



كلية الدراسات العليا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية

(دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية)

# **The Moderating Role Of The Organizational Flexibility In The Relationship Between Competitive Intelligence and Competitive Advantage**

**(An Applied Study on a Sample of Industrial Companies)**

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم في ادارة الاعمال

**(MSC)**

إشراف الدكتورة :

ميسون علي عبدالكريم

إعداد الدراسة :

مريم محمدالحسن محمد علي

1440هـ - 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# استغفار

قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ بِهِ عِلْمٌ وَاللَّهُ يَوْمَئِذٍ عَلِيمٌ (الزمر: 17)

يَا قَوْمِ إِنِّي كُنْتُ مِنَ الْمُنْذِرِينَ (الزمر: 18)

يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ بِهِ عِلْمٌ وَاللَّهُ يَوْمَئِذٍ عَلِيمٌ (الزمر: 17)

11  
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

# الإمام

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك..... ولا يطيب النهار الا بذكرك ..... ولا تطيب اللحظات الا بطاعتك.....  
ولا تطيب الجنة الا برويتك يا الله .

إلى من بلغ الرسالة و أدى الامانة ..... ونصح الامة ..... إلى نبي الرحمة نور العالمين سيدنا مُحَمَّد صلى الله  
عليه و سلم.

إلى من علمني الادب والصبر، ومواجهة الصعاب ولم أرتوي بعد من علمه وصدقه وأدبه وإخلاصه.  
أبي (اطال الله عمره).

إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل لما انا عليه، إلى التي افتقد حنانها ودعواتها كل يوم.  
أمي (رحمها الله).

إلى اخوتي واخواتي الذين كانوا سنداً لي في السراء والضراء .... (حفظهم الله).

إلى الشموع التي أنارت لي الطريق و ارشدتني إلى الصواب، إلى اساتذتي الاجلاء .

إلى زملاء الدراسة والعمل، إلى كل من ساعدني على اتمام هذا البحث ولو بكلمة والكلمة الطيبة صدقة.

أهدي لهم هذا الجهد المتواضع .....

# شكر وعرفان

بداية أحمد الله كثيرا واشكر فضله الذي منّ علي بإنجاز هذا العمل المتواضع ويسر لي طريقه من غير حول مني ولا قوة، وعملا بقوله ﷺ (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).  
فعظيم الشكر والامتنان والتقدير للدكتورة / ميسون علي عبدالكريم التي تكرمتم بالإشراف على هذه الرسالة منذ ان كانت فكرة إلى ان اكتملت بصورتها الحالية بصدر رحب وسعة البال ... جزاها الله عني كل خير وزادها علما وأنار طريقها.  
الشكر الجزيل لكل الاساتذة الذين ساهموا بتحكيم الاستبانة، لما كان لإرشادهم من النفع والفائدة في هذه الرسالة، كما اتقدم بالشكر ايضا للأساتذة اعضاء لجنة المناقشة.  
خالص الشكر والتقدير للدكتور / عبدالسلام آدم لما قدمه لي من العون والنصح والمشورة .

خالص الشكر والتقدير للدكتور / عمادالدين عيسى الذي كان لأياديه الطيبة في التحليل الاثر الداعم لإكمال رسالتي.  
كما اتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان لشقيقي / موسى مُحَمَّد الحسن لمساندته الكبيرة في عملية توزيع الاستبانة أسأل الله له التوفيق والسداد في حياته.  
خالص تقديري واحترامي لأستاذتي وأختي العزيزة أ/ إسراء مبارك لكل ما قدمته لي من دعم وتشجيع وتحفيز سائلة المولى عز وجل ان يجزيها عني كل الخير ويحقق لها كل ما تتمنى .

وختاما الحمد لله الذي وفقني لإخراج هذه الرسالة بهذه الصورة وأدعو الله سبحانه وتعالى أن ينفع بهذه الرسالة كل من قرأها وأطلع عليها من طلبة العلم والمهتمين، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

## المستخلص

يعتبر الذكاء التنافسي اليوم الاداة الافضل والاسرع للإلمام بكل ما يختص بالمنافسين حيث يركز على البيئة التنافسية والتغيرات التي تطرأ عليها، ولتحقيق المزايا التنافسية لابد للمنظمات من اجراء التعديلات اللازمة للتأقلم مع البيئة الخارجية التنافسية، واستنادا لنظرية الموارد هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر الذكاء التنافسي في الميزة التنافسية، وكذلك دراسة اثر المرونة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت الاستبانة بناء على مقاييس من دراسات سابقة لجمع البيانات من عينة غير احتمالية ميسرة من مجتمع الدراسة المتمثل في الشركات الصناعية الخاصة بولاية الخرطوم، حيث تم توزيع (130) استبانة استرجعت منها (120) استبانة بنسبة استرداد بلغت (92.3%) ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام عدة اساليب احصائية اشتملت على التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي، الاعتمادية، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار، وذلك باستخدام برنامج (AMOS22) وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ان هناك علاقة ايجابية جزئية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، كما اثبتت النتائج ان للمرونة التنظيمية دور جزئي في تعديل العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، وتوصلت هذه الدراسة اخيرا إلى العديد من التأثيرات النظرية والتطبيقية والتوصية ببحوث مستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء التنافسي، الميزة التنافسية، المرونة التنظيمية

## **Abstract**

Competitive intelligence today is the best and fastest tool to know all about competitors. It focuses on the competitive environment and the changes that occur. To achieve competitive advantages, organizations must make the necessary adjustments to adapt to the environment. Based on the Resource Based theory, this study aimed to examine the effect of competitive intelligence on competitive advantage, In addition study the effect of the organizational flexibility as aModerating role in the relationship between competitive intelligence and competitive advantage. The study used the descriptive analytical method. The questionnaire was designed according to the measurement from previous studies. to collect data from a non-probability sample of the study population represented by the industrial companies in the state of Khartoum, where (130) questionnaires were distributed, which (120) were retrieved with a recovery rate of (92.3%).To analyze the study data, several statistical methods were used, including the exploratory analysis, confirmatory analysis, reliability and correlation, and path analysis to test the hypotheses by using (AMOS22)program. The results indicate that there is a partially positive relationship between competitive intelligence and competitive advantage. The study also revealed that the organizational flexibility is a partially moderating the relationship between competitive intelligence and competitive advantage, and this study finally reached many theoretical and empirical implications and recommend future research.

**Key Words:** Competitive Intelligence, Competitive Advantage, organizational Flexibility

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	اهداء
ج	شكر وعرهان
د	مستخلص الدراسة
هـ	Abstract
و	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
م	فهرس الأشكال
<b>الفصل الاول : الإطار العام للدراسة</b>	
2	0.1 المقدمة
3	1.1 مشكلة البحث
5	2.1 أسئلة البحث
5	3.1 أهداف الدراسة
6	4.1 أهمية البحث
6	5.1 التعريفات الإجرائية
8	6.1 هيكل الدراسة
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري</b>	
10	0.2 المقدمة
10	1.2 الذكاء التنافسي
10	1.1.2 تمهيد
10	2.1.2 التطور التاريخي لمفهوم الذكاء التنافسي
13	3.1.2 مفهوم الذكاء التنافسي
13	4.1.2 مصطلحات الذكاء في الاعمال



الصفحة	الموضوع
18	5.1.2 أهمية الذكاء التنافسي
18	6.1.2 فوائد الذكاء التنافسي
19	7.1.2 العوامل المؤثرة على فاعلية الذكاء التنافسي
22	8.1.2 نماذج الذكاء التنافسي في العالم
24	9.1.2 عملية توليد الذكاء التنافسي
30	10.1.2 ابعاد الذكاء التنافسي
31	11.1.2 مكانة الذكاء التنافسي ضمن الهيكل التنظيمي
33	2.2 الميزة التنافسية
33	1.2.2 تمهيد
34	2.2.2 التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية
36	3.2.2 مفهوم الميزة التنافسية
36	4.2.2 أهمية الميزة التنافسية
37	5.2.2 أهمية امتلاك ميزة تنافسية لمختلف القطاعات
38	6.2.2 دوافع التنافسية
39	7.2.2 أهداف التنافسية
39	8.2.2 انواع الميزة التنافسية
42	9.2.2 مداخل دراسة الميزة التنافسية
44	10.2.2 خطوات الحصول على الميزة التنافسية
45	11.2.2 مصادر الميزة التنافسية
46	12.2.2 العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية
47	13.2.2 خصائص الميزة التنافسية
47	14.2.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
48	15.2.2 المحافظة على الميزة التنافسية
49	16.2.2 ابعاد الميزة التنافسية

الصفحة	الموضوع
51	17.2.2 الاستراتيجيات التنافسية
55	3.2 المرونة التنظيمية
55	1.3.2 تمهيد
56	2.3.2 مفهوم المرونة التنظيمية
56	3.3.2 التطور التاريخي للمرونة التنظيمية
57	4.3.2 اسباب ظهور المرونة التنظيمية
57	5.3.2 أهمية المرونة التنظيمية
58	6.3.2 مرتكزات المرونة التنظيمية
60	7.3.2 مزايا المرونة التنظيمية
62	8.3.2 مداخل المرونة التنظيمية
65	9.3.2 ابعاد المرونة التنظيمية
65	1.2 العلاقة بين المتغيرات
65	1.4.1 العلاقة بين الذكاء التنافسي والمرونة التنظيمية
66	2.4.1 العلاقة بين المرونة التنظيمية والميزة التنافسية
66	3.4.1 العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية
<b>الفصل الثالث : نموذج ومنهجية الدراسة</b>	
70	0.3 مقدمة
70	1.3 نظرية الدراسة
73	2.3 تفسير النظرية للنموذج
74	3.3 نموذج الدراسة
74	4.3 تطوير فرضيات الدراسة
77	5.3 اسلوب الدراسة
77	6.3 مجتمع الدراسة
77	7.3 عينة الدراسة

الصفحة	الموضوع
77	8.3 ادوات الدراسة ومصادر جمع البيانات
78	9.3 قياس متغيرات الدراسة
79	10.3 الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات
79	11.3 توصيف اداة جمع البيانات
79	12.3 جودة المقاييس
80	13.3 تطوير الاستبيان
80	14.3 أساليب التحليل الاحصائي
<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>	
83	0.4 مقدمة
83	1.4 تحليل البيانات
83	1.1.4 تنظيف البيانات
83	2.1.4 تحليل القيم المتطرفة
84	3.1.4 التوزيع الطبيعي للبيانات
84	4.1.4 معدل استجابات العينة
85	5.1.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
86	6.1.4 خصائص الشركات لعينة الدراسة
87	7.1.4 جودة المقاييس
89	8.1.4 تحليل الاعتمادية
89	9.1.4 الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة
90	10.1.4 صلاحية التقارب
91	11.1.4 صلاحية التمايز
91	12.1.4 معامل تضخم البيانات
91	13.1.4 معامل التحديد
92	14.1.4 تحليل الارتباط

الصفحة	الموضوع
93	2.4 اختبار الفرضيات
93	1.2.4 نمذجة المعادلة البنائية
93	2.2.4 تحليل المسار
111	3.2.4 تحليل خصائص الشركة
116	4.2.4 ملخص اختبار الفرضيات
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
120	0.5 مقدمة
120	1.5 نتائج الدراسة
122	2.5 مناقشة النتائج
122	1.2.5 العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية
127	2.2.5 المرونة التنظيمية تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية
130	3.5 تأثيرات الدراسة
130	1.3.5 التأثيرات النظرية
130	2.3.5 التأثيرات التطبيقية
131	4.5 محددات الدراسة
131	5.5 التوصية ببحوث مستقبلية
<b>المراجع</b>	
132	القرآن الكريم
132	المراجع باللغة العربية
136	المراجع باللغة الانجليزية
<b>الملاحق</b>	
140	الاستبيان
146	اسماء المحكمين
147	الدراسات السابقة

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
30	ابعاد الذكاء التنافسي التي حظيت باهتمام الباحثين	1-2
35	مراحل تطور الميزة التنافسية	2-2
49	ابعاد الميزة التنافسية التي حظيت باهتمام الباحثين	3-2
55	ملخص الاستراتيجيات التنافسية	4-2
65	ابعاد المرونة التنظيمية التي حظيت باهتمام الباحثين	5-2
78	مقياس ليكرت الخماسي	1-3
78	متغيرات الدراسة	2-3
80	مصادر مقاييس الاستبيان	3-3
81	الاختبار المبدئي لاداة الدراسة	3-4
85	معدل استجابة المبحوثين	1-4
85	التحليل الوصفي للعوامل الديموغرافية	2-4
86	التحليل الوصفي لخصائص الشركة	3-4
88	التحليل العاملي	4-4
89	تحليل الاعتمادية	5-4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	6-4
90	صلاحية التقارب	7-4
91	صلاحية التمايز	8-4
91	معامل تضخم التباين	9-4
92	معامل التحديد	10-4
92	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	11-4
94	تحليل المسار من الذكاء التنافسي إلى الميزة التنافسية	12-4

الصفحة	العنوان	الرقم
95	تحليل المسار الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين الذكاء التنافسي والجودة	13-4
97	تحليل المسار الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين الذكاء التنافسي والسعر	14-4
100	تحليل المسار الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين الذكاء التنافسي والابداع	15-4
102	تحليل المسار الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستجابة	16-4
105	تحليل المسار الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين الذكاء التنافسي والجودة	17-4
106	تحليل المسار الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين الذكاء التنافسي والسعر	18-4
108	تحليل المسار الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين الذكاء التنافسي والابداع	19-4
110	تحليل المسار الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستجابة	20-4
112	تحليل المسار من الذكاء التنافسي إلى الميزة التنافسية (حجم الشركة اقل من 30 عامل)	21-4
114	تحليل المسار من الذكاء التنافسي إلى الميزة التنافسية (حجم الشركة 31 إلى 50 عامل)	22-4
116	تحليل المسار من الذكاء التنافسي إلى الميزة التنافسية (حجم الشركة اكثر من 100 عامل)	23-4
116	ملخص اختبار الفرضيات	24-4

## فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	تطور ظهور مفهوم الذكاء التنافسي	1-2
26	عملية الذكاء التنافسي	2-2
28	خطوات تحليل الذكاء التنافسي	3-2
33	النظرة المركزية واللامركزية لعملية الذكاء التنافسي	4-2
52	الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية والسوق المستهدف	5-2
64	الاطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية وفقا لوجهة نظر Evans	6-2
67	اثر الذكاء التنافسي على خلق ميزة تنافسية في المؤسسة	7-2
84	تحليل القيم المتطرفة	1-4
94	العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية	2-4
95	مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والجودة	3-4
96	الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والجودة	4-4
96	الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء المنافس والجودة	5-4
97	مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والسعر	6-4
98	الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء المنافس والسعر	7-4
98	الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والسعر	8-4
99	الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء العميل والسعر	9-4
99	مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والابداع	10-4
100	الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والابداع	11-4
101	الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء العميل	12-4

الصفحة	العنوان	الرقم
	والابداع	
101	الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء المنافس والابداع	13-4
102	مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستجابة	14-4
103	الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والاستجابة	15-4
103	الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء المورد والاستجابة	16-4
104	الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء المنافس والاستجابة	17-4
104	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والجودة	18-4
105	الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين ذكاء المنافس والجودة	19-4
106	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والسعر	20-4
107	الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين ذكاء المنافس والسعر	21-4
107	الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين ذكاء العميل والسعر	22-4
108	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والابداع	23-4
109	الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين ذكاء المنافس والابداع	24-4
109	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستجابة	25-4
110	الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين ذكاء المنافس والاستجابة	26-4
111	الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والاستجابة	27-4



الصفحة	العنوان	الرقم
111	العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية (حجم الشركة اقل من 30 عامل)	28-4
113	العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية (حجم الشركة 31 إلى 50 عامل)	29-4
115	العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية (حجم الشركة اكثر من 100 عامل)	30-4

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 0.1 المقدمة :

إن التطور التكنولوجي والذي رافقته تطورات كبيرة في وسائل الاتصال أثر بشكل مباشر على زيادة أعداد المنتجات التي تعرض في السوق بالشكل الذي تجاوز الطلب بكثير، أدى كذلك إلى ظهور العديد من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال وتقدم منتجات مماثلة أو منتجات بديله مما ولد منافسة شديدة دفعت المؤسسات إلى التميز عليها وفي نفس الوقت فإن تطور وسائل الاتصال مكن الزبائن من التعرف على المنتجات المعروضة من خلال وسائل الاتصال التقليدية ووسائل الاتصال الإلكترونية، مما دفع المنظمات إلى السعي نحو تمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى.

(طرطار ودريسي، 2017)

وكنتيجة لما سبق، برزت التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو بقاء المنظمات بدرجة غير مسبوقة، من هنا أصبحت المنظمات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسة.

(نور، 2015)

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثوره حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي، فأكاديمياً لم يعد النظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمنظمة على الآخرين أي المنافسين، والموردين والمستثمرين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المنظمة تجاه الأطراف الأخرى.

وعملياً يحرص المديرين حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمنظمة، وأن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحدي والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار ، وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق، فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها، وقد يتحقق مرة أو مرتين، أما التفوق فهي خاصية في المنظمة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين، ويمكن لأي منظمة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المنظمة ذات تكاليف منخفضة تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض، أو أن تتمكن المنظمة من تمييز منتجاتها فيزيائياً، الإبداع في المنتجات أو انطباعها الإعلان والاسم والشهرة.

(النور، 2016)

يعتبر الذكاء التنافسي الأداة الأفضل والأسرع للإمام بكل ما يختص بالمنافسين حيث يركز على البيئة الخارجية التنافسية والاستفادة من الأحداث السابقة والتنبؤ للتقليل من مخاطر عدم اليقين والمخاطر الخارجية التي يمكن حدوثها من جراء ظهور منتجات جديدة، ابتكارات جديدة، تحالفات استراتيجية منافسة، تغييرات في أذواق المستهلكين .....الخ، فعملية الذكاء التنافسي من خلال مراحلها المتنوعة والأدوات المستخدمة لجمع المعلومات تمنح المنظمات المزايا التنافسية، والمركز التنافسي القوي من خلال إتباع استراتيجيات مختلفة سواء كانت هذه الاستراتيجيات متعلقة بالمنتج من حيث تطويره أو من حيث ابتكار منتجات جديدة أو إتباع أساليب تقنية وتكنولوجية أحدث أو استراتيجيات تخص السوق من أجل الحصول على أكبر حجم من الحصة السوقية، أي الاستحواذ على أسواق جديدة لفرض السيطرة الكلية على الأسواق التي تتمركز فيها ....الخ، والذكاء التنافسي يساعد صناع القرار على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والوصول إلى الأهداف المخطط لها في أسرع وقت ممكن تفادياً لأي تغييرات قد تطرأ على البيئة الخارجية التنافسية للمنظمة. (سميرة، 2016)

ولكي تستطيع المنظمات مجارات التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية التنافسية لابد ان تتوفر لديها القدرة على اجراء التعديلات اللازمة داخل المنظمة او ما يعرف اداريا بمصطلح المرونة التنظيمية بحيث تستطيع التأقلم مع الظروف المحيطة بها والاستفادة منها بالصورة المثلى ولا يتأتى ذلك الا من خلال توفر درجة عالية من قابلية الخطط والاستراتيجيات للتغير دون احداث أي نوع من الخسائر او الاضرار بمكانة المنظمة التنافسية.

