا كلّها او بعضها.

- أصبحت ممارسة الذكاء الاستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية إن ارادت المؤسسة الحصول على مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والاستقرار في السوق.
- يعتمد الذكاء الاستراتيجي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات.
- ان فعالية الذكاء الاستراتيجي تتوقف على الأبعاد التالية: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة.
- الذكاء الاستراتيجي يختلف عن الذكاء الاقتصادي فمصطلح الذكاء الاقتصادي يمثل جزءا من الذكاء الاستراتيجي، حيث توقّر هذا النوع من الذكاء يؤدي غالبا إلى توفر الذكاء الاقتصادي، فالقائد الذكي استراتيجيا سيأخذ حتما بعين الاعتبار دراسة وبلوغ الأهداف المحددة في الجانب الاقتصادي.
- استنتجنا أنه عادة ما تُطرح مشكلة تبني الشركة لأسبقية واحدة فقط أو توليفة منها، حيث أن تطبيق المؤسسة لأكثر من أسبقية واحدة دون الاعتماد على نظام حديث قد يشكل خطر ومجازفة لها.

النتائج الميدانية :

- تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من خلال النتائج المتحصل عليها ميدانيا في شركة مطاحن بلغيث الكبرى والتي جاءت كما يلي:
- أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن المؤسسة تقوم بتبني مزيج مناسب من عوامل النجاح الحاسمة، حيث توصلنا لوجود اتجاه عام لآراء عينة الدراسة يعكس توفر مستوى مرتفع لأبعاد عوامل النجاح الحاسمة، والذي يبيّن التطبيق المرتفع لهذا المحور.
 - اتجاه المبحوثين في شركة مطاحن بلغيث الكبرى الى الموافقة على تبني محور الذكاء الاستراتيجي، والذي يبين التطبيق المرتفع لهذا المحور.

- اتجاه الباحثين في شركة مطاحن بلغيث الكبرى الى الموافقة على تبني محور الاسبقيات التنافسية، والذي يبين التطبيق المرتفع لهذا المحور.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عوامل النجاح الحاسمة والاسبقيات التنافسية وذلك عند مستوى دلالة $\text{sig} = 0.05$ ، ويشير ذلك إلى أنه كلما قامت الشركة محلّ الدراسة بزيادة اهتمامها بعوامل النجاح الحاسمة، أدى ذلك إلى تقوية وتعزيز الاسبقيات التنافسية.
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحاسمة والذكاء الاستراتيجي عند مستوى دلالة $\text{sig} = 0.05$ ، ويشير ذلك إلى أنه كلما قامت الشركة محلّ الدراسة بزيادة اهتمامها بعوامل النجاح الحاسمة، أدى ذلك إلى التطبيق الفعّال للذكاء الاستراتيجي.
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي والاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.05$ ، ويشير ذلك إلى أنه كلما قامت الشركة محلّ الدراسة بالتطبيق الفعّال للذكاء الاستراتيجي، أدى ذلك إلى تعزيز وتطوير الاسبقيات التنافسية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحاسمة على الأسبقيات التنافسية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى، ومنه نستنتج أنّ لتبني عوامل النجاح الحاسمة بأبعادها تأثير على الاسبقيات التنافسية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لعوامل النجاح الحاسمة على الذكاء الاستراتيجي لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى ومنه نستنتج أنّ لعوامل النجاح الحاسمة تأثير على التطبيق الفعّال للذكاء الاستراتيجي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للذكاء الاستراتيجي على الأسبقيات التنافسية لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى، ومنه نستنتج أنّ التطبيق الفعّال لأبعاد الذكاء الاستراتيجي يؤثّر على تعزيز الاسبقيات التنافسية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحاسمة على الأسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي كعامل وسيط عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، ومنه نستنتج أنّه في ظلّ ما هو متوقّف من عوامل النجاح الحاسمة، يمكن لنا تعزيز الاسبقيات التنافسية من خلال الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي كعامل وسيط لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى.
- عدم وجود اختلافات معنوية في متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والأقدمية عند مستوى معنوي $(\alpha \geq 0.05)$ ، أي أن الدراسة لا تتأثر بمتغيرات الجنس والأقدمية.

وبالرجوع إلى الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن لعوامل النجاح الحاسمة دور في تعزيز الاسبقيات التنافسية، من خلال الذكاء الاستراتيجي، لأنه بتبني عوامل النجاح الحاسمة وتطبيقها بفعالية سيسمح للمؤسسة بتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها مما يساعدها على الاستمرار والبقاء، وذلك في ظلّ الذكاء الاستراتيجي الذي يضمن لها مواجهة مختلف التهديدات والتحديات التي تتعرض لها الشركة والاستمرار في بيئة الأعمال، وبالتالي تعزيز أسبقيات الشركة التنافسية.

التوصيات :

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ارتقمنا تقديم مجموعة من التوصيات في شركة مطاحن بلغيث الكبرى والتي جاءت كما يلي:

- التشخيص المبكر لعوامل النجاح الحاسمة، وتحديد درجة تأثير كل عامل من هذه العوامل بما يتلاءم مع طبيعة وظروف عمل الشركة.
- ضرورة تركيز المسؤولين في الشركة محل الدراسة على إيجاد فهم مشترك لأهداف وسياسات الشركة من قبل الموظفين وبكافة المستويات الإدارية، ويمكن ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية، أو لمناقشة تلك الأهداف وأولويات تحقيقها، وضرورة اتباع واحترام كل القواعد التنظيمية والإجراءات المعمول بها في المؤسسة.
- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص وذلك بالتركيز على توافر نظام عادل للحوافز بأنواعها لتعزيز العمل الإيجابي، وبعث روح العمل والإبداع والابتكار وإشباع الحاجيات المادية والمعنوية، إضافة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها باستمرار.
- الاستمرار في التطوير الفني والتقني لنظام المعلومات المستخدم كونه ضروري للتعامل مع المعلومات؛
- العمل على تعديل الهيكل التنظيمي، ومراجعتة دوريا وبشكل منهجي ومدروس ليكون أكثر استجابة لمتطلبات العمل بالابتعاد عن المركزية والروتين في إطار توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، وذلك من خلال اتخاذ التفويض منهج عمل، وتقليل المركزية من خلال اعتماد الهياكل المرنة
- ضرورة وضع وصف وظيفي محدد فيه بوضوح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة ومؤهلات شاغلها وذلك بتوزيع السلطة بشكل واضح.
- العمل على تنمية الذكاء الاستراتيجي داخل الشركة محل الدراسة والذي من شأنه تحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي؛

- التعمق أكثر في دراسة السوق والتنصت الجيد للبيئة الخارجية يكسبها قدرة عالية على إشباع سوقها المستهدف بالمنتجات؛
- ضرورة اشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية؛
- دراسة الأسبقيات التنافسية وإمكانية تطبيقها ومعرفة أي أسبقية لها الأهمية الأكثر لكون هنالك اختلاف في ترتيب الأسبقيات.