وتشير العديد من الدراسات منها دراسة (ابراهيم، 2004) إلى ان القطاع الصناعي في السودان بصفة عامة يواجه الكثير من المشاكل والمعوقات التي ادت إلى تدهور هذا القطاع الهام وتوقف كثير من منشآته عن العمل، مما يشير إلى ضعف قدرة الكثير من الشركات في تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من الاستمرار وتحقيق اهدافها.

### 1.1 مشكلة البحث :

في ظل التغييرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الاعمال وبفعل الضغوط المرافقة للمنافسة تولي الشركات الاهتمام لتبني المفاهيم الادارية الحديثة لأجل تحقيق الميزة التنافسية، حيث انها تعتبر الاداة او الوسيلة الاكثر فاعلية لتحقيق البقاء والاستمرار في ظل بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة .

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية منها دراسة (طرطار ودريسي، 2017) التي هدفت إلى التعرف على دور المزيج التسويقي الخدمي في الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، ودراسة (النور والبشير، 2016) والتي تناولت الثقافة التنظيمية وأثرها على الميزة التنافسية وكذلك دراسة

(الفضل، 2016) والتي اختبرت أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية، وأيضاً دراسة (الشريف وحياة، 2016) تناولت دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (الشريف، 2015) والتي هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعليم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، وهناك دراسة (صالح وباني، دون عام) دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية، أما هذه الدراسة اختبرت أثر الذكاء التنافسي في الميزة التنافسية .

تناولت عدد من الدراسات الميزة التنافسية من خلال أبعادها (الابداع، التطوير، جودة المنتجات، الاداء المالي) كدراسة (النور والبشير، 2016)، و(الجودة، التكلفة، التسليم) كدراسة (الفضل، 2016)، و(استغلال الفرص المتاحة في السوق، مواجهة تحديات المنافسين، تخفيض التكاليف) كدراسة (الشريف، 2015)، وايضا (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) كدراسة (صالح وباني، دون عام)، اما هذه الدراسة ركزت على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، السعر، الابداع، الاستجابة).

هنالك دراسات قليلة تناولت اثر الذكاء التنافسي في الميزة التنافسية منها دراسة

(Seyyed, et al, 2017) التي تناولت الذكاء التنافسي بأبعاده (الوعي بالعمليات، هيكل العمليات، التركيز على التخطيط، جمع المعلومات، التحليل) وتنمية الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الوظيفية، الابتكار، الجودة، الاستجابة للعملاء)، وأيضاً دراسة (غوالم وبوررغة، 2017) والتي هدفت إلى التعرف على دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، أما هذه الدراسة تناولت الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، حيث ان هنالك دراسة ربطت ما بين الذكاء التنافسي والمرونة التنظيمية (Nazar,Route,2017) .

ومن الدراسات التي تناولت الذكاء التنافسي دراسة (داود، 2016) والتي تناولت الأداء الريادي وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي وكانت أبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء الصناعي، ذكاء المنافسين، ذكاء الموردين، ذكاء الزبائن)، ودراسة (سميرة، 2016) التي هدفت إلى قياس مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي متناولة الذكاء التنافسي بأبعاده (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافسين، ذكاء العميل، ذكاء التحالف) ودراسة (Tuan، 2015) حيث تناولت التوجه الريادي الذكاء الثقافي والذكاء التنافسي بأبعاده (العميل، المنافسين، الموردين، موارد الشركات، التكنولوجيا، القطاع الاقتصادي والاجتماعي) اما هذه الدراسة ستتناول مفهوم الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء المورد، ذكاء التكنولوجيا).

من ناحية اخرى هنالك دراسات قليلة اختبرت المرونة التنظيمية بأبعاد منها دراسة (العميريين، 2014) حيث تناولت المرونة التنظيمية بأبعادها (مرونة العمليات، مرونة الهيكل، مرونة الاستراتيجية، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنويع)، ولكن معظم الدراسات لم تتطرق لأبعادها مثل دراسة (كوين والكعبي، 2017) ودراسة (نعيمي والشكر، 2016) ودراسة (محمود، 2016) ودراسة (الخرجي، 2016)، اما هذه الدراسة ركزت على المرونة التنظيمية من خلال ابعادها (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد).

اغلب هذه الدراسات التي تم عرضها فيما سبق اجريت على مجتمعات اجنبية وعربية ولكن هذه الدراسة تطبق على بيئة الاعمال السودانية .

## 2.1 أسئلة البحث :

من خلال ما تم التوصل إليه من فجوات في مشكلة الدراسة تمثلت أسئلة البحث في الاتي :

- ما هو أثر الذكاء التنافسي في الميزة التنافسية ؟
- هل تعدل المرونة التنظيمية العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية ؟
- ما هو أكثر أبعاد الذكاء التنافسي تأثيرا على الميزة التنافسية ؟
- ما هو مستوى الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية السودانية ؟
- ما هو مستوى المرونة التنظيمية في الشركات الصناعية السودانية ؟
- ما هو مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية ؟

## 3.1 أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- معرفة أثر الذكاء التنافسي في الميزة التنافسية .
- اختبار الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية .
- معرفة أكثر ابعاد الذكاء التنافسي تأثيرا في الميزة التنافسية.
- معرفة مستوى الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية السودانية.
- معرفة مستوى المرونة التنظيمية في الشركات الصناعية السودانية.
- معرفة مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية.

#### 4.1 أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث من ناحيتين رئيسيتين :

##### 1.4.1 الأهمية العملية :

- مساعدة المنظمات في معرفة كيفية اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً ثم الاسبقية على المنافسين من خلال النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.
- تسهم الدراسة في تقديم بعض التوصيات لمساعدة المنظمات في كيفية التعامل والتأقلم مع البيئة التنافسية من أجل الحصول على ميزة تنافسية.
- المساهمة في تقديم نتائج عن علاقة الذكاء التنافسي بالميزة التنافسية في ظل وجود المرونة التنظيمية.

##### 2.4.1 الأهمية النظرية :

- تسهم هذه الدراسة في إثراء النقاش العلمي من خلال فتح الباب لمعرفة ماهية ابعاد الذكاء التنافسي الأكثر تأثيراً في الميزة التنافسية.
- تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة المحلية، العربية، الاجنبية بمدى تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية في بيئة الاعمال السودانية.
- تناولت الدراسة اضافة جديدة للمعرفة من ناحية قياس مدى تطبيق مفهوم المرونة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية.
- تعد هذه الدراسة ارضية قوية ونقطة انطلاق للدراسات العلمية المستقبلية في هذا الجانب.

#### 5.1 التعريفات الإجرائية :

##### • الذكاء التنافسي :

هو فن جمع ومعالجة المعلومات التي بمقدور كل أفراد المنظمة بمختلف مستوياتهم الوصول إليها وهذا وفقاً لاحتياجاتهم وتساعدتهم على التكيف مع المستقبل وتحميهم من تهديدات المنافسة، إذ تتعلق هذه المعلومات بالمنافسين، العملاء، الموردين، التكنولوجيا والبيئة التي يحتمل ان يكون لها اتصال بالأعمال التي تزاولها المنظمة. (فوزية، 2015)

##### • الذكاء التكنولوجي :

هو العملية التي تركز بشكل دقيق على العلم والتكنولوجيات وأثرها على أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة. (سميرة، 2016)

## • ذكاء المنافس :

يركز ذكاء المنافسين على المنافسين، قدراتهم والانشطة الحالية والخطط والنوايا، وغالبا ما يتم استخدام ذكاء المنافسين عن طريق عمليات التخطيط الاستراتيجي او من قبل مدراء التشغيل داخل المؤسسة ووحدات العمل الاستراتيجي.(سميرة، 2016)

## • ذكاء العميل :

هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات (النوعية والكمية) حول بيئة العملاء بما في ذلك العملاء الحاليين والمحتملين.(سميرة، 2016)

• ذكاء المورد : هو عبارة عن مراقبة هادفة، منسقة، واخلاقية لاستراتيجيات الموردين في سوق محددة.(Jeeva, 2013)

## • الميزة التنافسية :

هي انتاج منتجات ذات جودة عالية مع انخفاض التكاليف، وتقديم المنتجات او الخدمات المناسبة للعملاء في المكان الصحيح بالسعر المناسب والوقت المحدد من خلال قنوات توزيع صحيحة.(سميرة، 2016)

## الاستجابة :

هي قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المستفيدين من الخدمات والمنتجات بالسرعة والوقت المحدد.(صابون، 2017)

## • الابداع :

هو فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الانتاج او العملية او الخدمة، ويمكن ان يتراوح اثر الابداع في المنظمات من احداث تحسينات طفيفة على الاداء إلى احداث تطوير جوهري وهائل.(صابون، 2017)

## • الجودة :

تشير إلى اداء الاشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، كما انهم يرغبون بالمنتجات ذات جودة تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها او يشاهدونها في الاعلان. (ليلي والهام، 2016)

## • السعر :

يقصد به قدرة المنظمة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة.(صالح وباني، دون عام)



## • المرونة التنظيمية :

قدرة المنظمة على تعبئة وتطوير مواردها تجاه التكيف والاستجابة المدروسة لمواجهة الاحداث المفاجئة وغير المتوقعة.(الخرجي، 2016)

## • مرونة الموارد :

تشير إلى قدرة المنظمة في التعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات وامكانيات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال انظمة ادارية مختلفة.(العميرين، 2014)

## • المرونة التشغيلية :

القدرة على تغيير حجم ومزيج أنشطة اعمال المنظمة.( كوين والكعبي، 2017)

## 6.1 هيكل الدراسة :

تتكون الدراسة من خمسة فصول، حيث تناول الفصل الاول (الاطار العام للدراسة) مقدمة عامة عن موضوع البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث من الناحية العلمية والعملية والتعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة، اما الفصل الثاني(الإطار النظري) فيحتوي على اربعة مباحث هي: الذكاء التنافسي، الميزة التنافسية، المرونة التنظيمية، العلاقة بين المتغيرات. بينما يتناول الفصل الثالث(منهجية الدراسة) عرضاً لنموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، عرض لمنهج وعينة الدراسة، قياس متغيرات الدراسة، مصادر جمع البيانات، صدق وثبات اداة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل النتائج. في حين يحتوي الفصل الرابع(تحليل البيانات)على تحليل كل متغيرات الدراسة. بينما يشمل الفصل الخامس(مناقشة النتائج والتوصيات) على اهم النتائج، مناقشة النتائج، التأثيرات النظرية والتطبيقية، محددات الدراسة والتوصية ببحوث مستقبلية.

الفصل الثاني :

الإطار النظري

## 0.2 المقدمة :

يتناول هذا الفصل بالشرح والتفصيل اربعة مباحث رئيسية، المبحث الاول الذكاء التنافسي اما المبحث الثاني هو الميزة التنافسية، المبحث الثالث تم فيه تناول المرونة التنظيمية، اما المبحث الرابع فقد تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## 1.2 الذكاء التنافسي :

### 1.1.2 تمهيد :

تتأثر منظمات الاعمال تأثيرا كبيرا بالعولمة والتغيرات المتسارعة في عالم الاعمال لذلك فهي بحاجة إلى تقييم مستمر لبيئة المنافسة والمعلومات القادمة من تلك البيئة. وبناء على ذلك لكي تحظى المنظمات بالميزة التنافسية عليها ان تشارك في التغيير، وتراقب باستمرار تدفق المعلومات المتعلقة بنشاطات المنظمات التي تعمل في نفس المجال.(أسعد، 2013)

### 2.1.2 التطور التاريخي لمفهوم الذكاء التنافسي :

قبل التطرق لمفهوم الذكاء التنافسي أردنا أولا توضيح الأصول الفكرية للذكاء التنافسي من خلال ما جاء في الأبحاث القديمة والحديثة كما يلي:

إن للذكاء التنافسي تاريخ غني يمتد لأكثر من 2000 سنة، ويمكن تتبعه أيضا لخمس آلاف سنة من تاريخ الصين، إذ تشير الأكاديميات إلى الأديان الحقب التاريخية المختلفة التي تخاطب مفاهيم الذكاء، لا سيما تلك النصوص التي تشير إلى كيفية تطور الذكاء في الممارسات العسكرية، والتي وردت في كتاب فن الحرب المؤلفة TZU Sun وتوضح سجلات التاريخ مجموعة من النشاطات التجارية ذات العلاقة بهذا الموضوع، فقد استخدم الإمبراطور البيزنطي Justinian في القرن السادس عشر الرهبان لسرقة دودة القز من الصينيين في محاولة منه لفهم كيفية صناعة الحرير، وهو خير مثال يعكس التجسس الصناعي أكثر من كونه تجسيدا للذكاء إلا أنه في ذات الوقت يعكس حجم الجهود المبذولة بشأن المسح البيئي الذي يوفر المعلومات التي حققت الميزة التنافسية للمؤسسات أو البلدان.

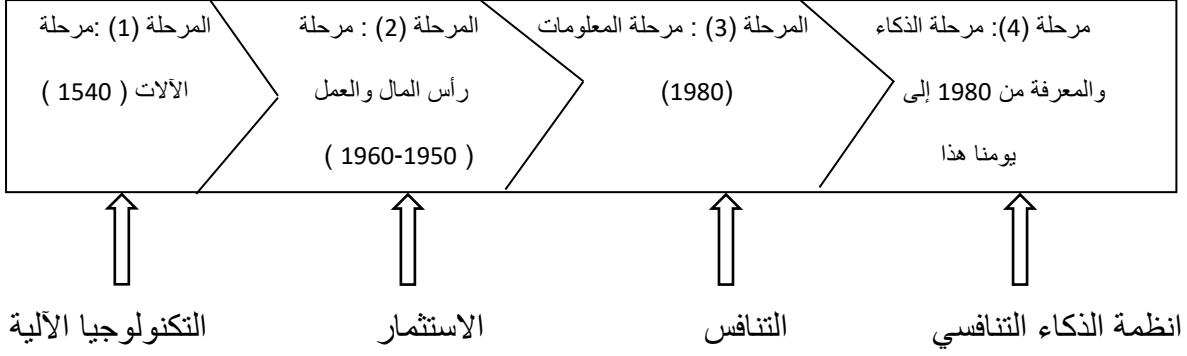
إن الذكاء التنافسي ليس مفهوما جديدا، وهذا ما يثبته ذكاء السيد (Nathan Rothschild) الذي، جمع ثروة طائلة أثناء عمله في سوق لندن للأوراق المالية، وذلك بعد معركة واترلو في عام 1815م وكانت من بين معطيات ذكائه شبكة استخبارات منتشرة في مختلف الأرجاء يعمل ضمنها بعض الوكلاء، وكان أحد هؤلاء الوكلاء يراقبون هزيمة نابليون في معركة واترلو، حيث زوده بأخبار الهزيمة عن طريق الحمام الزاجل، وفي اليوم التالي باع Rothschild كمية كبيرة من الأسهم، فاستنتج المراقبون بشكل خاطئ أن الفرنسيين قد ربحوا المعركة فهبطت قيمة الأسهم، ثم سارع بشراء الأسهم بانتظار الأخبار التي وصلت بالطرق التقليدية، والتي مفادها أن (Wellington) هو من ربح المعركة

وأن التعديل الذي طرأ في السوق عبر ذلك الحدث ساعد Rothschild في بناء ثروته، كذلك لصناعة الشاي البريطاني جذور في الذكاء التنافسي تعود إلى عام 1615 إذ أرسل السيد (Wickham) وكيل شركة English East India Company إلى الصين لجمع معلومات عن صناعة الشاي، وأكد إسهام صناعة الشاي، في الاقتصاد البريطاني، كما وتعلم كل ما يتعلق بالإنتاج الصيني للشاي على مدى أكثر من عشر سنوات، ومن ثم كان له الفضل في العديد من الاختراعات في هذا المجال كصناديق الشاي والعبوات المحكمة، وكان بعد ذلك قادراً على البدء بنجاح في صناعة الشاي ببريطانيا .

وتجسيد الذكاء التنافسي كذلك لدي (Duke) أحد رجال الأعمال الرواد في مجال صناعة التبغ بجلبه واعداده لعشرة مكائن متخصصة بلف التبغ من أوربا لمعلمه في شمال كارولينا وكانت طاقة كل ماكينة تتمثل في لف (2000) سيجارة في اليوم الواحد، بالرغم من مواجهته صعوبة في بيع السجائر من نوع (Bull Durkam) لعدم وجود طلب عليها من قبل الزبائن (اذ لم تكن السجائر الملفوفة متاحة او مرغوبة آنذاك)، وحينها قام (Duke) بتعديل استراتيجية التسويق، فوضع في (أطلانطا) لوحة اعلانات لممثلة تحمل في يديها الممتدة (Duke) وذلك كانت المرة الاولى التي يتم فيها استخدام امرأة للإعلان عن السجائر، الأمر الذي أسهم في خلق الطلب، ثم تفاوض مع أحد المهندسين لابتكار ماكينة لف سجائر تقوم بلف (200) سيجارة في الدقيقة، واتفق على تشغيل الماكينة فاستطاع تخفيض كلف التصنيع من (\$80) لكل ألف إلى (\$30) فضلاً عن مضاعفة المخرجات لمرات عديدة، وبغية إيجاد أسواق لهذا الإنتاج المتزايد حاول (Duke) الابتعاد عن المنافسين المحليين، وإيجاد موطأ قدم له في مدينة نيويورك، إلا أنه واجه أيضاً مقاومة من قبل المدخنين تجاه السجائر الملفوفة، ولكن كل تلك الحواجز قد أثمرت في رصانة العمليات الترويجية، فقد قام بالإعلان بشكل واسع ووضع صورة الممثلات والرياضيين على علب السجائر الملفوفة بواسطة المكائن، فضلاً عن تقديم عينات مجانية للمهاجرين الذين يدخلون مدينة نيويورك. (سميرة، 2016)

هذا بالنسبة للحقبة الماضية، أما خلال القرن العشرون كانت هناك بوادر ظهوره بالفعل كعملية منهجية تستخدم من قبل المؤسسات خاصة خلال 1980، وقبل ذلك سنوضح خلال الشكل الموالي مراحل حقبة الأعمال المعاصرة المتسلسلة التي انتهت بظهور عملية الذكاء التنافسي كعملية أساسية وهامة في المؤسسة كما يلي:

## الشكل رقم (1-2): تطور ظهور مفهوم الذكاء التنافسي



المصدر: محمد خضر (2016) مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية. دراسة غير منشورة ، جامعة بسكرة, (ص127)

ولقد تم الاعتراف بعملية الذكاء التنافسي بالفعل على انها عملية اخلاقية بدلا من التجسس الصناعي منذ سنة 1970 من قبل الولايات المتحدة الامريكية كأداة ضبط ومساعدة في صنع القرار . واخذ ينتشر استخدامه من قبل اكبر المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الامريكية منها، مؤسسات الصناعة الغذائية، النفط، التصوير الفوتوغرافي، صناعة الدراجات وغيرها من المؤسسات التي وجدت في الذكاء التنافسي وسيلة لكسب الميزة التنافسية في بيئة سريعة التغير.

بعدها جاء ميشال بورتر استاذ الاقتصاد بجامعة (هارفور) عندما استخدم في عام 1980 تقنية الذكاء التنافسي لتحليل الصناعات والمنافسين، وفي كتاب المعرفة إلى الذكاء: خلق الميزة التنافسية في الاقتصاد القادم، تناول كلا من Erichson و Rothobery مفهوم الذكاء التنافسي من خلال التركيز على القول المأثور بأن: "المعرفة تملك قيمة، الذكاء يملك قوة"، وأشار بأن الذكاء التنافسي يوجد لك ما تحتاجه عن طريق استخدام ما تعرفه، وناقشا كذلك فكرة توليد رأس المال التنافسي ومعرفة فيما اذا كانت مؤسستك على المسار الصحيح نحو عمل هذا من خلال قدرتك على الاجابة على الاسئلة الثلاثة التالية :

- هل تعرف جميع ما تحتاج معرفته قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي ؟
- هل تعرف اين تجد ما تحتاج معرفته ؟
- هل تعرف ماذا تفعل بالمعلومات حالما تجدها ؟

كذلك وبحلول سنة 1988 نشر Porter الاستراتيجية التنافسية ذات الاثر في الاعمال وربط فيها تحليل المنافسين باستراتيجية المنافسة وأدى إلى خلق خلفية لتطوير الذكاء التنافسي وعده كنظام عمل فضلا عن ذلك كان له الفضل في تأمين ما يسمى بجمعية مهني ذكاء المنافسة

( Society for competitor intelligence ) في عام 1986، والتي تسمى حاليا بجمعية محترفي الذكاء التنافسي (Society of competitive intelligence professionals) (سميرة، 2016)

### 3.1.2 مفهوم الذكاء التنافسي :

- عرفت جمعية محترفي الذكاء التنافسي Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) بأنه "عملية نظامية وإخلاقية لجمع وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن ان تؤثر في خطط الشركة وقراراتها وعملياتها"
- ولقد تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون الكتاب بعد ان بدأوا يدركون أهمية الذكاء التنافسي، فقد عرفه (Johnson,2000) بأنه "عملية الرصد ومراقبة المنافسين في اسواق محددة وبأي موقع كانوا "
- وعرف (Sewlal,2004) الذكاء التنافسي بأنه التوصيات القابلة للتطبيق والناشئة عن عملية نظامية تشمل تخطيط وجمع وتحليل ونشر المعلومات عن البيئة الخارجية من اجل الفرص او التطورات التي تملك احتمالية للتأثير على المؤسسة او على الحالة التنافسية للبلد.(اسعد، 2013)
- كما يعرف على انه مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما. (محمد، دون عام)
- هو جمع المعلومات عن البيئة التنافسية لخلق والحفاظ على الميزة التنافسية. (Nazar and Route,2017)

### 4.1.2 مصطلحات الذكاء في الاعمال:

في إطار الحديث عن ذكاء المنافسة، لابد من التطرق إلى عدد من أنواع الذكاءات الأخرى ذات علاقة بالذكاء التنافسي، أو التي يمكن أن تكون رافدا لقدراته في دعم الجهود المنظمة، وفي الارتقاء بأداء منظمات الأعمال. وتتحدد هذه الأنواع في :

#### 1.4.1.2 ذكاء السوق :

تعتمد المنظمات هذا النوع من الذكاء لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الاستراتيجية إزاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وأدائها في السوق، وذلك من خلال توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المنظمة ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير السيناريوهات والتفكير الاستراتيجي، فضلا عن تأثيره في الإدارة الاستراتيجية والنجاح المنظمي في السوق.

وتتبلور أهداف ذكاء السوق في الآتي :

- تطوير استراتيجيات التسويق.
  - التنبؤ بتغيرات السوق عبر مراقبته.
  - تحديد الفرص والمصادر الجديدة للميزة التنافسية.
  - تطوير برامج السوق، وتحديد أولويات الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير فيها.
  - تحديد مواطن القوة والضعف لدى المنافسين وردود أفعالهم.
  - التفكير بنماذج جديدة من المنتجات التي تسعى المنظمة إلى تطويرها ضمن أصناف المنتجات التي تقدمها حاليا إلى السوق، أو التي تعتمد الدخول بها إلى الأسواق.
- ويتسم ذكاء السوق بأنه اشمل من ذكاء التسويق، كما أنه يعتمد على بحوث التسويق في صياغة استراتيجيات التسويق وتطويرها، فضلا عن أنه يحقق ترابطا بين وحدات ذكاء الأعمال ووكالات الذكاء الحكومية، وبين وحدتي الإدارة والتسويق في المنظمات، وبما يجعله مركز القوة الرابطة التي تمسك جميع أنواع الذكاء معا. (فلاق وحدو، دون عام)

#### 2.4.1.2 ذكاء التسويق:

عملية جمع البيانات وتحليلها في بيئة التسويق لمساعدة المديرين في صياغة خطط التسويق، واستقرار الخطط والقرارات المستقبلية في بيئة المبيعات بشكل مبكر، بما يدعم بحوث التسويق، ويجعل منها بعدا حاسما في الأداء التسويقي الفاعل، وتمكين المسوق من السرعة وسبق غيره في خطاه، ومناورة منافسيه، واعتماد طرائق تسويقية يقيمها الزبون، مع انضباطه في الممارسات التسويقية التقليدية (الاستراتيجية، البحث، تحديد الموقع، العلامة التجارية، تجزئة السوق إلى قطاعات، ومن ثم التوزيع والتنفيذ) وإحاطته بالمداخل التسويقية الجديدة للحفاظ على الميزة التنافسية، فضلا عن تشخيص أي متغير في حركة السوق، والانتقال من سوق إلى آخر، الأمر الذي يجعل من ذكاء التسويق مهمة استراتيجية حاسمة لأي مسوق ذكي.

ويعول ذكاء التسويق على آليات متعددة للتنسيق مع ذكاء المبيعات، والآتي بعض من هذه الآليات :

- اعتماد الأسلوب الفرقي في جمع المعلومات عن التسويق والمبيعات.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- تخصيص الأفراد لإدارة عمليات ذكاء التسويق الاستراتيجي والتكتيكي، ووصف وظائفهما، وتقويم أدائهما.
- السعي نحو تكامل ذكاء المنافسة مع عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

• التفاعل المتبادل بين فريق ذكاء التسويق، وبين مستخدميه عبر البريد الإلكتروني والمحادثات الهاتفية.

• توظيف شبكات الذكاء البشري لفرق العمل المنوه عنها في الفقرة الأولى بغية دعم قضايا التسويق والمبيعات. (فلاق وحدو، دون عام)

### 3.4.1.2 الذكاء الاستراتيجي :

هو عملية منهجية ومستمرة لإنتاج الذكاء اللازم ذو القيمة الاستراتيجية لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل.

- هو عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعة تلك القرارات وتمكنهم من الإصغاء للبيئة التي تعمل بها المؤسسة، ثم تحليل المعلومات لتفعيل قراراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار فكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث مستقبلاً.

يلتقي الذكاء التنافسي مع الذكاء الاستراتيجي في جوانب عديدة على النحو الآتي :

- كلاهما يدعمان عملية صناعة القرار مع تباين اتجاهات الدعم، فالتنافسي يدعم قرارات المؤسسة بصدد المنافسين واستراتيجيتهم في اسواق معينة، او بصدد خطوط الانتاج، بينما يدعم الذكاء الاستراتيجي قراراتها بصدد جميع عوامل البيئة والتحديات المحيطة بالمؤسسة، وما يهتم به منافسيها وحينها يكون اوسع مدى من الذكاء التنافسي.

- توظيف أنشطة الذكاء التنافسي لخلق مستوى اساس من الذكاء الاستراتيجي لاسيما وان انتشار خبراء ذكاء المنافسة خلال السنوات الاخيرة من القرن العشرين قادوا إلى ولادة الذكاء الاستراتيجي وزيادة عدد من مؤسسات الاستشارات المتخصصة.

- وجود مؤسسات لتقديم خدمات الذكاء التنافسي كشركة (Sheilagreco) ومؤسسة (Mc3Intel) الكندية على غرار خدمات الذكاء الاستراتيجي.

- ان النظام الاستراتيجي للإنذار المبكر من الموضوعات الرئيسية للذكاء التنافسي، كما ويعد من ابرز آليات الذكاء الاستراتيجي في توفير المعلومات لدعم صناعة القرار الاستراتيجي المنظمي. (سميرة، 2016)

- توظيف الذكاء الاستراتيجي لتمكين المؤسسات من التفوق على منافسيها والاحاطة بقراراتهم واسواقهم، وفي هذا الاطار يرى دوكلاس بيرنهاردت (Burnhardt Douglas) ان ذكاء المنافسة هو استخدام للذكاء الاستراتيجي في ارشاد المديرين التنفيذيين إلى سبل التعاون مع المنافسين الحاليين



والمحتملين، واكد كريج كوشلان (Gregg Cochlan) احد اعضاء مجموعة (Credit Union Central and Union) ان الذكاء التنافسي يدعم عمليات الذكاء الاستراتيجي ( مع ان الاخير يؤمن توقعاً اكثر دقة)، والتهيؤ للأحداث والسيناريوهات المستقبلية.

- الذكاء الاستراتيجي التنافسي موجه نحو المستقبل، ويسمح بصناعة القرارات المستقبلية في مجال السوق او الصناعة، ويساعد صناع القرار في تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، كما ويسهل عمليات التعلم المنظمي عبر الزمن.

وكخلاصة يمكن ان يلتقي الذكاء التنافسي والذكاء الاستراتيجي في ثلاث نقاط اساسية هي:

#### **1.3.4.1.2 القرارات والنشاطات الاستراتيجية :**

ويساعد من خلالها قادة الاعمال في صناعة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتخصيص الموارد والاستثمارات وتطوير المنتج، وتحديد شركاء التحالفات وتقييمهم واختيارهم وادارة العلاقة معهم.

#### **2.3.4.1.2 قضايا الانذار المبكر :**

تصمم لتفادي المفاجآت بصدد المنافسين وقراراتهم الاستراتيجية، وقضايا الاندماج والاكْتساب، وتمكين المؤسسة من الاستعداد لمواجهة تحركات المنافسين.

#### **3.3.4.1.2 وصف المشتركون (اللاعبون) الاساسيون :**

يؤمن عرض قدرات المنافسين وتاريخهم واعداد تخمينات خاصة بهم وبنواياهم ازاء الزبائن وخططهم ومراميهم الاستراتيجية، وتحديد المنافسين الجدد او المحتملين في الصناعة.

لقد اكد (Trim and Lee) في دراسة قاما بها ان مسؤولي الذكاء التنافسي يمكنهم المساهمة بفاعلية في عملية الذكاء الاستراتيجي والمشاركة في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها. حيث ان الذكاء الاستراتيجي والتنافسي كلاهما يدعمان عملية اتخاذ القرار. (سميرة، 2016)

#### **4.4.1.2 ذكاء الأعمال :**

يعد ذكاء الأعمال "ممارسة إدارية تتعلق بإيصال المعلومات الفاعلة وغير الفاعلة، على نحو فعال أو غير فعال"، وهو "عملية لجمع المعلومات عن المنافسين والأسواق والزبائن وتحليلها بدقة لدعم قرارات الأعمال"، ويعد أيضاً "عملية لتحويل البيانات والمعلومات والمعارف إلى ذكاء ذو قيمة وجعله قابلاً للتطبيق".

ويركز ذكاء الأعمال على الأعمال الظاهرية، بخلاف إدارة المعرفة التي تركز على المعرفة الضمنية والظاهرية، كما يتيح استشفاف المعلومات وتحويلها إلى معرفة، ومن ثم ذكاء يلائم بيئة الأعمال، واعتماد المعرفة الناتجة عن ذلك من قبل منظمات الأعمال.

وتسمية ذكاء الأعمال متأتية من حقيقة أن هذا النمط من الذكاء يؤدي إلى استخلاص نتائج ذكاء مفيدة يمكن تطبيقها في اتخاذ قرارات الأعمال، وأن هذا النوع من الذكاء متأتي في الأصل من نشاطات أنظمة المعلومات التنفيذية، وهو يستعمل في الوقت الحاضر لوصف معالجة البيانات المباشرة أو نشاطات تنقيب البيانات.

وقد عرف ذكاء الأعمال من قبل بأنه "عملية نظامية تكتسب من خلالها المنظمات وتنتشر وتحلل المعلومات الهامة لنشاطات أعمالها، ولعملية اتخاذ القرار من المصادر الداخلية والخارجية، مع التركيز على كونه مجموعة من عمليات الأعمال".

وتحدد سمات هذا النمط من الذكاء بما يأتي :

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

• يؤدي الجمع بين ذكاء الأعمال والذكاء الاستراتيجي إلى إيجاد استراتيجية أدكى قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بالمنظمة، وذلك من خلال بروزها في إطار "ذكاء الأعمال الاستراتيجي" الذي يعتمد في فهم توجهات التنبؤ بالتطورات المستقبلية وتحليل مؤشرات الإنذار المبكر، والتهيؤ لتغيرات السوق عبر مراقبة قطاعات منها فيما يتعلق بمنتجات معينة، ومراقبة أسعار السلع المنافسة والتغيرات في تفضيلات الزبون، كما هو الحال في اليابان عندما غزت الأسواق الأمريكية بسياراتها الصغيرة، وذلك بعد اعتمادها معلومات ذكية في تحليل تلك الأسواق، وتعقب التغير في أسعار الوقود، وتنامي الطلب على السيارات ذات الكفاءة في الاستهلاك الوقود.

• الإسهام في تخطيط الأعمال وصياغة الاستراتيجية وتنظيم موارد المنظمة، ومن ثم توفير إطار عقلاي لإدارتها.

• تحسين عمليات صناعة القرار التكتيكي أكثر من الدعم الموجه لصناعة القرار الاستراتيجي، وتركيزه على مراقبة المنافسين والأسواق والزبائن. (فلاق وحدو، دون عام)

• أن هذا النوع من الذكاء ذو أفق استراتيجي واسع ولا تتحسر جهوده بالدور التكتيكي، إذ انه يجمع بين المستوى التكتيكي قصير الأمد (بتعبيره عن معرفة صناع القرار بالتغيرات ضمن المنظمة وفيما حولها)، والمستوى الاستراتيجي الطويل الأمد (بإشارته إلى المعرفة المهمة عن المنظمة، وبما يجعل الاستراتيجيات المنبثقة ممكنة).

- تهيئة المعلومات اللازمة لصياغة استراتيجية الأعمال. (فلاق وحدو، دون عام)

### 5.1.2 أهمية الذكاء التنافسي :

تتبلور أهمية الذكاء التنافسي في الصناعة كما يلي:

1. الذكاء التنافسي هو عملية فعالة في جميع انحاء المؤسسة، من خلال دعم عملية صنع القرار على جميع المستويات ولمجموعة متنوعة من الاغراض بما في ذلك البحث والتطوير، كذلك تطوير الاعمال التسويقية، التخطيط الاستراتيجي.
2. للذكاء التنافسي القدرة على تخصيص الموارد للمؤسسات حسب احجامها، وبخاصة تلك الموجودة في الصناعة التكنولوجية الحيوية.
3. يساعد الذكاء التنافسي المؤسسة في مراحل عملية الانتاج، من خلال فهم هياكل التسعير للمنافسين، وفهم عملية التصنيع وتأثيرها في تكاليف الانتاج التي تمكن المؤسسة من وضع التسعير الامثل وبخاصة عند الاستعداد لإطلاق منتج جديد.
4. يعمل الذكاء التنافسي على الرصد المستمر للسوق الذي يتميز بالتغيير الدائم، فيعمل على توفير المعلومات التالية :

- الجداول الزمنية التنظيمية.
- التجارب الجارية من المنتجات التنافسية الحالية والمستقبلية.
- مبيعات المنافسين واستراتيجية التسويق.
- استراتيجيات عرض المنتجات الجديدة ذات الخصائص الاكثر فعالية.
- أنشطة المنافسين في الترويج للمنتج في وسائل الاعلام المرئية وغير المرئية، ومدى تأثيراتها على افكار وتوجهات المستهلكين. (سميرة وخليفي، 2017)

### 6.1.2 فوائد الذكاء التنافسي:

يتميز الذكاء التنافسي بمجموعة من الفوائد منها:

1. يقلل من المفاجآت التنافسية التي لم تكن متوقعة من خلال مساعدة المديرين التنفيذيين على تقييم منافسيهم.
2. يمكن المدراء التنفيذيين بالتنبؤ بأي تغيير في علاقات الاعمال.
3. يدعم في تحديد الفرصة السوقية.
4. يزيد من الحماية ضد تهديدات المنافسين المحتملة.
5. زيادة القدرة في التنبؤ باستراتيجية المنافسين.

6. يساعد في اكتشاف المنافسين الجدد او المحتملين.
7. يعلمنا من نجاح او فشل الاخرين.
8. يعلمنا عن التكنولوجيات الجديدة التي يمكن ان تؤثر على المؤسسة.
9. يعلمنا كيف يمكن للتشريعات الحكومية ان تؤثر على المؤسسة.
10. النمو في الحصة السوقية : فالمؤسسات التي تستخدم الذكاء التنافسي وتحقق نموا في حصصها السوقية تدرك الارتباط بينهما وذلك لان هذا النمو لا يعزى فقط إلى المعرفة الافضل بالبيئة التنافسية، فأن النمو في الحصة السوقية يمثل التعبير النهائي للنشاط التنافسي الناجح.
11. يساعد مديري الشركة في فهم صناعتها، ومنافسيها الذي بدوره يساعدهم في صياغة استراتيجيات الشركة التنافسية، وبالتالي يمكنهم من تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك المخاطر والتهديدات.
12. يساعد على تتبع قدرات المنافسين لمعرفة المزيد عن التقنيات والاستراتيجيات التي يستخدمونها لكسب وإدامة الميزة التنافسية.
13. يعزز من جاهزية المنظمة لاتخاذ قرارات المنافسة وزيادة قدرتها على الاستجابة للأحداث والفرص بشكل مبكر وفاعل بسبب بروز حاجة المنظمات لطرائق منهجية في جمع وتحليل ونشر المعلومات عن المنافسين.
14. يعد الذكاء التنافسي اداة عملية ليتم استخدامها لتطوير استراتيجية الاعمال، وللحصول على تنافس ناجح في بيئة الاعمال.(أسعد، 2013)

### 7.1.2 العوامل المؤثرة على فاعلية الذكاء التنافسي :

ان هناك مجموعة من المتغيرات الشرطية التي تؤثر على فاعلية عملية توليد الذكاء التنافسي في مؤسسات الاعمال وتشمل :

**1.7.1.2 شبكة الذكاء التنافسي :** وتشير إلى مجموعة من مصادر المعلومات الشخصية المستقرة بشكل نسبي والغير رسمية وتغذى عن طريق محلل الذكاء التنافسي. وهناك مجموعة من الابعاد التي تؤثر في كفاءة توليد عملية الذكاء التنافسي داخل هذه الشبكة وتشمل:

**1.1.7.1.2 شمولية الشبكة Extensiveness of Network :** وتشير إلى عدد الاشخاص في

شبكة الذكاء التنافسي غير الرسمية، تميزا عن تنظيم الذكاء التنافسي الرسمي، فمع ازدياد عدد الافراد المنضمين للشبكة ستزداد بشكل كبير المعلومات المتوفرة فيها، وستتيح تقديم معلومات اكثر شمولية عن السوق والحصول على المعلومات بشكل اسرع، والشبكة الشمولية بذلك ستمكن محلل الذكاء

التنافسي من التحقق من المعلومات التي يحصل عليها من احد المصادر مع مقارنتها بمصدر اخر، ومن المحتمل ان يؤدي هذا إلى معلومات اكثر دقة.

**2.1.7.1.2 تقنية الطرف الثالث Third – party technique** : من خلال طلب بعض المعلومات عن احد المنافسين من طرف اخر يرتبط بالمنافس الذي يريد الحصول على معلومات عنه، نظرا لصعوبة الحصول على تلك المعلومات بشكل مباشر.