أفاق الدراسة:

- في ظل دراستنا لهذا الموضوع لفت انتباهنا عدّة مواضيع نحاول طرحها كأفاق مستقبلية يمكن البحث فيها، نذكر منها:
- اثر التّوجه نحو تبني الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الصغير والمتوسطة لمواجهة المنافسة العالمية.
 - واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي واثره على التنسيق والتكامل الداخلي.
 - يمكن مستقبلا توسيع دراسة عوامل النجاح الحاسمة في مؤسسات أخرى.
 - كما يمكن تناول متغيّر عوامل النجاح الحاسمة من ابعاد مختلفة، حيث يعتبر هذا المتغير متعدّد الابعاد.

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. جلاب إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. صالح أحمد علي وآخرون، الإدارة بالذكاءات، نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
3. صلاح عبد القادر النعيمي : " المدير: القائد و المفكر الاستراتيجي - فن و مهارات التفاعل من الآخرين"، طبعة 01، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان 2008.
4. عامر طارق وآخرون، الذكاءات المتعددة، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
6. علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، ط، 01 دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
7. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل لإليزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1995.
8. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005.
9. مُجَّد حسين الطائي، و نعمة عباس الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2009.
10. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003.

المقالات:

11. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 27، 2021.
12. إيمان سعودي ومُحَمَّد دهان، الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة" ومؤسسة "WISSO"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد 1، 2020.
13. بوربيع صارة، الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع (سيم)، مجلة البشائر، الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، ديسمبر 2021.
14. تاغي زيدان ومُحَمَّد ناصر العتيبي، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتمضم العامة للمقاولات الانشائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، 2014.
15. حسام كوراني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 02، جوان 2018.
16. خامت سعدية، حميدي عبد الرزاق، واقع تطبيق الأسبقيات التنافسية في المؤسسات الصحية، دراسة على عدد من المؤسسات الصحية الخاصة بولاية البويرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020.
17. رباب محروس عبد الحميد الخولي، "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، المجلد 01، العدد 1، جانفي 2022.
18. سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمة الأعمال، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 1، 2021.

19. سالم حسن خلف، تأثير عوامل النجاح الحاسمة في تحسين إنتاجية العاملين دراسة تحليلية في معمل كبريت المشراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 58، الجزء 02، تاريخ النشر 2022/6/30.
20. سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير، تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 83، تاريخ النشر 2015/06/01.
21. سعدون حمود جثير وآخرون، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 10، 2013.
22. سليمان مُجَّد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الزاوية، ليبيا، 2012.
23. سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، مجلة آداب الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 01، العدد 1، 2008.
24. شريف مُجَّد يوسف، دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51، العدد 04، جوان 2021، <https://doi.org/10.21608/jsec.2021.183140>
25. عبد الرحمان بن أحمد هيجان، عرض نقدي لكتاب القيادة الاستراتيجية، فن ومنهج ل(فريدريك، مايك، تريكور وبنيامين)، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 02، 2004.
26. عبید عصام، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، مجلة دراسات المعلومات، المجلد 01، العدد 04، 2009.
27. عرفاء عدنان عجین وآخرون، تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين، مجلة جامعة حماة، المجلد 05، العدد 10، جويلية 2022

28. عماد عبد العزيز وعيد القصي النجار، النجار أثر فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات التنافسية- دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 39، العدد 3، 2019.
29. عمرو مصطفى، مُجّد حسين، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 04، 2019.
30. غسان موسى ومحمود النداوي، عوامل النجاح الحاسمة وتأثيرها في فاعلية اتخاذ القرارات الأمنية (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية العراقية)، مجلة دنانير ، المجلد 01، العدد 22، 2021.
31. فايز جمعه صالح النجار، أروى مُجّد الحرايزة، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال "دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى"، المجلة العلمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 08، العدد 03، 2020/6/12. كاين site.
32. فؤاد حمودي العطار، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 08، العدد 03، 2010.
33. قابوسة علي واخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التنمية البشرية، دراسة قياسية حلاله الدول العربية خلال سنة 2018، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد 06، العدد 1، أبريل 2020.
34. مظفر احمد حسين، تقييم عوامل النجاح الحرجة في إطار ادارة المعرفة اثنان (0.2) والاستشراف الاستراتيجي - دراسة لبعض الشركات الصناعية في محافظة كركوك -، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 128(2021)، تاريخ النشر مارس 2022.
35. معاد خلف ابراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة في تحقيق قيادة التكلفة المستهدفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، 2011.
36. نور الدين زمام، صباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 11، جوان 2013.

37. هاشم فوزي العبادي، بلال جاسم القيسي، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 5، العدد 10، 2013، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2013.
38. هدى عبد الرحيم حسين، نحو اعتماد نظم معلومات ادارية ناجحة باستخدام اسلوب عوامل النجاح الحاسمة - دراسة استطلاعية في مديرية توزيع كهرباء المنطقة الشمالية - ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 28، العدد 82، 2006.
39. يونس مُجّد خضر السبعوي وآخرون، عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والهيئة التدريسية في جامعة التنمية البشرية، المجلة العربية للإدارة «السليمانية، إقليم كردستان العراق»، مجلد 39، العدد 4، ديسمبر 2019.

الملتقيات:

40. بن داودية وهيبة، أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال الحديثة، مداخلة مقدمة في الملتقى السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.
41. زروخي فيروز ، سكر كنزة ، دور الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول الرأسمال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

الرسائل الجامعية:

42. أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.
43. أحمد، بالالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

44. أعراب سعيدة، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة المواد والأدوية الحيوانية، مذكرة ماجستير، تخصص: تنمية الموارد البشرية، قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
45. ألاء مصطفى خليل، عوامل نجاح و فشل المشاريع في المنظمات غير الربحية دراسة حالة - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2021.
46. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009.
47. بن بلخير ميلود، بوسليم عبد العلي، الذكاء الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرارات -دراسة حالة اتصالات الجزائر أدرار- ، مذكرة ماستر أكاديمي في إدارة الاعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2022.
48. تمام حاج حسن، دراسة تحليلية لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق منهجية الستة سيغما للتحسين في الشركات السورية، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، 2013.
49. حفيظ فراح، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار - بمؤسسة Saniplast بأم البواقي-، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020.
50. الخير أونيس، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة طولقة)، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تسيير المنظمات، تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
51. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، قسم ادارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.

52. سهيلة عباسي وآخرون، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار- دراسة حالة لوكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة و ورقلة- مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018.
53. شلغوم رميساء، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صافيلي بعين أسمارة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014.
54. طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولايي سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه، قسم علوم تسيير، تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، 2018.
55. علام فاطمة، عوامل النجاح الرئيسية في إدارة المشاريع (دراسة ميدانية لعينة من المشاريع في مؤسسات الغرب الجزائري)، أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان-، الجزائر، 2021.
56. لعلايمية محمد علي، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال Ferial عنابة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
57. محمد عبدالله، عمر الفرجاني، مدي إمام المدير الليبي بمفهوم الأسبقيات التنافسية -دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير في الادارة، قسم الادارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2012.
58. محمد منصور عتوم، "أثر عوامل النجاح الحرجة في الميزة التنافسية لمواقع التجزئة الإلكترونية" دراسة ميدانية لشركات بيع الأجهزة الإلكترونية في عمان- الأردن"، رسالة ماجستير، تخصص الاعمال الالكترونية، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الوسط، الاردن، 2018.
59. نوارة محتوت، دور تكنو لوجيا المعلومات في سير الخدمة العمومية في الجزائر . دراسة ميدانية حول بطاقة التعريف البيومترية في بلدية معاتقة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة

- وإدارة محلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2018.
60. نور فرج الدردساوي، تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الاعمال (الهندرة) – دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.
61. هادي حمد هادي الموسوي، أثر الهندسة المتزامنة في تعزيز الأسبقيات التنافسيّة -دراسة استطلاعيّة لآراء عينة من مديري معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف-، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كليّة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2013.
62. وفاء سامي أبوزيد، أثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
63. يزغش كميليا، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة: المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

- 64.Ahmad. S, & Schroeder. R. G. , Dimensions Of Competitive Priorities: Are They Clear, Communicated, And Consistent, The Journal of Applied Business Research ,vol 18, num 01,2013.
- 65.Alexander Tuebke et al, Strategic Policy Intelligence: Current Trends the State of Play and Perspectives, IPTS technical report, December 2001.
- 66.Alghamdi, A. The Role of Market Knowledge in the Adoption of the Blue Ocean Strategy and its Impact on Achieving Competitive Advantage: a Study Conducted in the Saudi Telecom Company (STC). Journal of Marketing and HR, vol 02, num 01, 2016.

67. Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour et al, When titans meet–Can industry 4.0 revolutionise the environmentally–sustainable manufacturing wave? The role of critical success factors, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol 132, Num C , april 2018.
68. Awwad, Abdulkareem S et al, Competitive priorities and competitive advantages in Jordanian manufacturing, *Journal of Service Science and Management*, vol 06, num 01, 2013.
69. Bullen, Christine & Rockart, John. A primer on critical success factors, Center for Information Systems Research, Sloan School of Management WP, Massachusetts Institute of Technology, vol 69, Num 1220, 1981.
70. Cooper, Vanessa A, "The Critical Success Factor Method: A review and practical example". *International Conference on Information Resources Management*, Proceedings.53, available on <http://aisel.aisnet.org/confirm2008/53> , RMIT University ,2008.
71. Chase Richard , Aquilano Nicholas, Jakob Robert, *Operation Management for Competitive Advantage* 11th edition, McGraw – hill, Inc New York, 2001.
72. D. Upton, *The management of manufacturing flexibility*, *California Management Review*, Vol 36, No 2, 1994.
73. Daft.R, *Organization Theory and Design*, 8th ed, Thompson Publishing, N.W, USA, 2004.
74. Davis jack, sherman kent & the profession of intelligence, *occasional paperrs* ,vol 01, num 01.
75. DON MCDOWELL, *Strategic Intelligence A Handbook for Practitioners, Managers, and Users*, Revised Edition, THE SCARECROW PRESS, Lanham, Maryland, 2009.
76. *Global Intelligence Alliances*, Introduction to strategic management, GIA White Paper 2, 2004.

77. Guanhua Yang, Beilei Liu, Research on the impact of managers' green environmental awareness and strategic intelligence on corporate green product innovation strategic performance, *Annals of Operations Research*, available on: <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04243-5> , August 2021.
78. Hani Zaki Kordiya , The Impact of Crisis Management Critical Success Factors on Funding Crisis “UNRWA’s Senior Staff Perspective in the Gaza Strip” , A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Crises and Disasters Management, Deanship of Research and Graduate Studies, The Islamic University of Gaza, Palestine, 2019.
79. Hayes, R.H, Wheelwright, S.C. Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing, John Wiley, New York, USA, 1984.
80. Hung et al, Are alliances a panacea for SMEs? The achievement of competitive priorities and firm performance, *Total Quality Management and Business Excellence*, vol 26, Num01, 2015.
81. J.H. Adam, Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, Edition 02, YORK Press ,Beirut, 1989.
82. José Manuel Esteves, Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP Implementation Projects, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Llenguatges i Sistemes Informàtics, Politècnica de Catalunya University, Barcelona, Spain, 2004.
83. Juran.j , gestion de la qualité, Edition 01,afnor, France, 1983.
84. Karjewski and Ritzman, operation managment: strategy and analysis, 3rd edition, Addison-Wesley,boston, 1993.
85. Kavitha. P, Karthikeyan. M. , & Devi. N,. An investigation of competitive priorities and competitive advantage among smallscale industries with reference to Coimbatore city, *Journal of Business and Management*, vol 7, num 03, 2013.

86. Kuhlmann, Stefan et al., "Improving Distributed Intelligence in complex Innovation Systems", Final report of the Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), A Thematic Network of the European Targeted Socio-Economic Research Programme, Fraunhofer Institute Systems and Innovation research, Karlsruhe, June 1999.
87. Leidecker, J. K., & Bruno, Identifying and using critical success factors, Long Range Planning, Vol 17, Num 1, university of santa clara, USA, 1984.
88. M. Muzamil Naqshbandi and Fazli Idris, Competitive priorities in Malaysian service industry, Business Strategy Series, vol 13, num 06, 2012.
89. Maccoby Michael, Strategic Intelligence, a conceptual of leadership for change, Performance improvement, Vol 50, Num 3, 2011.
90. Maccoby Michael, Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, Research Technology Management, Vol 44, No 3, 2001.
91. Muhammad Syaifullah, The influence of top management commitment and organizational culture on implementation of management accounting information system a study at people's credit banks (BPR) in pontianak city, Indonesia, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol V, Num 12, ISSN 2348 0386, December 2017.
92. Nasiren and Abdullah Mohd Asmoni, Critical Success Factors on the BCM Implementation in SMEs, Journal of Advanced Research in Business and Management Studies, Vol 3, No 1, 2016.
93. Natalia Ana STRĂIN, STRATEGIC INTELLIGENCE ROLE IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS, The USV Annals of Economics and Public Administration, Volume 13, Issue 2(18), 2013.
94. Nien-Tsu Tuan, Identifying Critical Success Factors through Interactive Management, MATEC Web of Conferences, vol 312, N°03, 2020.,
95. Prapawadee Na Ranong ,Wariya Phuenggam, Critical Success Factors for effective risk management procedures in financial industries A study from