**3.1.7.1.2 التماثلية Homophily** : كلما انخفضت التماثلية في شبكة الذكاء التنافسي، فإن ذلك سيؤدي إلى ازدياد مستوى الشمولية ودقة المعلومات التي يمكن الحصول عليها من عملية البحث. وسيكون هناك ثقة اكبر في معلومات الذكاء التنافسي التي يتم توليدها. (حموي والعبده، 2012)

**4.1.7.1.2 تزويد المعرفة Issue Knowledge** : من الامور الهامة في عملية توليد الذكاء التنافسي هو مدى ادراك الافراد العاملين في المؤسسة لأهمية المعلومات التي يمتلكونها عن المنافسين وتزويدها لمحلي الذكاء التنافسي، اما لانهم لا يعرفون كيف يشاركون بها او لانهم لا يعرفون كونها هامة، وكلما كانت عملية التزويد بالمعرفة افضل ضمن شبكة الذكاء التنافسي انعكس ذلك بشكل ايجابي على شمولية ودقة توقيت المعلومات المتحصل عليها من عملية البحث.

**5.1.7.1.2 المحافظة على التبادل Reciprocity Maintenance** : بقدر ما نحافظ على تبادل المعلومات بين الافراد العاملين ضمن الشبكة الداخلية الخاصة في المؤسسة، فإن ذلك سوف يقلل من اعتماد محلل الذكاء التنافسي على المصادر غير الشخصية.

**6.1.7.1.2 الجهود الترويجية Promotion Effort** : تساهم الجهود الترويجية لنشاط الذكاء التنافسي في المؤسسة في تحقيق مجموعة من الفوائد تتمثل في زيادة عملية التزويد بالمعرفة من قبل الافراد العاملين، وتعد خطوة هامة في المحافظة على تبادل المعلومات ضمن الشبكة الداخلية الخاصة في المؤسسة.

**2.7.1.2 بيئة الاعمال** : وتجسد الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من حيث خصائص هذه البيئات وكيف تؤثر على عمليات التنظيم والبحث وصنع الوعي sense-making وهناك مجموعة من المتغيرات الشرطية التي تؤثر على فاعلية عملية توليد الذكاء التنافسي في مؤسسات الاعمال وتشمل:

**1.2.7.1.2 انظمة التقدير Recognition Systems** : وتشير إلى المكافآت الرسمية وغير الرسمية من اجل الحصول على والمشاركة بالذكاء التنافسي، حيث تسهل هذه الانظمة تدفق المعلومات افقيا وعموديا داخل المؤسسة.

**2.2.7.1.2 تخصيص الزمن Time Allocation :** في حال عدم منح الزمن الكافي يمكن ان يقلل ذلك من عدد مصادر الحصول على المعلومات ومن تنوعها، ويمكن ان يخفض من دقة عملية التحليل من حيث إعادة فحص مصادر المعلومات وتمييز العلاقات بين الاجزاء المختلفة من المعلومات التي تم جمعها، ويزيد من استخدام المناهج التجريبية في اتخاذ القرار، ويقلل من دقة النتائج التي تم التوصل اليها عن طريق محلل المعلومات. ومن الممكن اعتبار ضيق الوقت في تنشئة وتحليل البيانات التنافسية سبب هام في فشل العديد من برامج الذكاء التنافسي.

**3.2.7.1.2 ضغط السوق Market Pressure :** ويمثل المطالب الملقاة على عاتق المؤسسة من قبل اصحاب المصالح الخارجيين الرئيسيين مثل المنافسين والمستهلكين وحملة الاسهم. ويمكن للمؤسسات الاستمرار في الاسواق ذات الضغط المنخفض حتى ولو لم تولف نفسها بشكل جيد للزبائن والمنافسين وغيرهم من اصحاب العمل. ومع ذلك وعندما يزداد الضغط السوقي يجب عليها ان توجه نفسها لحاجات السوق كي تبقى على قيد الحياة. والاكتر اهمية من ذلك هو ان تدرك وتستجيب للاتجاهات الجديدة والتطورات في الاسواق ذات التنافسية المرتفعة. ان الوعي المعرفي للضغوط السوقية الكثيفة من المتوقع ان يدفع ذلك الادارة التنفيذية لتخصيص موارد مالية وبشرية اكثر لمراقبة وفهم تحركات المنافسين، ويمكن للوعي المدرك للضغوط السوقية عبر الزمن ان يقود لزيادة الالتزام بأنشطة الذكاء التنافسي. (حموي والعبده، 2012)

**3.7.1.2 بيئة المعلومات :** تشير إلى خصائص المعلومات التي يواجهها محلل الذكاء التنافسي، وتشمل مجموعة من المتغيرات المؤثرة على فاعلية عملية توليد الذكاء التنافسي وتشمل:

**1.3.7.1.2 الغنى Richness:** ويعبر عن كمية المعلومات التي ترتبط بالمنافسين، ويشير كذلك إلى حجم البيانات المتوفرة عن البيئة التنافسية، فالبيئة الغنية بالمعلومات يمكن ان تزود بفرص اكبر للحصول على معلومات شاملة، الا ان هناك مجموعة الاثار السلبية، حيث يعتبر هذا الغنى وفقا لبعض الممارسين واحدا من اكبر المشاكل المدركة من قبل المحللين وزبائن الذكاء التنافسي وله اثار سلبية على عملية صنع الوعي فهو يقلل من سرعة البحث وعملية الادراك، كذلك قد يخفض من الثقة في عملية الذكاء التنافسي.

**2.3.7.1.2 التضارب في المعلومات Divergence :** يؤثر التضارب على سرعة عملية صنع الوعي بسبب الزمن الذي يتطلبه تحديد أي من تلك المعلومات موثوقة وسارية المفعول.

**3.3.7.1.2 قيمة المعلومات Information Value:** من المحتمل ان تؤثر قيمة المعلومات من حيث الشمولية وتوقيت دقة المعلومات على عملية الذكاء التنافسي.

**4.7.1.2 خصائص محلل المعلومات Analyst Characteristics :** ان خصائص الافراد المسؤولين عن عملية الذكاء التنافسي والاستراتيجيات التي يستخدمونها لتوليدته تؤثر على كفاءة عملية توليد الذكاء التنافسي، وتعد الاستمرارية في العمل من السمات الهامة التي لا بد من توافرها في الافراد المكلفين بعملية توليد الذكاء التنافسي فهي تؤدي إلى الحصول على المعلومات بالدقة والشمولية والتوقيت المناسب. (حموي والعبده، 2012)

### **8.1.2 نماذج الذكاء التنافسي في العالم:**

تعد هذه النماذج نظام لجمع المعلومات الاقتصادية، الصناعية والتكنولوجية ومن بين النماذج المعروفة الرائدة في هذا المجال نذكر أهمها :

### **1.8.1.2 وسائل الذكاء التنافسي " نموذج فولد Fuld " :**

لقد هيأت تكنولوجيا الاعلام والاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء التنافسي في العالم. إذ أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب الالية وطرائق جمع المعلومات والتحليل إلى تبني الذكاء التنافسي من قبل مختلف المؤسسات وهيئات عامة او خاصة. ومن بين المؤسسات التي عملت على ايجاد نماذج للذكاء التنافسي، نذكر نموذج فولد Fuld (1995) يضم هذا النموذج ست ادوات وهي على التوالي:

### **1.1.8.1.2 تفسير نوايا وقدرة المديرين:**

يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر في اجراءات اتخاذ القرار لديهم. ولإعداد التفسير النفسي لصاحب القرار، يجب الأخذ بعين العناية سبع محددات هي: انماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات والقرارات السابقة. كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي، من وجهة نظر التكاليف والتكنولوجيا المتاحة، الادارة والعمليات.

### **2.1.8.1.2 المقارنة المرجعية: ( Benchmarking ) :**

يقصد بها عملية دراسة وتبني الممارسات الافضل من بين الممارسات التي تتبعها المنظمات (الشركات) الاخرى لتحسين الانجاز والاداء في الشركة نفسها. مما يخفض التكاليف والوقت اللازم وكذلك تجنب الاخطاء التي وقعت فيها تلك الشركات او المنظمات، وبالتالي عدم اختراع طريقة اخترعها الآخرون وجربوها.

### **3.1.8.1.2 تحليل الاستراتيجية المستقبلية:**

ويقصد من ذلك محاولة معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة. وهو نفس النموذج المعروف في مجال التخطيط الاستراتيجي باسم SWOT. وتسمح نتائج هذا التحليل بتحديد توجه استراتيجي ومحاور أولية للتدخل.

#### 4.1.8.1.2 توقع الاستراتيجيات التنافسية:

يقترح نموذج Fuld تحليل القوى المحيطية الاربع للمؤسسة وهي على التوالي : اللوائح والتنظيمات، التكنولوجيا، التغييرات في قطاع النشاط (عمليات الضم والدعم) واخيرا الزبائن (نمو عائدات الزبائن). وهناك طرق اخرى في هذا المجال منها: القوى الخمسة لبورتر، نموذج الاستجابة للمنافسة الذي يقتضي بتقييم مختلف الاستجابات للمنافسة باستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة، المماثلة، النماذج الرياضية والطرق النوعية (مقابلات الاخصائيين، الملاحظون).

#### 5.1.8.1.2 توقع إدخال منتج جديد:

يقترح Fuld في هذا الاطار ما يسمى ب (Time Lining) الجداول الزمنية، ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات والتعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها. (محمد، دون عام)

#### 6.1.8.1.2 تحليل التكاليف :

ويعتمد المحلل اساسا على الموازنة كأداة تحليلية. ويتمثل العنصر الاساسي لهذه المقاربة في التركيز على العوامل الحرجة كسواء المعدات، البنايات والتجهيزات والتكاليف الادارية. وتجدر الاشارة هنا إلى ان كل نوع من المؤسسات والهيئات تطور طرق خاصة بها في هذه المجال وذلك تماشيا مع طبيعة نشاطاتها ومجالات تدخلها.

#### 2.8.1.2 النظام الياباني :

انتقل اليابانيون في الكثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد إلى الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء التنافسي والمنافسة في مجال البحث والتطوير، وفتح حصص في السوق الخارجي. ان نظام الذكاء التنافسي الياباني يتسم بالاهتمام الكبير بالمعلومة كأداة استراتيجية التي تتحقق من خلال حجم الاستثمارات في هذا القطاع، حيث حوالي 1,5% من رقم اعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء التنافسي ويستغرق 3 إلى 4 % من وقتها في هذا المجال. وتعتمد المؤسسات اليابانية على الجامعات اليابانية (Sogo Shoshas) لإمدادها بالمعلومات، وهذا يفسر الاستثمار المنظم للمنشورات وقواعد البيانات، والتزام اليابان بالمعارض التجارية والاجتماعات والبعثات. ان الذكاء التنافسي في النظام الياباني يتمركز في وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) والتي يتمثل دورها الاساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية وتوجيهها واعلامها، كما يرتبط بهذه الوزارة كل من الجامعات اليابانية، الشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز البحث والتطوير، المنظمات المهنية والهيئات الادارية ذات الطابع البحثي والعلمي. وقد اعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة ان الادارة الجيدة للموارد تسمح بخلق قيمة تتبنى سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين والمتدربين اليابانيين



إلى الخارج، واستقبال المتدربين الاجانب ومطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم. ويحظى عنصر الثقافة بأهمية كبيرة باعتبارها محرك لإداء النظام الذي يفسر نجاح اليابان التي تميل إلى الثقافة الجماعية. (محمد، دون عام)

ان اجراءات يقظة المؤسسات اليابانية تتمثل في ثلاث مميزات اساسية هي:

- تدفقات افقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الابداع .
- البحث عن الريادة (Redon dance) في جمع المعلومة.
- استثمارات مهمة مخصصة لجمع المعلومات ونشرها.

### 3.8.1.2 النظام الامريكي:

لقد عرف المشهد الامريكي في مجال الذكاء التنافسي تحولا كبيرا في عقد التسعينات من القرن السابق تبعا للعديد من التحولات الدولية من بينها حجم التنمية الاقتصادية التي حققها كل من اليابان وأوربا باعتبارهما منافسين رئيسيين للولايات المتحدة. وعلى سبيل المثال واجهت شركة " بوينغ " الامريكية منافسة من طرف " إيرباص "، والادارة الامريكية للطيران والفضاء (NASA) من قبل محطة " أريان " للفضاء. وبهذا عمل الامريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات والتي اصبحت رائدة فيما بعد. اذ تضم هذه السوق انواعا عديدة من متعاملي المعلومات كالسماصرة، الجامعات، هيئات البحث والتفكير، المكتبات، هيئات الامن الخاصة. أما الهدف الاساسي لعملية الذكاء التنافسي في الولايات المتحدة فيتمثل في دعم التأثير وعمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل كما في الخارج.

وضمن هذا الاطار تتدرج اهداف فرعية منها :

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية والاستراتيجية للجميع.
- دعم وتحسين التلاحم الوطني.
- تقليص الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات.(محمد، دون عام)

### 9.1.2 عملية توليد الذكاء التنافسي :

تعتمد التنافسية على التعلم وقابلية الاصغاء للمستهلكين، والمجهزين، والمنافسين، وخبراء الصناعة والاكتر أهمية الافراد العاملين في المؤسسة. ويتمثل جوهر هذه الفلسفة في ان البيئة التنافسية تنقل بشكل مستمر رسائل حول التغيرات، والاتجاهات، والتوقعات، والتهديدات ومواطن الضعف. ويمكن ان تبدو هذه الاشارات في البداية غير فاعلة وغامضة ومخفية، الا ان اهميتها لاستراتيجيات الاعمال اصبحت واضحة، ووفقا لذلك فأن التعرف على الاحتياجات التنافسية من خلال معرفة ماهي

المعلومات الذكائية المطلوبة لتدعيم التنافسية متضمنة المعرفة عن الاسواق، والمنافسين والزبائن، وامتلاك القدرة على جمع وتحليل واستخدام الذكاء لكسب الميزة التنافسية هو البداية الفعلية لدورة الذكاء التنافسي التي تقدم المساندة الفعلية لإدارة المؤسسة في حسن الاختيار الاستراتيجي السليم للقرارات، من خلال اتباع مجموعة من العمليات الذكائية التي يمكن ان تدعم تنافسية المؤسسة والتطور الاستراتيجي لديها.

ويعتبر غياب المعرفة المتخصصة عن هذا الموضوع لدى العديد من المؤسسات من الصعوبات التي تحد من انتشاره لديها، بسبب الصعوبة التي تواجهها في تحديد الطرق التي تمكنها من توليد الذكاء التنافسي. وعلى الرغم من قيام العديد من المؤسسات بأنشطة الذكاء التنافسي، الا ان هذه الجهود لا تعدو كونها مشروعات قصيرة الاجل ولا تصنف كعملية ذكاء تنافسي مستمرة لدى هذه المؤسسات. الا ان هناك اعتبارين هامين يجب التركيز عليهما قبل البدء بعملية الذكاء التنافسي وهما:

- تم اثبات ان الموارد البديلة للمعلومات المطلوبة غير متوفرة وغير كافية، وذلك خوفا من الحصول على معلومات موجودة مسبقا لدى المؤسسة.

المعلومات المطلوبة من غير المحتمل ان تصبح متوافرة لدى المؤسسة من خلال الوسائل الاخرى مالم يتم استخدام الجهد الذكائي المنتظم.

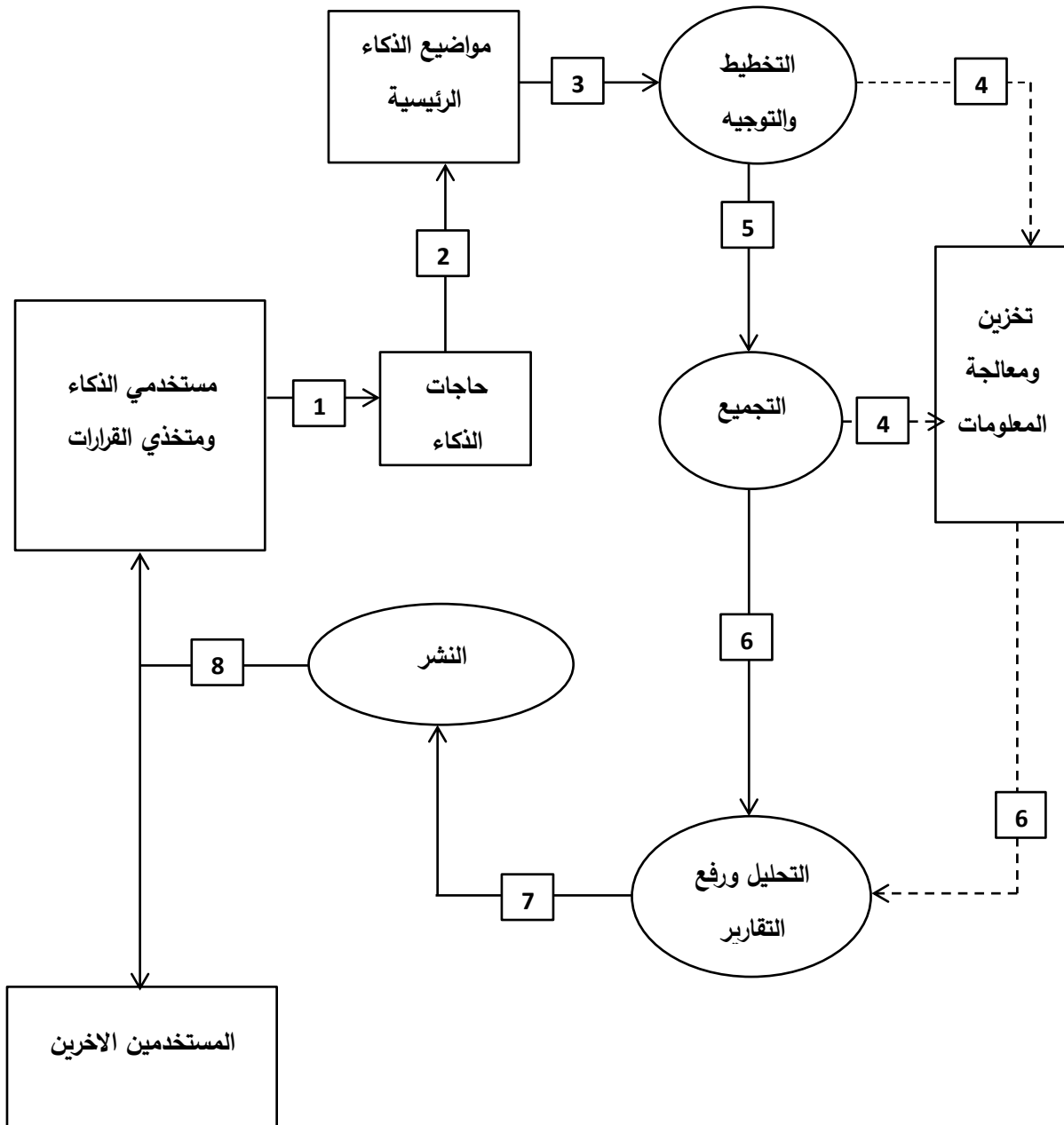
ان عملية توليد الذكاء التنافسي، او ما اصطلح علي تسميته بدورة حياة الذكاء التنافسي تمر بمجموعة من المراحل وستتناول هذه المراحل بشيء من الايجاز وفق الاتي:

**1.9.1.2 التخطيط والتوجيه :** تتباين المؤسسات في بنائها لعملية توليد الذكاء التنافسي، حيث تعتمد على اللبنة الاساسية لذلك البناء على التركيز الذي توليه المؤسسة لعملية الذكاء التنافسي بشكل خاص، وكذلك على الصناعة التي تعمل ضمنها المؤسسة.

وعملية توليد الذكاء التنافسي ليست مجرد عملية جمع الكثير من البيانات والمعلومات التي يعتقد ان المدراء بحاجة اليها او سيهتمون بها، وانما التركيز على القضايا ذات الاهمية المرتفعة للإدارة التنفيذية. ويجب الاخذ بعين الاعتبار ان عملية الذكاء التنافسي الغير موجهة بالمستخدم -driven user لن يكتب لها النجاح. وتجدر الاشارة هنا إلى ان الذكاء التنافسي ليس نشاط اعمال جديد، ويذكر احد الكتاب ان المشروعات التجارية الناجحة قد جمعت واستخدمت الذكاء منذ قرون ولكن ما يميز الجهود المبكرة عن تلك الجهود في الوقت الحاضر هو الطبيعة المنظمة للذكاء التنافسي المعاصر اكثر اعتباطية وغير منتظمة وغير مهيكلة، ويعتمد فيها المدراء على شبكة مواردهم البشرية لتزويدهم بالمعلومات والفهم العميق للتطورات ذات الصلة.

ومع قدوم شبكة الانترنت وزيادة كمية المعلومات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحاضر، فقد أصبح من الضروري وجود مدخل مختلف لنظام ادارة المعلومات من اجل اكتساب الميزة التنافسية او الحفاظ عليها. (حموي والعبده، 2012)

شكل رقم (2-2) عملية الذكاء التنافسي



المصدر: فواز حموي ومحمد العبده. (2012). الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الالكترونية. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان نكاه الاعمال واقتصاد المعرفة. كلية العلوم الاقتصادية والادارية. جامعة الزيتونة. (ص894)

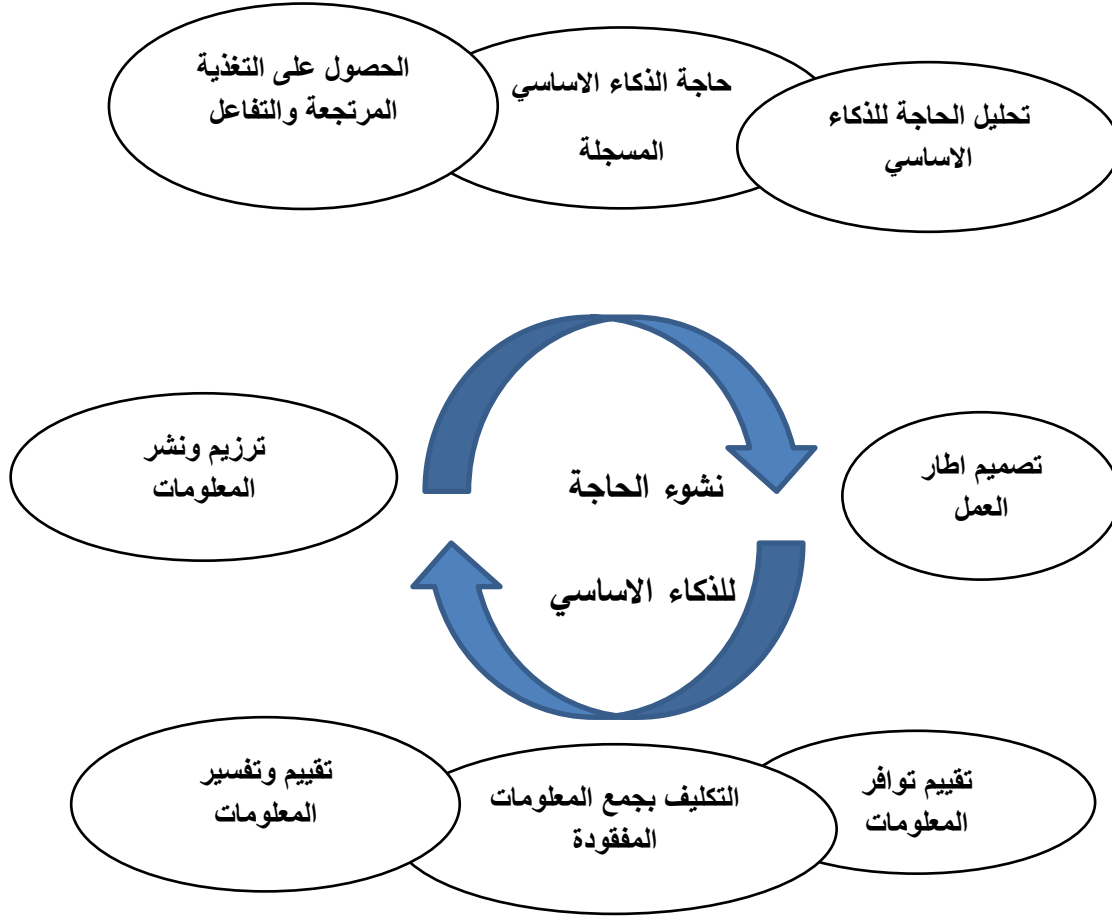
**2.9.1.2 التجميع:** لابد من التركيز في هذه المرحلة على مصدر المعلومات واستخدام المعلومات، ولابد من التركيز كذلك على المبادئ القانونية عند جمع المعلومات كجزء من عملية الذكاء التنافسي. ولعل من المهام الصعبة جدا والتي تواجه فريق الذكاء التنافسي هي جمع المعلومات المرتبطة بالإنداز المبكر لتحركات المنافسين الوشيكة، لأنه في الاعمال كما في الحرب لا يمكننا تقريبا تجنب المباغته رغم كل الجهود المضادة. ويعد التحذير المبكر لتهديدات المنافسين غالبا الشيء الوحيد الذي يقف بين النجاح التنافسي والمباغته التنظيمية، نظرا لارتباطه بنية المنافس المستقبلية، وغالبا ما تكون المؤشرات المتعلقة بالنية غامضة، ومن غير المحتمل ان ننجح بحل رموزها في غياب المراقبة والتحليل المستمر.

فالمهمة الاساسية للذكاء التنافسي في هذا السياق هي في محاولة تحديد المؤشرات المتعلقة بالنية بشكل مبكر وكافي لتحديد ما الذي تعنيه وما الذي نحتاج القيام به للاستجابة للحدث الوشيك.

**3.9.1.2 التحليل :** يعتمد استخدام الذكاء التنافسي بشكل اساسي على مدى قدرة المؤسسة على دراسة المنافسين، من حيث القدرة على معالجة البيانات التي يتم جمعها عنهم من خلال المصادر المتنوعة، والتي لا يمكن ان تكون مؤثرة في عملية صنع القرار ما لم يتم معالجتها إلى معلومات ذكائية.

ويبين الشكل رقم ( 2-3 ) مجموعة من المراحل المتكاملة التي تمر بها عملية تحليل المعلومات الذكائية، وتختلف هذه المراحل وفقا لخصائص البيئة التنافسية في كل بلد، ففي البيئات التنافسية والشديدة التعقيد يكون من الشائع لدى المؤسسات استخدام تقنيات تحليل متقدمة، وغالبا ما ينظر إلى عملية التحليل بأنها خلق المعلومات الذكائية الصحيحة، والتي تعني تحويل المعلومات إلى ذكاء قابل للتطبيق عند اتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية. ويجب على تحليل الذكاء ان يعرض استنتاج منطقي وذو مغزى، ويجب وضمن حدود الاعتبارات الامنية ان يزود بمصادر للحقائق، وفي الختام يقدم الاستنتاجات على تلك القرارات والتصرف الذي يمكن اتخاذه. ويمكن قياس جودة الذكاء التنافسي المولد من خلال مجموعة من المؤشرات تشمل الدقة، والعمق، والعلاقة بالموضوع، وسرعة الاستجابة، والتوقيت الملائم والشمولية. (حموي والعبده، 2012)

## شكل رقم (2-3) خطوات تحليل الذكاء التنافسي



المصدر: فواز حموي ومحمد العبدالله. (2012). الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الالكترونية. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة. كلية العلوم الاقتصادية والادارية. جامعة الزيتونة. (ص895)

**4.9.1.2 النشر (الاتصال):** هي عملية نقل النتائج المتحصل عليها من عملية توليد الذكاء التنافسي إلى الاطراف ذوي السلطة والمسؤولية للعمل بناء على هذه النتائج. يجب تقديم هذه النتائج بالشكل المناسب والتوقيت الملائم.

**5.9.1.2 البنية / العملية:** يتطلب الذكاء التنافسي سياسات واجراءات ملائمة وبنية تحتية رسمية وغير رسمية بحيث يمكن للأفراد العاملين في المؤسسة ان يساهموا بفاعلية في عملية توليد الذكاء التنافسي، بالإضافة إلى كسب الفائدة من المعلومات المتحصل عليها. وهناك دعم كبير من قبل المؤسسات في الوقت الحاضر للهيكل التنظيمي والمدخل النظامي للذكاء التنافسي. ويجب ان يكون هناك نوع من التكامل في مكونات عملية توليد الذكاء التنافسي، بحيث لا يتم الاعتماد كلياً على الجانب التقني واهمال دور العنصر البشري، فعملية توليد الذكاء التنافسي التي لا تتضمن العنصر

البشري كعنصر ذكائي فيها من غير المحتمل ان تزود المدراء بالمعلومات التنافسية المعتمدة على المعرفة التي يحتاجونها ويتوقعونها.

**6.9.1.2 الثقافة والوعي المنظمي:** حتى تستفيد المؤسسة من جهود الذكاء التنافسي بشكل ناجح، وحتى يصبح هذا الذكاء ممارسة ناجحة، يجب على المؤسسات ان تدعم هذه الثقافة ضمن تنظيمها بحيث يمكن تأسيس وتبادل المعرفة والافكار بين الافراد والاقسام داخل المؤسسة. ويجب ان تمتلك درجة مرتفعة من الوعي التنظيمي، لخلق ثقافة التنافس، حيث يعد الوعي المرتفع لبيئة المؤسسة التنافسية احد القواعد الاساسية لنظرية التعلم التنظيمي، وإلى جانب غرس الوعي / الثقافة التنظيمية لابد كذلك من تطبيق السلوك والمعايير الاخلاقية. وحتى يتحقق ذلك يجب خلق جو ملائم للذكاء التنافسي وهذا يتطلب التدريب المستمر للطواقم الوظيفي، واحدى العوامل المساعدة على نشر ثقافة الذكاء داخل المؤسسة هو مدى الطلب المستمر للمعلومات الذكائية من مختلف المستويات الادارية عند اتخاذ القرارات. وهناك مجموعة من النقاط الحيوية فيما يتعلق بتأسيس ثقافة الذكاء التنافسي داخل المؤسسة ومنها:

يجب ان تكون عملية جمع المعلومات في ذهن كل شخص داخل المؤسسة، ويجب على صناع القرار تحديد ما هي المعلومات الذكائية المطلوبة.

- تقديم التعديلات الهيكلية بواسطة وسائل النمو والتوسع في الاليات المتكاملة لإدارة المعلومات مثل تأسيس نقطة تجميع مركزية للمعلومات.

- تعيين مكاتب تنسيق للذكاء التنافسي ضمن المؤسسة.

- تطوير قاعدة بيانات ذكائية داخل المؤسسة.

- تطوير برنامج تحسس sensitization program مستمر بهدف اعلام الافراد العاملين بماهية الذكاء التنافسي، وماذا يستطيعون وكيف يسهمون ويعرضون قيمة المعلومات المشاركة.

- مناقشة الذكاء التنافسي وأهمية التعلم او المؤسسة المعتمدة على المعرفة كمادة متكررة على اي جدول اعمال لأي اجتماع.

- اقرار مجموعة من القوانين البسيطة للأخلاقيات التي تزود بإرشادات للأفراد العاملين حول السلوك الاخلاقي. (حموي والعبده، 2012)

## 10.1.2 ابعاد الذكاء التنافسي:

الجدول التالي يوضح بعض ابعاد الذكاء التنافسي التي حظيت باهتمام الباحثين :

جدول رقم ( 1-2 ) ابعاد الذكاء التنافسي التي حظيت باهتمام الباحثين

اسم الباحث والسنة	الابعاد	التعريف
Nazar and Route 2017	وضع المنافسين، وضع السوق، المعرفة التقنية للشركات الوعى الاستراتيجي والمجمعي.	-
Amiri, et al, 2017	- سياق الذكاء التنافسي (الوعى بالعمليات، هيكل العمليات) - عملية الذكاء التنافسي (التركيز والتخطيط، تحليل وجمع المعلومات )	-
داود 2016	ذكاء الصناعة، ذكاء الموردون، ذكاء المنافسون، ذكاء الزبون.	-
سميرة 2016	الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء العميل، ذكاء التحالف	- الذكاء التكنولوجي : هو العملية التي تركز بشكل دقيق على العلم والتكنولوجيات وأثرها على أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة. - ذكاء المنافس : يركز ذكاء المنافسين على المنافسين وعلى قدراتهم وعلى الانشطة الحالية والخطط والنوايا، وغالبا ما يتم استخدام ذكاء المنافسين عن طريق عمليات التخطيط الاستراتيجي او من قبل مدراء التشغيل داخل المؤسسة

<p>وحدات العمل الاستراتيجي.</p> <p>- ذكاء العميل : هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات (النوعية والكمية) حول بيئة العملاء بما في ذلك الحاليين والمحتملين.</p> <p>- ذكاء التحالف الاستراتيجي: هو عملية تشمل التحري عن كل عمليات الدمج والاستحواذ القائمة في الصناعة.</p>		
-	<p>التركيز على التخطيط، جمع المعلومات، التحليل، الاتصالات.</p>	<p>Ghannay and Mamlouk 2015</p>

المصدر : أعداد الدارسة

### 11.1.2 مكانة الذكاء التنافسي ضمن الهيكل التنظيمي :

بغية استخدام المؤسسة لجهود الذكاء التنافسي بنجاح يجب ان يكون لديها الوعي التنظيمي والثقافي حيث من الضروري ان تمتلك وعيا تنظيميا ملائما بشأن هذا النوع من الذكاء، فضلا على ذلك يجب ان تمتلك ثقافة منافسة، حيث اوضحت الدراسات ان وحدات الذكاء التنافسي تحقق الاستفادة بشكل واسع اذا كان الدعم من قبل الادارة العليا.

وعلى اثر تدعيم الادارة لعملية الذكاء التنافسي نذكر احد الرأيين اللذان ينظران لعملية الذكاء التنافسي انها عملية يجب ان تكون مركزية والرأي الاخر لعملية الذكاء التنافسي على انها عملية لامركزية كما سنوضحه في الاتي:

#### 1.11.1.2 النظرة المركزية لعملية الذكاء التنافسي :

في هذا النهج يكون مجال الذكاء التنافسي مركزي، أي ان هناك وحدة واحدة للذكاء التنافسي تخدم كافة متطلبات المؤسسة، حيث تبدأ فكرة ان الذكاء التنافسي مركزي من ان الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة هي المسيطرة والتي تخدم اتخاذ القرارات بها، وان اولئك الذين يعملون داخل هذه الوحدة عادة هم المسئولين التنفيذيين الذين يتحملون المسؤولية عن ضمان الدعم التنظيمي اللازم لعملية



الذكاء التنافسي، فحسب رأيهم ان هذه الطريقة او النهج يؤدي إلى التقليل من التكرار وتمكين البيانات التي سيتم تجميعها وتبادلها ان تكون بسيطة وغير معقدة ومفهومة للجميع.

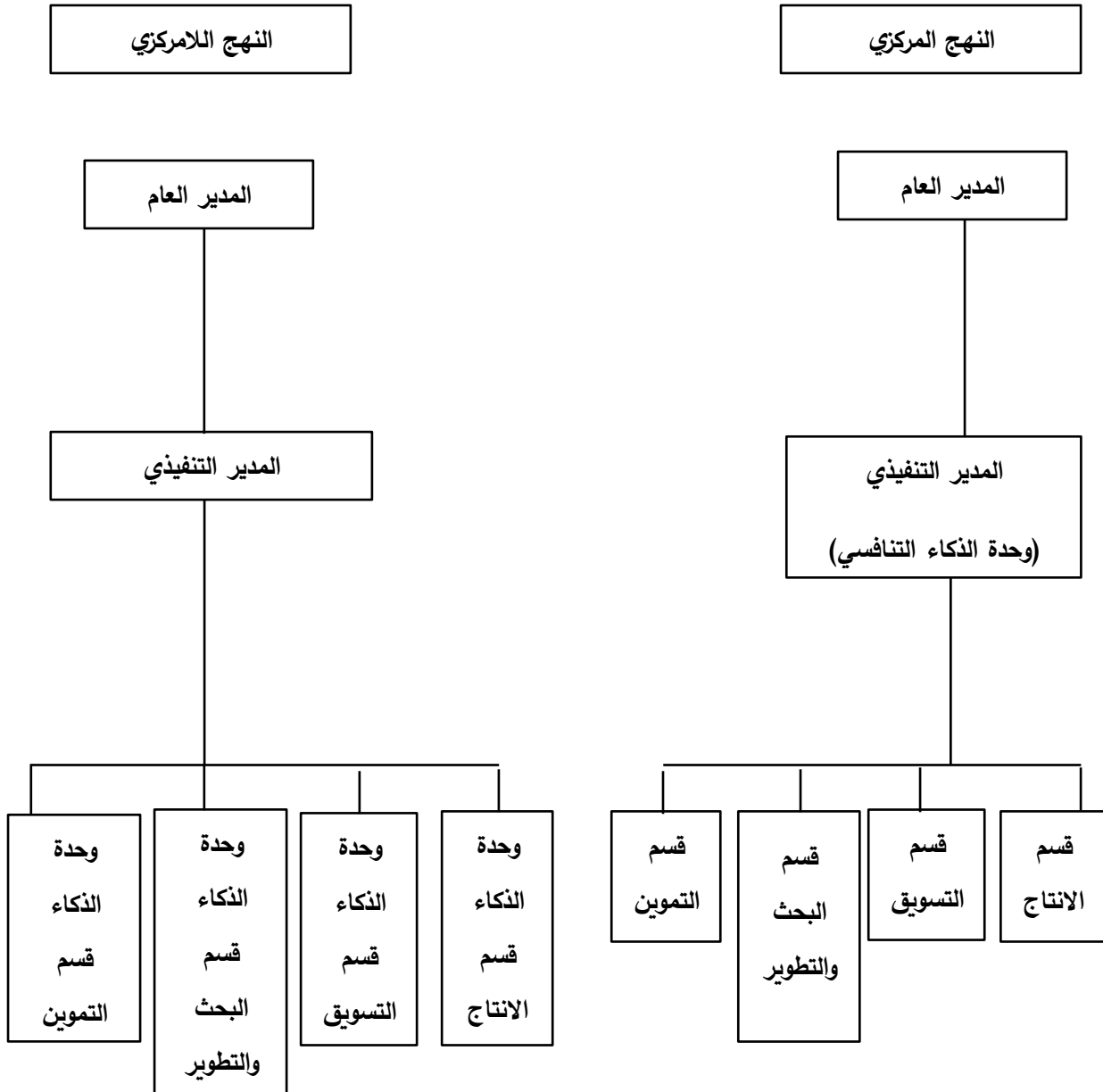
### 2.11.1.2 النظرة اللامركزية لعملية الذكاء التنافسي:

في هذا النهج اللامركزي يعمل الذكاء التنافسي في اطار وظيفة مجزأة على كل الاقسام الوظيفية داخل المؤسسة ( قسم الانتاج، قسم التسويق، قسم البحث والتطوير، ... الخ ) وبالتالي خدمة احتياجات كل الاداريين بالمعلومات اللازمة.

فعلى سبيل المثال: قسم التسويق يركز على السوق وكل المتغيرات فيه والمبيعات، المنتجات او الخدمات المطروحة، القوانين المطروحة الصادرة... الخ من خلال خبراء ذكاء السوق، كذلك قسم الانتاج يركز على المنتجات والعمليات والاساليب المتبعة الحديثة والمطورة، تطوير المنتجات او ابتكار منتجات جديدة... الخ اما قسم البحث والتطوير يركز على اخر الابتكارات المقدمة للسوق، واخر الاختراعات وكذا وقت انتهاء براءات الاختراع القديمة... الخ، وبنفس الشيء لباقي اقسام المؤسسة وفي النهاية يكون القرار لصناع القرار الرئيسيين .