- the perspectives of the financial institutions in Thailand, Master Thesis, Umeå University, Umeå School of Business, Thailand, 2009.
96. R. Narian, R. Yadav, J. Sarkis, and J. Cordeiro, The strategic implications of flexibility in manufacturing systems, *International Journal of Agile Management Systems*, Vol 2, No 3, 2000.
97. Ragatz.G, Handfield.R and Petersen.K ,Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty, *Journal of Business Research*, Vol 55, Num 5, 2002.
98. Richard Caralli et al, "The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management," Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, Technical Report CMU/SEI-2004-TR-010, 2004, doi <http://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?AssetID=7129>.
99. Russell. S, & Millar. H, Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean, *Journal of Business and Management* ,vol 16, num 10 ,2014.
100. Shirinboy Sharofoviya Olimov, Information Technology in Education, *Journal of Advanced Research and Scientific Progress*, Volume 01, Num 01, 2022.
101. Takala. J, Analysing and synthesising multifocused manufacturing strategies by analytical hierarchy process, *Journal of Manufacturing Technology and Management*, vol 04, Num 05, 2002.
102. Thawatchai Jitpaiboon, The Study of Competitive Priorities and Information Technology Selection: Exploring Buyer and Supplier Performance, *Journal of International Technology and Information Management*, vol 23, num 3, 2013.
103. Ward, et al , Competitive Priorities in Operations Management , *Decision Sciences*,vol 29, num(issue)4,1998,. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb00886.x> .

104. Zakaria Muttalak Al-Daouri, Belal Khalid Atrach, the impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank AL-ETIHAD IN JORDAN, Globus An International Journal of Management &IT, Vol 12, No 1, Jul-Dec 2020.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and butterflies, framing the central text.

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعديه
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



استبيان حول:

أثر عوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الأسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي
- دراسة حالة مطاحن سوق أهراس -

السيد(ة) المحترم(ة)

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعدّ لجمع المعلومات اللازمة لإتمام مذكرة التخرج التي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، وتهدف هذه الدراسة للتعرف على عوامل النجاح الحاسمة، وأثرها في تعزيز الاسبقيات التنافسية، من خلال الذكاء الاستراتيجي، ونظرا لأهمية رأيكم أرجوا منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة، حيث أن صحة النتائج الميدانية تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بسرية تامة .

شكرا لحسن تعاونكم.

الاستاذ المشرف:

- د/جابر مهدي

من إعداد الطلبة:

- بوطوبة أحلام

- ملاوحية مريم

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم.

فالرجاء وضع علامة (√) في المكان المناسب.

	1. ذكر	الجنس
	2. أنثى	
	1. أقل من 30 سنة	العمر
	2. من 30 إلى 40 سنة	
	3. من 41 إلى 50 سنة	
	4. من 51 سنة فأكثر	
	1. تكوين مهني	المؤهل العلمي
	2. ليسانس	
	3. ماستر (مهندس دولة)	
	4. ماجستير	
	5. دكتوراه	
	1. اقل من 5 سنوات	الاقدمية
	2. من 05 إلى 10 سنوات	
	3. من 11 إلى 15 سنة	
	4. أكثر من 15 سنة	
	1. إدارة عليا	المستوى الوظيفي
	2. إدارة وسطى	

المحور الثاني: عوامل النجاح الحاسمة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
البعد الاول: دعم والتزام الإدارة العليا						
01	لدى الإدارة العليا أهداف وسياسات استراتيجية واضحة ودقيقة.					
02	يتم توضيح سياسات الشركة مسبقا للموظف قبل البدء بعمله.					
03	تدعم ادارة الشركة وتركز على سياسة الاهتمام بسرعة وجودة المنتجات المقدمة الى الزبائن المتعاملين معها.					
04	تلتزم الادارة العليا بتقديم الدعم والتمويل اللازمين لتحسين عمليات انتاجها.					
05	تلتزم الإدارة العليا بمناقشة قضايا الجودة، ومرونة، وتكاليف ووقت تسليم منتجاتها في اجتماعاتها.					
البعد الثاني: عوامل متعلقة بالموارد البشري						
06	تهتم الشركة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) عند شغل الوظائف الشاغرة.					
07	تسعى الشركة لاستقطاب العاملين من ذوي الخبرة والمهارة.					
08	تضع الشركة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.					
09	تقوم الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها باستمرار.					
10	تعتمد الشركة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل افضل.					
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية						
11	الرؤساء والمرؤوسون يتبعون ويحترمون كل القواعد التنظيمية و الإجراءات المعمول بها في المؤسسة.					
12	تركز الشركة على العمل كفريق واحد من خلال تشجيع التعاون و التنسيق بين جهود الأفراد.					
13	الشركة لها روح الإبداع والابتكار ولا تتوقف عن تحسين أساليب عملها.					

				تشجع ثقافة المنظمة على الابداع وحل المشكلات المتعلقة بجودة وتكلفة المنتجات وخدماتها.	14
البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال					
				تمتلك الشركة الأساليب والمعدات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	15
				توفر الشركة منظومة اتصال متكاملة بين العاملين في مستوياتها الإدارية الثلاثة (العليا - الوسطى - التنفيذية).	16
				تقوم الشركة بإجراء الدورات التدريبية المستمرة والخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف رفع مستوى اداء العاملين.	17
				تستخدم الشركة شبكة الانترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين اصحاب المصالح.	18
				تؤدي نظم المعلومات الادارية المتوفرة في المؤسسة والمبنية على تكنولوجيا المعلومات الى الاستخدام الامثل للموارد المتاحة والابداع في الاداء.	19
البعد الخامس: الهيكل التنظيمي					
				للشركة هيكل تنظيمي واضح لجميع العاملين.	20
				تقوم الشركة بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل منهجي ومدروس ليكون أكثر استجابة لمتطلبات العمل.	21
				يوجد في الشركة وصف وظيفي محدد فيه بوضوح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة ومؤهلات شاغلها.	22
				تم عملية الاتصال بين الوحدات بشكل رسمي حسب اللوائح والتعليمات.	23
				تحرص الشركة على توزيع السلطة بشكل واضح.	24