ان المهم في المؤسسة هو الاستفادة من عملية الذكاء التنافسي فأين توضع وحدة الذكاء هذا ليس مهم بالقدر الذي يكون خطوط الاتصال مرتبة ومنتظمة، ويكون تدفق المعلومات في المؤسسة سليم، سواء كان ذلك من اعلى الهيكل إلى اسفله او من القاعدة إلى القمة، المهم هو تحقيق الاهداف الرئيسية للمؤسسة من خلال وحدة الذكاء التي تكون واضحة وفي متناول الجميع داخل المؤسسة وان لا تكون حكرا على اي قسم، حيث ان وحدة الذكاء يجب ان تكون مرتبطة بمسؤولي المستخدمين ولكن واضحة لكل فرد داخل التنظيم.(سميرة، 2016)

شكل رقم (2-4) النظرة المركزية واللامركزية لعملية الذكاء التنافسي



المصدر: (2016) ferhat, samira مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية Université thesis, ["eprint\_fieldopt\_thesis\_type\_phd" not defined]. Mohamed Khider - Biskra. (ص150)

## 2.2 الميزة التنافسية :

### 1.2.2 تمهيد :

لقد شهدت البيئة التي تعمل فيها المؤسسات تغييرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية او الدولية نتيجة لتكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية ولم تستثن أي مؤسسة من تأثيرات العولمة فإذا كانت هذه الاخيرة - العولمة - فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة فهي كذلك فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بحدة المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود.

في ظل هذه التحديات فإن إعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة اصبح ضرورة ملحة اذا ارادت المؤسسة المحافظة على كيانها. (وسيلة، 2012)

## 2.2.2 التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية :

من خلال مراجعة الادبيات يتبين ان المفهوم الاساسي للميزة التنافسية يرجع إلى (Chamberlin,1939) ثم إلى (Selznich,1959) الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة، بعدها حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف كل من (Schendel and Hofer) الميزة التنافسية بأنها: الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من (Porter1984and Day1985) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، اذ اعتبرا أنها هدف استراتيجي، ويعد (Michael Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، اذ صمم نموذجا لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد، ويعد من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم الميزة التنافسية في كتابه الميزة التنافسية سنة 1985، وبعده اصبح هذا المصطلح يستخدم بشكل واسع في الكثير من مجالات الادارة والاقتصاد، والتجارة والتسويق، وبرز مفهوم (Competitive Advantage) في منتصف السبعينات، واصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الادارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية من خلال القدرة على خلق عوامل الانتاج التي تستند إلى المهارات البشرية. وبمرور الوقت ونتيجة لتراكم رأس المال المادي والبشري والتقدم التكنولوجي، اصبح من الضروري استخدام مصطلح الميزة التنافسية من قبل المنظمات بدلا من الميزة النسبية. وقد استحوذ هذا المصطلح على اهتمام متزايد منذ ان شكل الرئيس الامريكي السابق (رونالد ريغان) لجنة لبحث تنافسية الصناعات الامريكية وتدهورها امام منافستها اليابانية، ثم قام بعد ذلك بتأسيس مجلس السياسة التنافسية الذي يعرف بمجلس التنافسية، ولا بد من الاشارة إلى ان مفهوم الميزة التنافسية لم يظهر مصادفة وإنما هو نتيجة التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التطورات التي شهدتها العالم، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمنظمات، ومنذ كتابات (دافيد ريكاردو) وحتى عهد قريب كان هذا هو المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الادارة، وأكد (Ticha,2010) ان السبب الرئيسي لظهور مفهوم الميزة التنافسية يتجلى في امتلاك المنظمات مجموعة موارد ومقدرات متباينة تدعم ميزتها وتوضح اختلاف الاداء بينها ومن جهة اخرى يمكن تحديد مجموعة من الاسباب التي أدت إلى زيادة اهتمام المنظمة بتطوير مفهوم الميزة التنافسية بالاتي: (الربيعاوي واخرون، 2015)

1. ظهور تكنولوجيا حديثة.
2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك او تغييرها.
3. تغيير المدخلات.
4. التغيير في القيود الحكومية.

كما يمكن تحديد أهم مراحل التطور الميزة التنافسية على وفق آراء ووجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (2-2) مراحل تطور الميزة التنافسية

مراحل تطور الميزة التنافسية				
السنة	الباحثين والكتاب	الافكار	الفترة الزمنية	المراحل
1939 1959 1937	Chamberlin Selznick Alderson	- ربط الميزة بالكفاءة الميزة = الكفاءة = الخبرة - الميزة هي احد اجزاء استراتيجية المنظمة. - الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة والاداء متغير معتمد.	من نهاية الثلاثينيات إلى نهاية الستينات	الاولى
1978	Hover Guth Andrews Christensen	الميزة = الفرص - التركيز على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف. - ضرورة تقويم الموارد والقدرات. - الميزة التنافسية هي احد مكونات استراتيجية المنظمة.	من السبعينات إلى منتصف الثمانينات	الثانية
1984 1985 1989 1995	Day Porter Fahey Mu	الميزة = هدف الاستراتيجية - تحقيق الميزة سيؤدي إلى اداء متميز. - الميزة هي المتغير المعتمد والاداء هو المتغير المستقل. - الاداء يسبق عملية خلق القيمة. - الميزة = القيمة المضافة.	1985	الثالثة

المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي وحسين وليد حسين عباس وسارة على سعيد العامري وسماء على عبدالحسين الزبيدي، (ادارة التسويق)، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، (2015)، (ص559)

### 3.2.2 مفهوم الميزة التنافسية :

وجد مختلف الباحثين وأصحاب التخصص صعوبة في تحديد تعريف معين للتنافسية أو الميزة التنافسية، فكل عرفها حسب وجهة نظره ورأيه، وتوجهه الاقتصادي، وسنقوم بسردهم أهم التعاريف لها:

- (M.Porter, 1993) يعرف الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

- (Heizer and Render) ويوضح بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.  
(النور والبشير، 2016)

- (شاندر وهوفر) وصفا الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من "بورتر" و"داي" الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية حيث اعتبروا انها تعد هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات لتحقيقها في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية.

- وتعرف الميزة التنافسية على انها: أوضاع تفوق مخلوقة ومصنوعة يملكها مشروع معين، نتيجة الدراسة والبحث والاكتشاف ومن خلال ملكات ابتكاريه ومواهب فاعلة في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية.

وانطلاقاً من التعاريف المقدمة للميزة التنافسية يمكننا تقديم تعريف للميزة التنافسية المستدامة على أنها: مقدرة المنظمة على تقديم سلع أو خدمات متميزة على المنافسين بصفة دائمة ومستمرة وهو ما يجعلها في موقع تفرد مقارنة بمنافسيها في القطاع . (محمد، دون عام)

### 4.2.2 أهمية الميزة التنافسية:

علاوة على ان الميزة التنافسية وسيلة للبقاء والاستمرار والنجاح في بيئة الاعمال المعاصرة، فإنها تحقق العديد من المنافع بالنسبة للمنظمات. هذه المنافع هي:

1. كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها واحتلال الصدارة والقيادة في خفض التكاليف.

2. كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين المنتجات وتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الابتكار والإبداع.

3. اعتماد أكثر من استراتيجية للمنافسة في السوق، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز، واستراتيجية القيادة في التكاليف.

4. إدراك الاحتياجات الجديدة للسوق وتوظيف الامكانيات لاستغلال الفرص السوقية قبل الآخرين.

- تستند الميزة التنافسية على الموارد والقدرات التي تمكن المنظمة من تحقيق تمييز منتجاتها وتخفيض التكلفة.
  - إن تحقيق الميزة التنافسية تمكن المنظمة من الحصول على عوائد مرتفعة تتمثل في زيادة الربحية والحصة السوقية.
  - إن تحقيق الميزة التنافسية لفترة طويلة يؤدي إلى زيادة ولاء العميل لمنتجات المنظمة مما يزيد من قدرة المنظمة على تصريف منتجاتها. (نور، 2015)
- يرى احد الكتاب أن أهمية المزايا التنافسية للمنظمة تتجسد في الآتي:
1. تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وفضلية على المنافسين ، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج اداء عالية.
  2. تجعل من منظمة الاعمال متفوقة في الاداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو للاثنين معاً.
  3. تساهم في التأثير الايجابي لمدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
  4. إن تكون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الامر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
  5. نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة. (جبره، 2017)
- 5.2.2 أهمية امتلاك ميزة تنافسية لمختلف القطاعات:**
- حيث يمكن ايجاز اهمية التنافسية لمختلف القطاعات في النقاط التالية:
- أ . تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.
  - ب. يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية تحدياً كبيراً وخطراً محتملاً لدول العالم، وشركاته، إلا أن ذلك النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية إن امكن الاستفادة منه.
  - ج. اهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما امكن من الوضع الاقتصادي الجديد، ومن المعلوم انه في الوقت الحاضر ان الشركات هي التي تتنافس وليس الدول.
  - د. إن الشركات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة افراد دولها، وكما أشارت تقارير دولية، ان مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرته على اقتحام الاسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الاجنبي المباشر ففي العقود الاخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الاجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل اسرع من نمو الناتج العالم. (جبره، 2017)

## 6.2.2 دوافع التنافسية:

هناك العديد من الدوافع التي تدفع المنظمات دفعا نحو تحسين قدرتها التنافسية حتى تتمكن من مواجهة المنافسين والحفاظ على العملاء، والاستمرار في السوق، ومن أهم هذه الدوافع ما يلي :

**1.6.2.2 العولمة:** أي تعميم السوق العالمي من خلال تحرير التجارة الدولية وتحرير رأس المال عالميا بمعنى أن يتحرك رأس المال عالميا إلى حيث الفرصة الاستثمارية، وبالتالي تحول العالم الكبير إلى ما يشبه القرية لسهولة الاتصال والتجارة، والعولمة ليست خياراً بل هي واقع لا بد من مواجهته، والتعامل معه فما من دولة أو منظمة اليوم تستطيع أن تتأى عن إعادة النظر بشكل ارتباطها بالاقتصاد العالمي.

**2.6.2.2 ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن دراسة تصميم وتطوير، وتنفيذ دعم وإدارة نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلي، وخاصة برامج التطبيقات وأجهزة الحاسب الآلي وبالتالي فإن سرعة وسهولة الاتصالات، إضافة إلى التطور الهائل في نظم تحليل المعلومات وإدارة البيانات يؤدي إلى النجاح في إدارة المنظمة بشكل أكثر فعالية، اتخاذ قرارات سليمة، استثمار تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات وتحسين العمليات الإنتاجية والإدارية ومن ثم تدعيم قدراتها التنافسية، وتحسين موقعها بين المنافسين.

**3.6.2.2 التجارة الإلكترونية:** وهي عبارة تنفيذ وإدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالمنتجات من السلع والخدمات بواسطة شبكة الإنترنت أو الأنظمة التقنية الشبيهة، وممارسات الخدمات المالية، وخدمات الطيران والنقل والشحن، وغيرها عبر الإنترنت وهي تشمل العلاقات التجارية بين جهات الأعمال والمستهلك (التسويق الإلكتروني) بين مؤسسات الأعمال فيما بينها (تحقيق تكاملية عمليات التوريد للمنتجات وأداء الخدمات) بين قطاعات حكومية والمستهلك (خدمات وبرامج الحكومة الإلكترونية) وبين قطاعات حكومية ومؤسسات الأعمال (المشتريات الحكومية الإلكترونية) وينعكس ذلك بشكل مباشر على المنافسة وإمكانيات المنافسين. (إبراهيم، 2016)

**4.6.2.2 إدارة التغيير نحو إدارة التنافسية إلى التغيير في كيفية أداء المنظمات لأعمالها اختيار الموارد البشرية التي تعمل بها وتوظيف رأسمالها في الاستثمارات التي تحقق أعلى عائد ممكن لتتمكن من الانفتاح على السوق العالمي، والتكامل مع منظمات أكثر تطوراً من المنظور الإداري، ويتحقق هذا التغيير من خلال ما يلي :**

أ- التكامل في السوق المحلي بمفاهيم ومعايير السوق العالمي.

ب-استيعاب التقنيات المتجددة، وتوظيفها في تطوير، وتحديث العمليات الإنتاجية والإدارية، والمنتجات من السلع والخدمات.

ج - التخطيط العلمي لبناء القدرات التنافسية للمنظمة وتمييزها.

د - توفير المتطلبات اللازمة لتأكيد الجودة الشاملة في كافة موارد وعمليات ومنتجات المنظمة وليس مجرد السعي للحصول على شهادات الجودة، وذلك حتى تتمكن المنظمة من الحفاظ على عملائها، ومواجهة منافسيها.

هـ - الدراسة الدقيقة لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية وغيرها من الاتفاقيات الدولية ذات التأثير على حركة الأعمال وتحديد ما بها من إيجابيات لاستثمارها، وما بها من سلبيات لتحديد كيفية مواجهتها، وتجنب اضرارها والتغلب عليها.

و - المشاركة في المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع من خلال محاولة المنظمات المساعدة في العمل على تحسين البيئة، والحفاظ عليها من التلوث في رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي لأفراد المجتمع الذي تعمل فيه المنظمات.

ز - تكثيف الاستثمار في البحوث العلمية، والتطوير التقني، وإنشاء قواعد بيانات ومعلومات في المنظمات بهدف تطوير المنتجات الحالية، وابتكار منتجات جديدة. (إبراهيم، 2016)

### 7.2.2 أهداف التنافسية:

تهدف التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي :

**1.7.2.2 تحقيق درجة عالية من الكفاية :** بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في رقي المؤسسات الأكثر كفاءة.

**2.7.2.2 التطور والتحسين المستمر للأداء:** من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

**3.7.2.2 الحصول على نمط مفيد للأرباح :** إذا تمكنت المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة للمؤسسة عن تميزها وتفوقها في أداءها.

(غوالم وبورغة، 2017)

### 8.2.2 انواع الميزة التنافسية :

إن انواع الميزة التنافسية بحسب تصنيف ( Porter ) ثلاثة : الابداع، والتميز، وتخفيض الكلفة، اذ يركز الابداع على تطوير المنتجات والخدمات بشكل اسرع من المنافسين، في حين ينصب اهتمام التميز على تحسين جودة المنتجات والخدمات، اما تخفيض الكلفة فيحاول كسب الميزة التنافسية من خلال الانتاج المنخفض التكلفة، وهناك عدة انواع للميزة التنافسية تعتمد على المنظمة في المنافسة ضد المنظمات الاخرى ضمن القطاع الذي تعمل فيه، ويمكن تحديد أهمها بالاتي :

**1.8.2.2 ميزة قيادة التكلفة (تخفيض الكلفة):** وينظر هنا إلى الكلفة بمعنى الكلفة الواطئة او حتى السعر الواطئ. يوجد في كل قطاع او صناعة جزءا من السوق يقوم به الزبائن بالشراء استنادا إلى عامل الكلفة الواطئة او السعر المنخفض ومن اجل النجاح في التنافس في هذه الكوة السوقية لابد للمنظمة من ان تكون المنتج ذو الكلفة الواطئة برغم انه لا يوجد ضمان دائما على ان هذا الاجراء



سيؤدي بالمنظمة إلى النجاح ولكن حجم هذا الجزء السوقي الباحث عن الكلفة الواطئة عادة ما يكون كبيرا جدا وحجم الفرص فيه واسعة ومتنوعة. ان المنظمة التي تجد نفسها في مثل هذا السوق عليها ان تسعى نحو ايجاد اسواق اخرى قد لا يكون التنافس فيها على اساس ابعاد اخرى غير الكلفة طالما انها لم تحقق النجاح في الجزء الذي وقعت فيه.

**2.8.2.2 التميز :** ان مفهوم التميز يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة لأنه شيء فريد ومميز ويأخذ تحقق هذه الميزة اشكالا متعددة كتصميم مميز او علامة تجارية أي انها تحاول ايجاد تصور لدى المستفيدين لان خدمات المنظمة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه وقد يأتي هذا التميز ايضا من خلال ايجاد الشهرة للعلامة التجارية او من خلال استخدام تقنية معينة، ويمكن استخدامها بطريقتين: من خلال تمييز الخدمات ومنتجات المنظمة عن المنافسين وذلك من خلال اضافة خصائص فريدة للخدمات والمنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق. واحتمال توفر فرصة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات. يمكن استخدام استراتيجية التميز بثلاث طرائق هي: - من خلال تميز المنتج / خدمة المنظمة عن المنتجات / خدمات المنافسين وذلك بإضافة منافع إشباعيه جديدة او فريدة تكسبها جاذبية شرط ان تكون هذه الميزة مهمة ومفيدة للزبون فضلا عن كونها قابلة للإدامة.

- احتمال توافر فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن للأخرين امتلاكها .
- من خلال وجود خبرات ومهارات متميزة.

**3.8.2.2 ميزة تميز المنتج وتكلفة اقل :** تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، اذ يتوجب على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجات مختلفة ومتميزة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات نفسها للمجموعات الاستهلاكية، وفي الوقت نفسه بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.

**4.8.2.2 الابداع :** تأتي اهميته من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة اعمال المنافسين التي تحتاج المنظمة إلى معلومات استراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل يختلف عن المتبع في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، فالإبداع يتحقق من سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات وأسس الميزة التنافسية. أن الابداع لا يأتي الا من خلال العنصر البشري اذ رأى (Hatten,1997) ان الابداع البشري لا يمكن التنبؤ به فهو جانب روحي وتجريدي للغاية وهو عبارة عن ادخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج افضل وهو يحتاج إلى مدير مبتكر يمتلك جرأة اتخاذ القرار بوضع الابداعات موضع التنفيذ. (الربيعاوي وآخرون، 2015)

**5.8.2.2 المعرفة :** تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الاكثر اهمية للمنظمة، ويؤمن العديد من المدراء ان الميزة التنافسية ستتحقق بامتلاكهم معرفة اكثر مما يمتلكها المنافسون، والمعرفة هي الاستغلال الامثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الافراد وقدراتهم وأفكارهم والتزامهم

ورغباتهم . ويعرف (Wit and Mryer,1998) المعرفة بأنها تجارب نظامية واختبار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط. وتتصرف المعرفة إلى العمليات العقلية في ذهن المديرين وبقية العاملين في المنظمة من ادراك وتعلم وتفكير . ولقد اصبحت المعرفة موردا اساسيا من موارد منظمات التعلم، والقوة الحيوية التي تمكنها من البقاء والتميز ضمن البيئة التنافسية المعتمدة على المعرفة وليس على رأس المال او الخدمات او غيرها من عناصر الانتاج المادية. فمن يملك المعرفة وليس رأس المال او المنصب الاداري يملك المنظمة ومن يقدم هذه المعرفة هم اصحاب رأس المال الحقيقي والاهم في المنظمة. ويقسم (Daft,2001) المعرفة إلى ضمنية ومعرفة ظاهرة، حيث يعرف المعرفة الضمنية: بالمعرفة التي يمتلكها الفرد وان هذه المعرفة تنامت لدى الفرد بواسطة التجارب او المهارات الخاصة بذات الفرد من خلال اداء عمل معين تمرس عليه الفرد لفترة من الزمن. ويعرف ايضا المعرفة الظاهرة بأنها تلك المعرفة المنتظمة والتي يسهل التعبير عنها او كتابتها وبالتالي نقلها إلى الاخرين بشكل وثائق او مقابلات او استخدام طرائق اخرى ويمكن نقلها من شخص إلى آخر او إلى مجموعة أخرى.