المحور الثالث: الذكاء الاستراتيجي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
البعد الاول: الاستشراف						
25	تحدد الشركة الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اغتنامها.					
26	تتابع الشركة تغيرات البيئة الخارجية لإعادة التفكير في انعكاساتها على ميزتها التنافسية.					
27	الاستشراف يساعد المؤسسة على مواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية للمحافظة على تنافسية المؤسسة.					
28	الشركة لديها القدرة على تشخيص الفرص بشكل يمكنها من استثمارها في تحقيق الميزة التنافسية.					
البعد الثاني: الرؤية المستقبلية						
29	تمتلك الشركة رؤية واضحة تحدّد من خلالها اتجاه الأعمال.					
30	تستخدم الشركة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف المؤسسة.					
31	تعتمد الشركة على رؤيتها في عملية اتخاذ القرارات المناسبة.					
32	تمتلك الشركة القدرة على تحويل رؤيتها إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها.					
33	تستشعر إدارة الشركة بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبل المؤسسة.					
البعد الثالث: الدافعية						
34	تمتلك إدارة الشركة القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصوراتها.					
35	تثير إدارة الشركة التنافس بين العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.					
36	تشجع إدارة الشركة التفاعل بين العاملين وتشجع على تكوين فرق العمل بينهم.					
37	تحت إدارة الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.					

					تخز إدارة الشركة الأفراد العاملين على التصرف بانسجام مع أهدافها.	38
--	--	--	--	--	--	----

المحور الرابع: الاسبقيات التنافسية

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		01	02	03	04	05
البعد الاول: التكلفة						
39	من أولويات الشركة التكلفة المنخفضة للمنتج.					
40	تسعى الشركة الى زيادة وحداتها المنتجة بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة.					
41	تقوم إدارة الشركة بعمليات رقابية دورية على المنتجات المقدمة من أجل تخفيض التكلفة.					
42	تستخدم إدارة الشركة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف.					
البعد الثاني: الجودة						
43	تتبني الإدارة العليا ثقافة تعزيز الجودة.					
44	تبحث الإدارة العليا عن كيفية تحسين منتجاتها من خلال دعم أنشطة البحث والتطوير.					
45	تتبني الشركة فكرة أن الزبون هو المحدد الرئيسي لجودة المنتجات وفقا للمواصفات التي يريدها.					
46	تشجع الإدارة العاملين على تعزيز قدراتهم بغية تقديم منتجات ذات جودة عالية.					
47	توجد في الشركة رقابة على جميع العمليات الإنتاجية بغية التعرف على الانحرافات وضبط الجودة.					
البعد الثالث: المرونة						
48	تسعى الشركة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في رغبات المستهلكين وتغيير مواصفات المنتج بما يتوافق معها.					
49	يملك العاملون في الشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على اداء أكثر من وظيفة مهمة.					
50	تمتلك إدارة الشركة علاقة مرنة مع الموردين لتسهيل الحصول على الموارد.					

					51	تتصف العمليات الإنتاجية بالشركة بالمرونة العالية لتقلبات الطلب.
					52	تتميز الشركة بالسرعة في تغيير ترتيبات وتسهيلات الإنتاج.
البعد الرابع: الوقت/التسليم						
					53	تمتلك الشركة القدرة على تقليل الوقت لإتمام وتطوير منتجاتها.
					54	تلتزم الشركة بمواعيد تقديم وتسليم المنتجات لزبائنها باستمرار.
					55	تستخدم الشركة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن المتنامية.
					56	تمتلك الشركة منافذ توزيع منتشرة على رقعة جغرافية واسعة.

إذا كان لديكم تعليقات إضافية يمكنكم طرحها

.....

.....

.....

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعديه
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تسيير
استمارة صدق المحكمين



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار الحصول على شهادة الماستر نظام L.M.D شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، قام الأساتذة الآتية أسماؤهم بتحكيم استمارة (استبيان) قصد تحليل متغيرات الدراسة التي تحمل عنوان " أثر عوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الأسبقيات التنافسية من خلال الذكاء الاستراتيجي دراسة حالة مطاحن بلغيث الكبرى- سوق أهراس"

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة	التخصص	الامضاء
01	عابري محمد أسيد	MCA	Management	
02	رحالة بديل	MCA	Management	
03	غزير فتحي	استاذ محاضر	ادارة الأعمال	
04	طليح فاطمة الزهراء	أستاذ	ادارة أعمال	
05	فركح سعيد	استاذ محاضر	ادارة أعمال	

الأستاذ المشرف:

- د/ جابر مهدي

من اعداد الطلبة:

- بوطوبة أحلام

- ملاوحيه مريم

ملحق رقم (03): نتائج ومخرجات برنامج Spss 22

1- تحليل خصائص عينة الدراسة:

ما هو جنس المستجيب؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	38	73,1	73,1	73,1
أنثى	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

كم عمر المستجيب؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	9	17,3	17,3	17,3
من 30 إلى 40 سنة	30	57,7	57,7	75,0
من 41 إلى 50 سنة	12	23,1	23,1	98,1
من 51 فأكثر	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

ما هو المستوى التعليمي للمستجيب؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تكوين مهني	5	9,6	9,6	9,6
ليسانس	34	65,4	65,4	75,0
ماستر (مهندس دولة)	13	25,0	25,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

ما هي سنوات الأقدمية للأفراد العاملين؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	5	9,6	9,6	9,6
من 05 إلى 10 سنوات	18	34,6	34,6	44,2
من 11 إلى 15 سنة	22	42,3	42,3	86,5
من 15 سنة فأكثر	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

ما هو المستوى الوظيفي للمستجيب؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إدارة عليا	17	32,7	32,7	32,7
إدارة وسطى	35	67,3	67,3	100,0

Total	52	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

2- ألفا كرونباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	56

3- وصف متغيرات الدراسة:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المستجيب؟ جنس هو ما	52	1,2692	,44789
المستجيب؟ عمر هو ما	52	2,0962	,69338
للمستجيب؟ التعليمي المستوى هو ما	52	2,1538	,57342
العاملين؟ للأفراد الأقدمية سنوات هي ما	52	2,5962	,84621
للمستجيب؟ الوظيفي المستوى هو ما	52	1,6731	,47367
ودقيقة واضحة استراتيجية وسياسات أهداف العليا الإدارة لدى	52	2,6923	1,12961
بعمله البدء قبل للموظف مسبقا المؤسسة سياسات توضيح يتم	52	2,7692	1,09572
معها المتعاملين الزبائن الى المقدمة المنتجات وجوده بسرعة الاهتمام سياسة على وتركز المؤسسة ادارة تدعم	52	4,0769	,26907
انتاجها عمليات لتحسين اللازمين والتمويل الدعم بتقديم العليا الادارة تلتزم	52	4,0962	,29768
اجتماعاتها في منتجاتها تسليم وقت وتكاليف ومرونة، الجودة، قضايا بمناقشة العليا الإدارة تلتزم	52	3,8462	,72449
الشاغرة الوظائف شغل عند (...التدريب الخبرة، العلمي، المؤهل) الوظيفة بمواصفات الشركة تهتم	52	4,2692	,44789
والمهارة الخبرة ذوي من العاملين لاستقطاب الشركة تسعى	52	3,9231	1,04499
العاملين وتطوير لتدريب ومتجددة مستمرة برامج الشركة تضع	52	4,2500	,65305
باستمرار بها للعاملين التدريبية الاحتياجات بتحديد الشركة تقوم	52	4,1923	,52537
افضل عمل أداء على العاملين لتشجيع والمعنوية المادية الحوافز على الشركة تعتمد	52	2,1346	1,22120
المؤسسة في بها المعمول الإجراءات و التنظيمية القواعد كل ويحترمون يتبعون والمؤوسون الرؤساء	52	3,3462	1,16963
الأفراد جهود بين التنسيق و التعاون تشجيع خلال من واحد كفريق العمل على الشركة تركز	52	4,0577	,72527
عملها أساليب تحسين عن تتوقف ولا والابتكار الإبداع روح لها الشركة	52	4,2308	,42544
وخدماتها المنتجات وتكلفة بجودة المتعلقة المشكلات وحل الابداع على المنظمة ثقافة تشجع	52	3,9615	,27735
والاتصالات المعلومات تكنولوجيا مجال في الحديثة والمعدات الأساليب الشركة تمتلك	52	4,1538	,36432
(التنفيذية -الوسطى - العليا) الثلاثة الإدارية مستوياتها في العاملين بين متكاملة اتصال منظومة الشركة توفر	52	4,0769	,26907
اداء مستوى رفع بهدف والاتصالات المعلومات بتكنولوجيا والخاصة المستمرة التدريبية الدورات بإجراء الشركة تقوم	52	4,1731	,38200
العاملين			
المصالح اصحاب بين والخارجية الداخلية اتصالاتها في الانترنت شبكة الشركة تستخدم	52	4,3846	,49125
للموارد الامثل الاستخدام الى المعلومات تكنولوجيا على والمبنية المؤسسة في المتوفرة الادارية المعلومات نظم تؤدي	52	4,0000	,34300
الاداء في والابداع المتاحة			
العاملين لجميع واضح تنظيمي هيكل للشركة	52	2,9038	1,33225

العمل لمتطلبات استجابة اكثر ليكون ومدرّوس منهجي وبشكل دوري التنظيمي الهيكل بمراجعة الشركة تقوم	52	2,5385	1,22813
شاعلها ومؤهلات ووظيفة كل وواجبات مسؤوليات بوضوح فيه محدد وظيفي وصف الشركة في يوجد	52	3,3077	1,02016
والتعليمات اللوائح حسب رسمي بشكل الوحدات بين الاتصال عملية تتم	52	3,4231	,97711
واضح بشكل السلطة توزيع على الشركة تحرص	52	2,7308	1,23852
اغتنامها من يمكنها بشكل غيرها قبل الفرص الشركة تحدد	52	4,0962	,45416
التنافسية ميزتها على انعكاساتها في التفكير لإعادة الخارجية البيئية تغيرات الشركة تتابع	52	4,0000	,76696
المؤسسة تنافسية على للمحافظة المستقبلية والتغيرات التعقيدات مواجهة على المؤسسة يساعد الاستشراف	52	3,8462	,87188
التنافسية الميزة تحقيق في استثمارها من يمكنها بشكل الفرص تشخيص على القدرة لديها الشركة	52	4,0769	,43594
الأعمال اتجاه خلالها من تحدد واضحة رؤية الشركة تمتلك	52	3,9038	,69338
المؤسسة أهداف باتجاه العاملين جهود توحيد في رؤيتها الشركة تستخدم	52	3,8462	,63815
المناسبة القرارات اتخاذ عملية في رؤيتها على الشركة تعتمد	52	4,0962	,45416
وأهدافها المؤسسة رسالة ضمن التطبيق ممكن واقع إلى رؤيتها تحويل على القدرة الشركة تمتلك	52	4,0192	,36997
المؤسسة مستقبل في الأثر ذات الاستراتيجية القضايا متجدد بشكل الشركة إدارة تستشعر	52	3,9231	,38837
وتصوراتها رؤية لتنفيذ العاملين دفع على القدرة الشركة إدارة تمتلك	52	3,3654	1,13809
وانجازاتهم لأعمالهم نتيجة متنوعة حوافز باستخدام العاملين بين التنافس الشركة إدارة تثير	52	2,4038	1,33225
بينهم العمل فرق تكوين على وتشجع العاملين بين التفاعل الشركة إدارة تشجع	52	3,8846	1,27808
المسؤولية وتحمل القرار اتخاذ في المشاركة على العاملين الشركة إدارة تحث	52	3,3654	1,13809
أهدافها مع بانسجام التصرف على العاملين الأفراد الشركة إدارة تحفز	52	3,1923	1,10327
للمنتج المنخفضة التكلفة الشركة أولويات من	52	4,4423	,50151
الواحدة الوحدة كلفة تخفيض بهدف المنتجة وحداتها زيادة الى الشركة تسعى	52	3,3462	1,26622
التكلفة تخفيض أجل من المقدمة المنتجات على دورية رقابية بعمليات الشركة إدارة تقوم	52	4,1731	,38200
التكاليف لخفض ورشيدة اقتصادية بصورة المتاحة مواردها الشركة إدارة تستخدم	52	4,1346	,34464
الجودة تعزيز ثقافة العليا الإدارة تتبنى	52	4,5192	,50450
والتطوير البحث أنشطة دعم خلال من منتجاتها تحسين كيفية عن العليا الإدارة تبحث	52	4,2308	,54648
يريدها التي للمواصفات وفقا المنتجات لجودة الرئيسي المحدد هو الزبون أن فكرة الشركة تتبنى	52	4,0577	,63904
عالية جودة ذات منتجات تقديم بغية قدراتهم تعزيز على العاملين الإدارة تشجع	52	3,7885	,95664
الجودة وضبط الانحرافات على التعرف بغية الإنتاجية العمليات جميع على رقابة الشركة في توجد	52	4,1346	,59504
معها يتوافق بما المنتج مواصفات وتغيير المستهلكين رغبات في الحاصلة للتغيرات للاستجابة الشركة تسعى	52	3,3462	1,11820
مهمة وظيفة من اكثر اداء على قادرين جعلهم متعددة مهارات الشركة في العاملون يمتلك	52	4,2308	,42544
الموارد على الحصول لتسهيل الموردين مع مرنة علاقة الشركة إدارة تمتلك	52	4,2308	,42544
الطلب لتقلبات العالية بالمرونة بالشركة الإنتاجية العمليات تصنف	52	4,2500	,43724
الإنتاج وتسهيلات ترتيبات تغيير في بالسرعة الشركة تتميز	52	4,1538	,36432
منتجاتها وتطوير لإتمام الوقت تقليل على القدرة الشركة تمتلك	52	3,9038	,84621
باستمرار لزيانها المنتجات وتسليم تقديم بمواعيد الشركة تلتزم	52	3,8654	,88625
المتنامية الزبائن لطلبات الاستجابة سرعة لتأمين الأمان مخزون سياسة الشركة تستخدم	52	2,0577	,80229
واسعة جغرافية رقعة على منتشرة توزيع منافذ الشركة تمتلك	52	4,7500	,43724
العليا الإدارة والتزام دعم	52	3,4962	,53209
البشري بالمورد متعلقة عوامل	52	3,7538	,33046
التنظيمية الثقافة	52	3,8990	,46773
والاتصال المعلومات تكنولوجيا	52	4,1577	,21452
التنظيمي الهيكل	52	2,9808	,70988
الاستشراف	52	4,0048	,42441
المستقبلية الرؤية	52	3,9577	,33685
الدافعية	52	3,2423	,82921