**6.8.2.2 اختصار الوقت:** بعد تزايد اهمية الوقت للزبون، ازدادت المنافسة القائمة على أساسه، لاسيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل على وفق مبدأ الانتاج على وفق الطلب، أي تحقيق الميزة التنافسية على اساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون، وذلك من خلال عدة عناصر من أهمها: تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة، او تخفيض دورة الانتاج، او تخفيض وقت التوصيل، او تخفيض وقت التحويل او التغيير .

**7.8.2.2 المرونة:** يقصد بالمرونة هنا خطوط المنتج الواسعة والسلع حسب الطلب والاستجابة السريعة، وتنقسم المرونة استراتيجيا إلى بعدين مرتبطين مباشرة بالكيفية التي تصمم بها العمليات فالبعد الاول مرتبط بقدرة المنظمة على طرح انواع مختلفة من المنتجات المصممة لتلبية رغبات الزبائن بصورة واسعة وهذا يسمى بال Customization اما البعد الاخر للمرونة فيتمثل بمدى سرعة المنظمة في تغير ترتيبات وتسهيلات الانتاج لديها لإنتاج خط منتجات جديد وهذا الامر اخذ في التنامي من حيث الاهمية طالما ان دورات حياة المنتجات اصبحت اقصر واقصر . ان المنظمة تعيش في بيئة حركية تلعب التغيرات التكنولوجية فيها دورا مهما فلا بد للمنظمة من التكيف طالما انها تريد البقاء في السوق التنافسي. (الربيعاوي واخرون، 2015)

**8.8.2.2 الجودة:** يمكن تقسيم الجودة إلى جودة المنتج وجودة العملية ولا بد من الإشارة هنا إلى ان الجودة كمصطلح يرتبط بالمنتج او بالخدمة المقدمة، وتختلف الجودة بين منتج واخر وسوق واخر ولعل احدى اهم مزايا المنتج عالي الجودة انها تحوز اسعارا عالية في الموقع السوقي ولا بد لنا ايضا التأكيد على ان وضع هدف الجودة المناسبة او المنتج ذو الجودة المناسبة هو التركيز على متطلبات وحاجات الزبون. كما ان المستوى المناسب من الجودة سوف يخلصنا من عبء البيع بأسعار باهظة ذلك ان هذا العبء يترافق دائما مع المنتجات ذات الجودة الفائقة. اما جودة العملية فهي عامل حاسم

ومهم في كل اجزاء السوق التنافسي فمهما كان نوع المنتج او الخدمة، ومهما كان سعره فإن الزبائن يرغبون بمنتج خالي من العيوب.

**9.8.2.2 التسليم:** هذا النوع مرتبط بسرعة الشحن او التسليم طالما ان السوق يعد محددًا مهما في قرارات الشراء فقدرة المنظمة على توفير عمليات شحن او تسليم متناسقة وسريعة تسمح لها (أي المنظمة) بفرض زيادات سعرية اضافية على سعر منتجاتها. ولقد اكتشف George stalk ان كلا من الارباح والحصة السوقية مرتبطان مباشرة بالسرعة التي تستطيع المنظمة بها تسليم منتجاتها مقارنة بالمنافسين، وهذا يوضح ان المنتجات يجب ان تسلم للزبائن بأدنى درجة ممكنة من الاختلاف مقارنة بتوقيتات التسليم المسبقة. (الربيعاوي واخرون، 2015).

### **9.2.2 مداخل دراسة الميزة التنافسية:**

لقد وجد ان هناك عددا من المداخل لدراسة الميزة التنافسية مدعمة بنماذج التشغيل كل منها يقضي إلى تحقيق الميزة التنافسية وضمان استمرار ديمومتها وهذه المداخل هي:

**1.9.2.2 مدخل التحليل الاستراتيجي:** ان الوقوف على مصادر الميزة التنافسية وتشخيص نقاط القوة التي تؤثر احتمالية كونها من تلك المصادر يستلزم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة إلى جانب الوقوف على مكامن الضعف التي قد تهدد اركان تلك الميزة. وتكتمل الصورة للتحليل بالوقوف عند الفرص البيئية المتاحة التي قد تمثل احداها فرصة للمنظمة تستغل فيها نقاط قوتها نحو بناء ميزة تنافسية، وتأشير التهديدات المحدقة التي قد تقوض اية جهود نحو تعزيز الميزة التنافسية. لان التحليل الاستراتيجي يمثل مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الادارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية او الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الادارة العليا في تحديد اهدافها ومركزها الاستراتيجي. يلاحظ من مفهوم التحليل الاستراتيجي انه يشمل بيئتين: احدهما خارجية تضم الفرص والتهديدات واخرى داخلية تضم القوة والضعف. فالفرص تتيح للمنظمة اختيار استراتيجية جديدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الاداء المنفوق في البيئة التنافسية، وان قدرة المنظمة على تجنب التهديدات المحتملة تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية وتحميها من فشل التعامل مع مجموعة او اكثر من المتعاملين معها. ويتطلب الامر ضرورة ديمومة عملية تحديد الفرص وتشخيص التهديدات، نظرا للتغيير المستمر في بيئة المنظمة جزئياً العمومي والخاص، إذ ان اهمال مواكبة التغييرات والتطورات في عناصر البيئة سيقلل من استعداد المنظمة لاقتناص الفرص البيئية المتاحة، وسيجعلها اكثر عرضة للتهديدات المحتملة، مما يؤدي إلى ضعف موقعها التنافسي. اما بصدد القوة والضعف، فأن القوة تشير إلى الموارد والقدرات داخل المنظمة والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية. بينما يتمثل الضعف بتلك النقاط التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية. وضمن هذا السياق فأن تحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد مجالات الكفاءة المميزة، بالشكل الذي يمكن المنظمة من استخدامها بشكل فعال في اطار تحقيق الميزة التنافسية

والتفوق على المنافسين، وكذلك تحديد القدرات والقابليات الداخلية التي قد يؤدي النقص في احد مجالاتها إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وحرمانها من احتلال ميزة تنافسية محددة.

**2.9.2.2 مدخل الاستراتيجيات العامة:** رأى (Porter,1988) ان الاستراتيجية التنافسية تتعلق بالمركز النسبي للمنظمة في صناعة او مجال عمل معين، وان ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق ارباح أعلى من معدل الصناعة او الاعمال التي تؤديها. وان الاساس لتحقيق ذلك المستوى في الاداء هو امتلاك الميزة التنافسية وهي نوعان الكلفة الأقل والتمايز. وتتأثر هذه بجوانب القوة والضعف في المنظمة وهيكل الصناعة وهي نتيجة لقدرة المنظمة على التوافق مع القوى التنافسية الخمس بشكل افضل من منافسيها، مما يقود إلى ثلاثة انواع من الاستراتيجيات التنافسية العامة، وهي استراتيجية الكلفة الأدنى والتأثير والتركيز، والتركيز يمكن ان يكون بالاعتماد على الكلفة الأدنى او التمايز.

**3.9.2.2 مدخل سلسلة القيمة:** يعد أسلوب تحليل سلسلة القيمة من الاساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطارا لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق المزايا التنافسية فيها. ويقوم هذا الاسلوب على افتراض اساسي مفاده، ان الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال انشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الانشطة، الفاعلية والكفاءة لها والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الانشطة على خلق القيم ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل ان تتحول إلى مزايا تنافسية. وتتكون هذه الانشطة من مجموعتين رئيسيتين هما: الانشطة الاساسية والانشطة المساعدة، اذ تؤدي المجموعة الاولى من الانشطة إلى الخلق المادي للمنتج او الخدمة، وتتمثل في الانتاج، التسويق، خدمات ما بعد البيع، التوزيع المادي الخارجي، والتوزيع المادي الداخلي. اما المجموعة الثانية من الانشطة فهي التي توفر المدخلات او الهيكل الاساس للمنظمة الذي يسهل بدوره القيام بالأنشطة الاساسية بصورة مستمرة، ويشمل كلا من أنشطة الامداد والتوريد وتطوير التكنولوجيا، ادارة الموارد البشرية، وأنشطة البنى التحتية للمنظمة. والمنظمة من خلال انشطتها تخلق قيمة للمشتريين وتنعكس تلك القيمة على مقدار المشتريات من منتجات المنظمة. وتتحقق ربحية المنظمة عندما تكون تلك القيمة اكبر من الكلفة الاجمالية لأداء الانشطة. وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة عندما تنجز الانشطة بكفاءة اكبر من منافسيها وتقدم قيمة اكبر لمشتريها فتحصل منهم على سعر اعلى مما يدفع لأولئك المنافسين.(الربيعاوي وعباس، 2015)

**4.9.2.2 مدخل هيكل الصناعة :** ان مدخل تحليل هيكل الصناعة قد انطلق على يد (Porter) ويقوم هذا المدخل على افتراض اساس هو ان الميزة التنافسية ماهي الادالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص هيكلية مؤاتيه، كالقوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين، فضلا عن تهديد الداخلين الجدد وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة المنافسة في تلك الصناعة. واستنادا إلى افتراض هذا المدخل فإن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال ثلاث مراحل اقترحها (Porter) وهي :

- تحديد بيئة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة: والتي تتحدد من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس (المشتررون، الداخلون المحتملون، المنافسون في الصناعة، المجهزون، بدائل السلع). ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة وبتزايد ضغط هذه القوى فانه يصبح من الصعوبة بمكان المحافظة على الوضعية التنافسية للمنظمة، وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

- إقرار الاستراتيجية التنافسية: اذ ينبغي على المنظمة ان تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق الميزة التنافسية نتيجة لتحقيق اقل الكلف الاجمالية، او من خلال استراتيجية واكتساب الميزة التنافسية من خلال ابراز صفة في الخدمة او المنتج وذات قيمة في نظر الزبون.

- تطبيق الاستراتيجية التنافسية: على ان تنتظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي اليه ووضعها التنافسي فيه.

**5.9.2.2 مدخل النظرة المستندة إلى الموارد:** يستند هذا المدخل المعاصر إلى افتراض اساس مضمونه، ان المنظمة هي الوحدة المناسبة للتحليل، وتتعلق هذه النظرة من تنوع مكونات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية. فالمنظمة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقابلياتها النادرة القيمة، غير القابلة للإحلال وصعبة التقليد، هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية خلال منافستها لغيرها من المنظمات. أن جوهر النظرة المستندة إلى الموارد هو تركيزها على الموارد الذاتية للمنظمة اكثر من تركيزها على الاستراتيجيات المتاحة لكل المنظمات ضمن هيكل الصناعة. وان فهم هيكل الصناعة يعد امرا ضروريا، ولكن على المنظمة ان تبحث لنفسها عن حلول ذاتية ضمن هذا التوجه. اضاف (Collins and Montgomery,1995) إلى ما تقدم النظرة المستندة إلى الموارد تنظر إلى المنظمات على انها عبارة عن مزيج من القدرات والموجودات المادية وغير المادية، ولا يمكن ان يتشابه هذا المزيج في منطمتين، لأنه لا توجد منطمتين لهما نفس الخبرة والموجودات والمهارات والثقافة المنظمة. وهذا المزيج هو الذي يحدد مدى فاعلية المنظمة وكفاءتها في ادارة انشطتها الوظيفية. (الربيعاوي وعباس، 2015)

### **10.2.2 خطوات الحصول على الميزة التنافسية:**

لكي تحصل المنظمة على ميزة تنافسية، فإنه عليها إتباع الخطوات الآتية :

**1.10.2.2 تحديد الفرص الحالية والممكنة:** ويتم ذلك من خلال تحليل المنافسة، والذي يتضمن تقرير لنقاط الجذب التي يتطلبها السوق ونقاط القوة والضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنافسين.

**2.10.2.2 تحديد نطاق الميزة التنافسية:** يتم ذلك من خلال تحليل مجالات المنافسة فقد تحصل المنظمة على ميزة تسويقية، وهي قدرة المنتجات من سلع وخدمات على إشباع أفضل الحاجات، ورغبات العملاء المرتقبين.

**3.10.2.2** تعريف وتحديد الفرص الناتجة عن المميزات الناتجة عن المميزات التنافسية، وقد تكون لدى المنظمة مميزات تنافسية، ولكنها لا تستطيع أن تحولها إلى فرص تسويقية وهناك ثلاث متطلبات أساسية لتحديد أبعاد الفرص وإمكانية الاستفادة منها:

- تحديد مدى قبول الفكرة الجديدة في السوق وما تتمتع به من مزايا تسويقية تمكنها من المنافسة.
- تحديد عناصر القوة والضعف لدى المنافسين.
- تحديد مقدرة المنظمة البشرية على كسب الفرص التسويقية.
- ديناميكية التغيير في مجال التنافس.

يرى الباحث أن التغيير التكنولوجي يمكن أن يخلق اضطراباً كما يمكن أن يخلق ميزة تسويقية في مجال المنافسة ففي خلال فترات معينة تخلق الاختراعات الرئيسية ثورات داخل الصناعة، أو تسبب نماذج التغييرات التكنولوجية نمواً وتطوراً في مجالات التنافس، وفي فترات أخرى تشاهد تطوراً في القابلية للتنبؤ بالتكنولوجيا وذلك عندما تؤثر خصائص الصناعات المتواجدة تأثراً جوهرياً على التطور التكنولوجي تستجيب الفترات على التوالي النوعي، ومن ثم فإن العلاقة بين التكنولوجيا والصناعة ليست مريحة ومباشرة، وإنما لكل منها تأثير في الأخرى خلال الفترات الزمنية المختلفة. (جبره، 2017)

### **11.2.2 مصادر الميزة التنافسية:**

لقد تعددت وتباينت مصادر الميزة التنافسية التي وردت في الأدبيات فبعض الباحثين أكدوا على وجود مصدرين للميزة والبعض الآخر أكد على وجود أربعة إلى ثمانية أو تسعة مصادر وفيما يأتي توضيح لأهم وجهات نظر الباحثين بشأن هذا الجانب، إذ يمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية بالآتي:

**1.11.2.2 العوامل الأساسية للإنتاج :** تستمد المنظمة ميزتها من العوامل الأساسية للإنتاج، لذا فإن خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية من ناحية وقاعدة علمية من ناحية أخرى حتى تتحقق الميزة التنافسية بجلاء يتعين ربط وتخصيص هذه العوامل بالاحتياجات الخاصة بصناعة معينة تتميز بها تلك الدولة.

**2.11.2.2 بناء المقدرة الجوهريّة في واحد أو أكثر من أنشطة المنظمة:** من خلال وضع معايير للمحافظة على الميزة التنافسية تتمثل باستخدام الميزة النادرة والثمينة وتحليل سلسلة القيمة التي تعد مصدراً للميزة التنافسية. وأن القدرات الجوهريّة بأنها الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة وتكون مصدراً للميزة التنافسية وتأسساً على ما تقدم يمكن أن تعرف الميزة أو الكفايات الجوهريّة على أنها قوة تمتلكها المنظمة تتبع من خلال تحقيق التكامل والترابط فيما بين التكنولوجيا، والعمليات والموارد، والمعرفة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية الفريدة. لقد بين كل من (Johanson and Schols 1999) أن الميزة الجوهريّة والتي يمكن أن تمتلكها المنظمة والتي هي صعبة التقليد ويصعب الحصول عليها من المنافسين الآخرين هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وعلى المدى البعيد، أما المنظمة التي تمتلك ميزة تامة وحدا أدنى من الموارد فهي منظمة سهلة التقليد.

**3.11.2.2 ظروف الطلب المحلي:** تعد ظروف الطلب المحلي احد المصادر التي تخلق الميزة التنافسية فكلما تميز هذا الطلب بحساسيته للجودة والمواصفات العالية، فأن ذلك يعطي المنظمات خبرة ومراسا قيما في التجديد والابتكار وتدعم قدرتها على المنافسة العالية.

**4.11.2.2 مدخلات المنظمة والصناعات المغذية المساندة:** تمثل الموارد التي تغذي المنظمة (المدخلات) الاستمرار في فعاليتها فامتلاك قوة العمل المدربة الماهرة يجعلها مصدرا للميزة التنافسية، او قد تمتلك مصدرا رخيصا للمواد الاولية فتسهم في تحقيق الميزة السعرية، او مواد أولية عالية الجودة فتسهم في ميزة الجودة للمنتوج او تمتلك المنظمة مدخلات غير ملموسة تتمثل بالمعلومات التي تجعلها مصدرا لميزة الابتكار، او مكائن او معدات متطورة تعطيها ميزة في سرعة التسليم، او ميزة التكيف للتقلب في الطلب او تعطيها ميزة المرونة.

**5.11.2.2 البيئة الخارجية:** قد تشكل البيئة الخارجية مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، فهيكل الصناعة ومركز المنظمة قد يكون مصدرا لتمييزها على منافسيها كما قد تشكل التشريعات الحكومية ميزة تنافسية للمنظمة فقد تمنح الحكومة امتيازا للمنظمة من خلال التراخيص تجعلها تمتلك ميزة تنافسية على من يدخل لاحقا.

**6.11.2.2 التكامل العمودي:** ان المنظمات العريقة تكون قادرة على السيطرة على قنوات التوزيع (التكامل الامامي) كما قد تحتكر الموردين الرئيسيين للمواد الاولية والاساسية التي تعتمد عليها المنظمة في نشاطاتها (التكامل الخلفي). وفي الحالتين يؤدي التكامل الامامي والخلفي إلى التوسيع في سلسلة القيمة، فعندما تصنع المنظمة مدخلاتها بنفسها فأنها تتمكن من التخلص من معظم الكلف المرتبطة بعمليات التجهيز والسيطرة على تصنيع مدخلاتها مقارنة بالداخليين الجدد مما يحقق لها ميزة كلفوية على المنظمات الاخرى.(الريبعايي واخرون، 2015)

### **12.2.2 العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية:**

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

**1.12.2.2 العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

**2.12.2.2 العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج، ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة. (جبره، 2017)

### 13.2.2 خصائص الميزة التنافسية :

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط .
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى .
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الاهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها. (مصطفى، 2016)

### 14.2.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي حيث لابد عليها من التميز في نوعية هذه الميزة إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار وهذا انطلاقاً من عدة معايير تقوم على عدة مصادر يتم تفصيلها فيما يلي :

#### 1.14.2.2 مصدر الميزة : ونميز بين نوعين من الميزة وفقاً لهذا المعيار :

أ - مزايا تنافسية منخفضة: وهي سهلة التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.

ب - مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تمييز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية والعلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً على القدرات الفنية الداخلية.

- مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء .

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والتميز في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء .

#### 2.14.2.2 عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة

فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تجسيد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسون تقليدها جميعاً .



**3.14.2.2 درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة :** يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومرتبطة ومرتفعة. (طرطار ودريسي، 2017)

### **15.2.2 المحافظة على الميزة التنافسية :**

قد نتمكن من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون بالتالي تزول الميزة التنافسية. الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها يصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. وكذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها. فمثلاً قد يكون لدى مطعم ما موقع جيد وبالتالي تكون له ميزة تنافسية ولكن في الأغلب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع في نفس الموقع أما أن يكون لدى المطعم قدرة على تقديم الطعام بسرعة تفوق المطاعم الأخرى فهذا أمر يصعب تقليده لأنه يعتمد على مهارات وأنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين. وعليه تلتزم المنظمات بما يلي :

أ - لا بد أن نحرص على وجود ميزة تنافسية وأن نبحث في القدرات والموارد التي نملكها أو التي يمكن أن نبنيناها أو نشتريناها حتى نعرف كيف نوظفها للحصول على ميزة تنافسية.

ب - يجب أن نحرص على استمرارية الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة وأن نخلق ميزات أخرى تحل محل الميزات التي قاربت على فقدان التأثير.