التكلفة	52	4,0240	,26780
الجودة	52	4,1462	,30962
المرونة	52	4,0423	,36372
التسليم	52	3,6442	,40929
الحاسمة النجاح عوامل	52	3,6575	,29149
الاستراتيجي الذكاء	52	3,7349	,47917
التنافسية الاسبقيات	52	3,9642	,21100
N valide (liste)	52		

4- اختبار توزيع المتغيرات وخطوة العلاقة بينهما:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X	.101	52	.200 [*]	.969	52	.191
Y	.098	52	.200 [*]	.958	52	.065

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

5- الارتباط الذاتي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,886	,667		2,828	,007		
Xa	,068	,069	,173	,993	,326	,546	1,831
Xb	,124	,094	,194	1,320	,194	,768	1,302
Xc	-,104	,070	-,231	-1,494	,142	,689	1,451
Xd	,358	,140	,364	2,547	,014	,810	1,235
Xe	,074	,046	,249	1,596	,118	,677	1,477

a. Variable dépendante : Y

6- اختبار T.test :

Statistiques de groupe

	ما هو جنس المستجيب	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X	ذكر	38	3.6897	.27242	.04419
	أنثى	14	3.5700	.33289	.08897
M	ذكر	38	3.7189	.54246	.08800
	أنثى	14	3.7786	.24577	.06568
Y	ذكر	38	3.9641	.20194	.03276
	أنثى	14	3.9643	.24208	.06470

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
X	.744	.393	1.324	50	.192	.11974	.09047	-.06197-	.30144
			1.205	19.783	.242	.11974	.09934	-.08763-	.32710
M	2.255	.139	-.395	50	.694	-.05971-	.15106	-.36313-	.24370
			-.544	47.632	.589	-.05971-	.10981	-.28054-	.16112
Y	.765	.386	-.002	50	.998	-.00014-	.06662	-.13396-	.13368
			-.002	20.057	.998	-.00014-	.07252	-.15139-	.15110

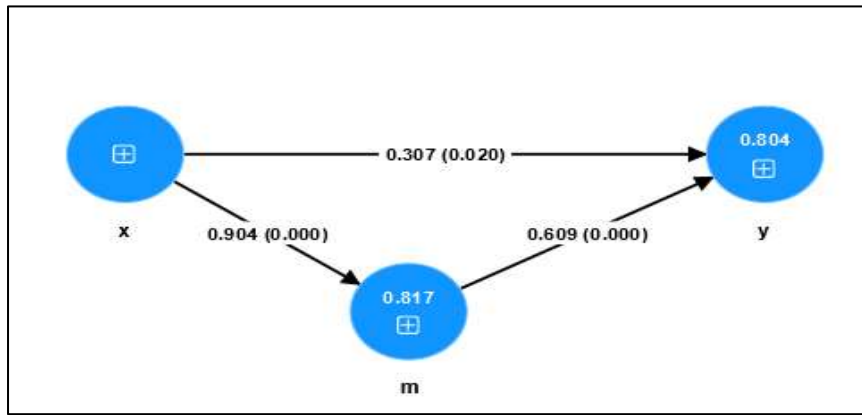
7- تحليل التباين الأحادي:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X	Intergruppes	.508	3	.169	2.124	.110
	Intragruppes	3.825	48	.080		
	Total	4.333	51			
M	Intergruppes	1.007	3	.336	1.505	.225
	Intragruppes	10.703	48	.223		
	Total	11.710	51			
Y	Intergruppes	.067	3	.022	.489	.692
	Intragruppes	2.203	48	.046		
	Total	2.271	51			

ملحق رقم (03): نتائج ومخرجات SmartPLS

مربع ف - قائمة		المتغير الكامن - الارتباط			
(100%) تكبير					
Excel إلى			m	x	y
m → y	0.346	m	1.000	0.904	0.887
x → m	4.460	x	0.904	1.000	0.858
x → y	0.088	y	0.887	0.858	1.000



معاملات المسار - المتوسط، والانحراف المعياري، وقيم T، وقيم P					
(100%) تكبير					
Excel إلى R إلى					
	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (O/STDEV)	الدلالة أو قيمة P
m → y	0.609	0.581	0.134	4.550	0.000
x → m	0.904	0.902	0.028	31.944	0.000
x → y	0.307	0.337	0.132	2.330	0.020

معاملات المسار - فترات الثقة					
(100%) تكبير					
	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	2.5%	97.5%	
m → y	0.609	0.581	0.306	0.830	
x → m	0.904	0.902	0.837	0.940	
x → y	0.307	0.337	0.075	0.601	

التأثيرات غير المباشرة الكلية - فترات الثقة					
(100%) تكبير					
	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	2.5%	97.5%	
x → y	0.550	0.524	0.268	0.756	

تأثيرات معينة غير مباشرة - المتوسط، والانحراف المعياري، وقيم T، وقيم P (100%) [تكبير](#) [Excel إلى](#)

	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (O/STDEV)	الدلالة أو قيمة P
x → m → y	0.550	0.524	0.123	4.474	0.000

التأثيرات غير المباشرة الكلية - المتوسط، والانحراف المعياري، وقيم T، وقيم P (100%) [تكبير](#) [Excel إلى](#)

	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (O/STDEV)	الدلالة أو قيمة P
x → y	0.550	0.524	0.123	4.474	0.000

تأثيرات معينة غير مباشرة - فترات الثقة (100%) [تكبير](#)

	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	2.5%	97.5%
x → m → y	0.550	0.524	0.268	0.756

التأثيرات الكلية - المتوسط، والانحراف المعياري، وقيم T، وقيم P (100%) [تكبير](#) [Excel إلى](#) [R إلى](#)

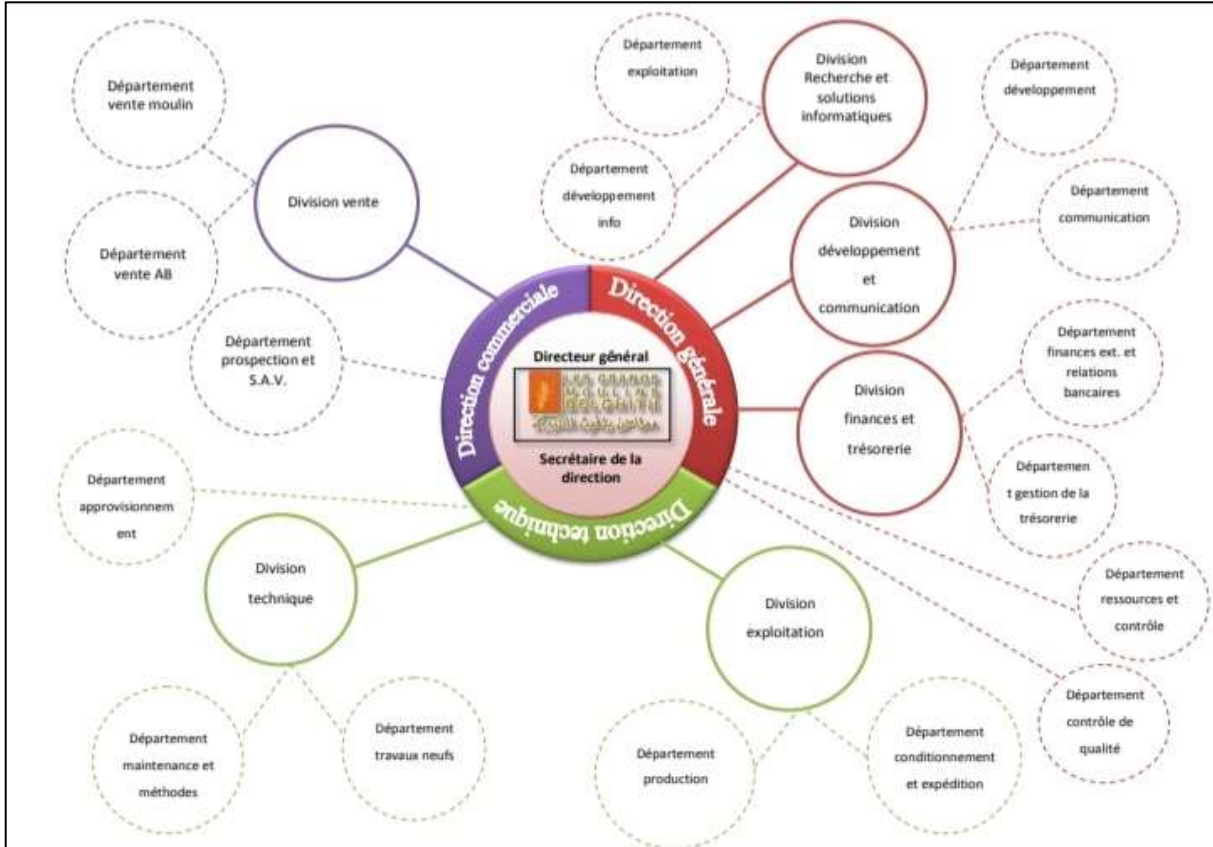
	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (O/STDEV)	الدلالة أو قيمة P
m → y	0.609	0.581	0.134	4.550	0.000
x → m	0.904	0.902	0.028	31.944	0.000
x → y	0.858	0.861	0.046	18.463	0.000

التأثيرات الكلية - فترات الثقة (100%) [تكبير](#)

	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	2.5%	97.5%
m → y	0.609	0.581	0.306	0.830
x → m	0.904	0.902	0.837	0.940
x → y	0.858	0.861	0.758	0.922

الملحق رقم (04): الوثائق المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة

1- الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن بلغيث الكبرى:



الملحق رقم (05): وثائق التربص

1- طلب اجراء تربص ميداني:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université Mohamed-Chérif Messaadia Souk
Ahras

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

Département: Sciences de gestion
Souk ahras, le

قسم: علوم التسيير
سوق أهراس, لي

إلى السيد:

..

الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني

التحية طيبة، و بعد.....

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التربص بمؤسستكم للطلبة الآتية أسمائهم:

رقم التسجيل	أسماء الطلبة
360 540 60	01 بو طوي بنة آ حلام
360 545 39	02 ملاوي حيدة مزيع

شعبة: علوم التسيير المستوى سنة ثانية ماستر تخصص: إدارة أعمال السنة الجامعية: 2023/2022
عنوان المفكرة: أثر عوامل النجاح العاسمة على تعزيز الاستغيات التنافسية
من خلال الزكاء الاستراتيجي - دراسة حالة مطاحن سوق أهراس -
مؤسسة التربص: مطاحن بلقيت الكبرى .
مدة التربص: من تاريخ 31/01/2023 إلى تاريخ 30/03/2023 على مستوى مصلحة: ..التجارية.....
نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

مدير المؤسسة / رئيس المصلحة
Ressources
Contrôle
RELACHENE
FAWORTHE

رئيس القسم:
رئيس قسم علوم التسيير
مضيق: تعلم التصانير من طرف التسيير
إحداثيات: 360 540 60

2- اتفاقية التربص:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديه سوق اهراس

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

اتفاقية التربص



المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة محمد الشريف مساعديه سوق اهراس ممثلة من طرف مسؤول العلاقات مؤسسة-
جامعة.....

مع المؤسسة.....

مقرها في.....
ممثلة من طرف.....
الرتبة.....

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة المسجلين بالقائمة المرفقة وذلك طبقا للمرسوم رقم 88-90 للمؤرخ
في 03 ماي 1988 القرار الوزاري المؤرخ في 02 ماي 1989

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في الكلية والمطبقة للبرامج والخطط التعليمية في تخصص
الطلبة المعنيين

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجرى في.....
الفترة من..... الى.....

المادة الرابعة:

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مرافق عند تنفيذه من طرف الجامعة والمؤسسة

المادة الخامسة:

على غرار ذلك: تتكفل المؤسسة بتعيين عون او اكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي لهؤلاء الأشخاص مكلفون
ايضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمتثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي ان يكون استمارة السيرة
الذاتية المملئة من طرف الكلية

المادة السادسة:

طبيعة التربص تتطلب متابعة الأستاذ الجامعي وتسمح المؤسسة بحضور الأستاذ في مكان التربص.