ج - لا بد أن نحاول استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية أو على الأقل لمواجهة الميزة التنافسية للآخرين.

د - لا بد أن نركز جهدنا على زيادة قدراتنا ومواردنا المرتبطة بالميزة التنافسية الحالية والمستقبلية .

هـ - لا بد من تحديد الاستراتيجية التي نتبعها من الاستراتيجيات الرئيسية الثلاث كاتجاه عام حتى نستطيع استغلال الموارد والقدرات لتحقيقها.

و - لا بد من معرفة الوسائل العامة التي تؤدي إلى تقليل التكلفة أو التميز وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

١ - حاسمة : تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

٢ - الاستمرارية : يمكن أن تستمر خلال الزمن.

٣ - إمكانية الدفاع عنها : يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها. (صالح وباني، دون عام)

## 16.2.2 ابعاد الميزة التنافسية :

الجدول التالي يوضح بعض ابعاد الميزة التنافسية التي حظيت باهتمام الباحثين :

### جدول رقم ( 2-3 ) ابعاد الميزة التنافسية التي حظيت باهتمام الباحثين

اسم الباحث والسنة	الابعاد	التعريف
عبد محمود 2017	جودة السوق، ثقافة الابداع.	-
Amiri,et al, 2017	الوظيفية، الابتكار، الجودة، الاستجابة للعميل.	-
كنوش وكنوش 2016	استمرارية ميزة التكلفة، استمرارية ميزة التميز.	- يقوم هذا النوع من الميزة التنافسية المستدامة على محاولة المنظمة تقديم منتجات او خدمات بتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها، ولأجل ذلك عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف، ومن ثم مراقبتها والتحكم فيها بصفة مستمرة. - يعتمد هذا النوع من الميزة على قدرة المنظمة على تقديم منتج مميز وفريد ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة اعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع،.....الخ) لذلك يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة.
الفضل 2016	الجودة، التكلفة، التسليم.	- تشير إلى اداء الاشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. - هي تخفيض كلف الانتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى اسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق. - هو خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.

-	الابداع والتطوير، جودة المنتجات، الاداء المالي.	النور والبشير 2016
<p>- قدرة شركات التأمين الاردنية على استغلال الفرص السوقية بالملائمة مع قدراتها وإمكاناتها.</p> <p>- قدرة شركات التأمين الاردنية على مجابهة المنافسين والتصدي لمبادراتهم واستراتيجياتهم على المدى البعيد.</p> <p>- قدرة شركات التأمين الاردنية على تدنية تكاليف عملياتها التشغيلية.</p>	استغلال الفرص المتاحة في السوق، مواجهة تهديدات المنافسين، تخفيض التكاليف.	عيد الشريف 2015
<p>- القدرة على العمل بشكل متفرد بطرق جديدة وتكنولوجيا حديثة تتميز عن الموجودة في الاسواق.</p> <p>- قيمة المنتج الذي تقدمه المنظمة على المستهلك والمجتمع.</p> <p>- مدى تكييف المنظمة مع مستجدات العصر وقدرتها على الاستجابة لها ضمن احتياجات الزبائن الحديثة والمستمرة.</p>	ابداع المنتج، الجودة، المرونة التشغيلية، التميز.	القرنة 2014
<p>- ويقصد به قدرة المنظمة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة.</p> <p>- يسعى الزبون للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، فأصبحت منظمات الاعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه.</p> <p>- ويقصد انها قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف.</p> <p>- اغلب المنظمات تنافس ببعدها جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون نظرا لاستعداده</p>	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم.	صالح وباني

في ان يدفع كلف اكبر بغض النظر عن مستوى الجودة ومقابل الحصول على حاجته بالوقت المناسب.

المصدر: اعداد الدارسة

## 17.2.2 الاستراتيجيات التنافسية:

يطلق عليها الاستراتيجية التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية التي وضعها (Porter,1980) كوسيلة مهمة في كيفية تعامل منظمة الاعمال مع المنافسين داخل نفس الصناعة او السوق. وان اختيار أي من تلك الاستراتيجيات لابد ان يتوافق مع ظروف عمل المنظمة الداخلية والخارجية وكذلك ظروف المنافسة داخل الصناعة او السوق .  
كما حدد (Porter) بأن الاستراتيجية الفعالة التي يجب اعتمادها من قبل المنظمة لابد ان تتضمن ما يلي :

1. التفرد في الوضع التنافسي للمنظمة.
2. تكيف الأنشطة الاستراتيجية.
3. وضع الخيارات الاستراتيجية والاحتمالات إزاء المنافسين.
4. خلق الميزة التنافسية من خلال المواءمة عبر أنشطة المنظمة.
5. حدوث الديمومة من خلال نظام الأنشطة.

وان هذه الاستراتيجيات هي :

- أ. استراتيجية قيادة الكلفة.
- ب. استراتيجية التمايز.
- ج. استراتيجية التركيز.

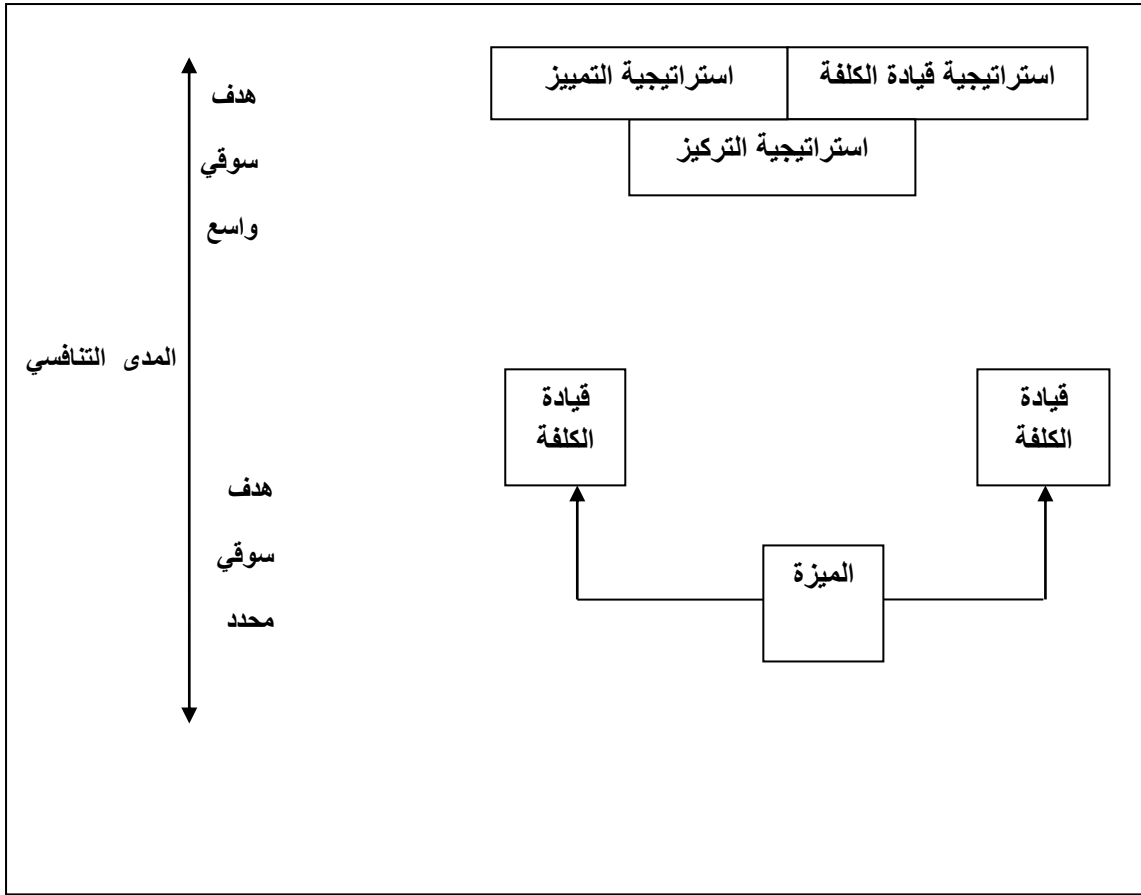
ان هذه الاستراتيجيات تمثل الاطار التحليلي لكيفية تعامل منظمة الاعمال مع المنافسين في نفس الصناعة او السوق. لقد حدد (Porter) نوعين من الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة من خلالها التعامل معها :

- الميزة بالكلفة الاقل.

- الميزة بالتمايز. (الصميدعي ويوسف،2011)

ان تحقيق الاداء المنشود يتم من خلال تفاعل كل من الميزتين مع اجزاء السوق المستهدف لإنتاج الاستراتيجيات العامة لتحقيق هذا الاداء، والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (2-5) الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية والسوق المستهدف



المصدر: محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، (التسويق الاستراتيجي)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، (2015). (ص250)

ان استراتيجيات بورتر تستند على بعدين :

1. ابعاد المجال الاستراتيجي والذي يشير إلى الاختراق.
2. القوة الاستراتيجية وهذه تشير إلى ميزة المنظمة التنافسية المستمرة أي انها تمثل :

- تجزئة السوق.

- تميز المنتج.

ان العرض التحليلي للاستراتيجيات التنافسية ل (Porter) موضح كما يلي :

### 1.17.2.2 استراتيجية قيادة الكلفة:

تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها على تخفيض الكلف إلى ادنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الانتاج، وذلك استنادا إلى مفهوم الخبرة والاستخدام الامثل لموارد المنظمة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الانتاجية الذي يركز احد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى ادنى حد مقبول. ووفقا لهذه الاستراتيجية فإن المنظمة تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية استنادا لكلفتها

المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين، وانطلاقاً من ذلك فإن المنظمة تحاول خلق مواقع عمل كفؤة عن طريق تخفيض مجمل تكاليفها الإنتاجية، التسويقية، البحث والتطوير.

ان المشكلة الاساسية التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجية هي عدم الفهم الصحيح للكلف الذي يؤثر بشكل كبير على اعتماد هذه الاستراتيجية، اضافة إلى ان نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة مختلفة في القطاع الصناعي عنها في القطاع الخدمي التي تكون هذه النسبة فيه اعلى. وكذلك تحديد الكلف التشغيلية للمنظمة سواء كانت صناعية او خدمية اذا ما رغبت باعتماد هذه الاستراتيجية.

ان شروط او حالات استخدام هذه الاستراتيجية حدده كل من

(Thompson and Strickland,1997)

فيما يلي :

1. الاسواق ذات الحساسية للأسعار بالنسبة للزبائن.

2. استخدام المنتجات بطرق متشابهة .

3. ان تكون نفس المنتجات متوفرة لدى البائعين.

4. وجود طرق محددة لتمييز المنتجات التي تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للزبائن .

ان الهدف الاساسي لهذه الاستراتيجيات يمثل المجال الاستراتيجي (اختراق الاسواق) والدخول إلى اجزاء واسعة منها، ولذلك فأنها تتطلب كفاءة عالية في زيادة الانتاج من اجل سداد الطلب الناتج عن الاسعار المنخفضة، الامر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإيرادات التي تفوق التكاليف وهذا يؤدي إلى زيادة الارباح التي تنعكس على تحقيق معدلات عالية على العائد على الاستثمار للمنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية. (الصميدعي ويوسف،2011)

## 2.17.2.2 استراتيجية التمييز :

وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة لها والمقصود تطوير عمق مزيج المنتجات بإضافة اشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط انتاجها. وان التمييز يعرف بأنه النقاط المهمة في الاختلافات في عرض المنتجات او الخدمات. في حين يشير (Porter,1990) إلى ان التمييز هو خلق شيء يدرك في كل صناعة على انه شيء متميز وفريد.

ان التمييز يتطلب عدداً من الأنشطة المكلفة كالتصميم، البحث والتطوير، التعبئة والتغليف، العلامة المميزة. وهذا يعني ان المنظمة تقوم بإجراءات على المنتج سواء اكان هذا التغيير في التصميم او في الشكل او في العلامة التجارية وغيرها بهدف تمييزها عن المنتجات المنافسة من اجل خلق صورة

إيجابية في ذهن الزبون من خلال هذا التمييز الذي يهدف في النهاية إلى زيادة المنافع بما يرضي الزبائن.

ان استراتيجية التمييز تستخدم في الظروف التالية :

1. اشتداد المنافسة.
2. زيادة عدد الاسواق المحيطة بالمنظمة.
3. وجود طاقات انتاجية فائضة او عاطلة.
4. وجود موارد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في انتاج منتجات متميزة او منتجات جديدة متشابهة في ظروف انتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة.

### 3.17.2.2 استراتيجية التركيز :

تستند هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على منتج او خدمة منفردة او عدد محدد من المنتجات او الخدمات المتقاربة جدا او التركيز على سوق ما او اجزاء معينة من السوق تكون المنظمة قادرة على تلبية احتياجاته او لديها شهرة فيه. وان هذه الاستراتيجية تكون ملائمة للمنظمات ذات الشهرة في السوق وتكون هذه المنظمات قادرة على تحديد اتجاهات الصناعة وغالبا ما تكون قائدة لهذه الصناعة. (الصميدعي ويوسف، 2011)

ان هذه الاستراتيجية يمكن ان تحقق من خلال الاتي :

1. التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى اعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها، او زيادة المبيعات باتباع سياسات تسويقية جديدة.
2. تطوير السوق للتوجه نحو الاسواق الجديدة في مناطق جغرافية اخرى في حالة توقف السوق الحالي.

3. التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات.

4. تطوير جودة المنتج او الخدمة لتحسين نوعيته المنخفضة.

5. التركيز على منتجات او خدمات محددة ومن خلال تطوير الجودة وصولا لجعلها اكثر كفاءة وفاعلية وتمييزا عن منتجات او خدمات المنافسين.

تنقسم هذه الاستراتيجية إلى نوعين رئيسيين هما:

### 1.3.17.2.2 التركيز على الكلفة: تحاول المنظمة ان تعمل على تحقيق ميزة بالكلفة في القطاع او

القطاعات المحددة المستهدفة وبالتالي تحاول الحصول على ميزة تنافسية في هذا القطاع او القطاعات

المحددة. وان هذه الميزة التنافسية تتيح للمنظمة فرض اسعار تنافسية ذات تكلفة منخفضة في هذه الاجزاء المحددة المستهدفة.

**2.3.17.2.2 التركيز على التمييز:** هنا تبحث المنظمة عن التمييز داخل القطاع السوقي المستهدف، وهنا تحاول انتاج منتجات او خدمات متميزة تستهدف خدمة الزبائن وبالتالي الاحتفاظ بهم.

ان الاستراتيجيات التنافسية الثلاث يمكن للمنظمات الخدمية من اتباعها وذلك حسب الظروف الداخلية (امكانيات وقدرات المنظمة المادية والبشرية والخبرات التي تتمتع بها) والخارجية (حسب ظروف صناعة الخدمة، المنافسين، الزبائن، وظروف البيئة العامة الاخرى). (الصميدعي ويوسف، 2011)

### جدول رقم (2-4) ملخص الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التسويقية التنافسية			الاختيارات
استراتيجية التركيز	استراتيجية التمييز	استراتيجية قيادة الكلفة	
منخفض / مرتفع من خلال السعر / او تقديم منتج متميز	مرتفع الاساس تقديم منتجات متميزة وفريدة	منخفض الاساس انخفاض الكلفة والمنافسة من خلال الاسعار	تمييز المنتج
منخفضة قطاع او عدد محدد من القطاعات المستهدفة	مرتفعة عدة قطاعات سوقية مستهدفة	منخفضة السوق الكلية	القطاعات السوقية
أي نوع من جوانب التمييز والتفرد	البحث والتطوير والتسويق	الصناعة والمستلزمات الداعمة	التمييز والتفرد

المصدر: محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، (التسويق الاستراتيجي)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، (2015). (ص254)

### 3.2 المرونة التنظيمية :

#### 1.3.2 تمهيد :

تمثل المرونة في ظل وجود بيئة متسارعة التغيير (تغير اذواق المستهلكين - زيادة المنافسة- تنوع متطلبات الزبون) عامل اساسي في قدرة المنظمة على التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهتها. وهي تعتبر مهمة في مهمة المحافظة على الموائمة مع المتغيرات بدون فقدان هوية المنظمة. ولازال السؤال



الاساسي للمنظمات الريادية ماذا يحدث في البيئة وما نعمل للتكيف معها . واصبحت المرونة تحدي اساسي للإدارة الحديثة والتي تعمل في بيئة تشهد متغيرات مستمرة وتقلب عالي. (كوين والكعبي، 2017)

### 2.3.2 مفهوم المرونة التنظيمية:

- هي قدرة المنظمة على تعبئة وتطوير مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة المدروسة لمواجهة الاحداث المفاجئة وغير المتوقعة. (الخرجي، 2016)

- هي قدرة المؤسسة على الاحساس والتكيف واستيعاب المتغيرات والمفاجآت والاضطرابات في البيئة المحيطة بالمؤسسة. (محمود، 2016)

- المرونة التنظيمية تعكس القدرة الاستباقية للمنظمة على توقع تغير البيئة في المستقبل، الاستجابة ورد الفعل بسرعة وكفاءة على هذه التغيرات بمجرد وضوحها لها. (بوكرة، 2017)

### 3.3.2 التطور التاريخي للمرونة التنظيمية :

ان مفهوم المرونة التنظيمية ليس بالمفهوم الجديد اذ انه اكتسب اهتمام العديد من الباحثين من قبل اكثر من ست عقود من الزمن. وقد حمل هذا المفهوم اساسياته في ادبيات التصنيع والعمليات، وحينها بدأ يدرك بأن المرونة هي احدى اكثر الابعاد أهمية في استراتيجية التصنيع الناجح. وقد اشير إلى هذا المفهوم من قبل (Ansoff) عام (1965) عندما سلط الاهتمام على اهمال المنظمات لوضع الخطط والاستجابة للتطورات المستقبلية والاحداث غير المتوقعة. وقد ادرك (Ansoff) بأن الاحداث غير المتوقعة عادة يكون لها تأثيرات مؤذية على المنظمات التي لا تستجيب بشكل مناسب لها. وفي هذا الصدد يمكن النظر إلى المرونة على انها خاصية للمنظمات ذات المناعة للتأثيرات السلبية الناجمة عن التغيرات والاضطرابات البيئية او انها خاصية للمنظمات التي تستجيب بشكل ناجح للأحداث البيئية غير المتوقعة. بعد ذلك جاء الباحثين في الادارة الاستراتيجية ليتبنوا هذا المفهوم ويطبقونه في التصميم التنظيمي وصياغة الاستراتيجية التنظيمية. ونتيجة لتقديم المفهوم في ادبيات الادارة الاستراتيجية ومن ثم من قبل باحثي التطوير التنظيمي فقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع وانتشر استخدامه.

واليوم، تعتبر المرونة احد الادوات المهمة للمنظمات لمواجهة حالات التغير وعدم الاستقرار والديناميكية في بيئة العمل التنظيمي. فعندما تتصف مطالب البيئة بالتغيير وعدم الاستقرار فإن

المنظمة تبدأ بالبحث عن قابلية للتكيف بشكل سريع وفعال من اجل ان تحقق النجاح والبقاء . (العتوي والفتلاوي، 2012)

### 4.3.2 اسباب ظهور المرونة التنظيمية:

حوالي 70% - 80% من البيئة الاقتصادية والتكنولوجية اصبحت معادية لمبدأ الانتاج الشامل نتيجة لتزايد ضغط المنافسة والتغير في اذواق ورغبات الزبائن، حيث بدأت الشركات في وضع استراتيجيات تنافسية جديدة وتنظيم العمل اكثر مرونة، ومن بين التداعيات الرئيسية لتبني المرونة التنظيمية :

- استيعاب منظمات الاعمال لزيادة تطور النشاط الاقتصادي.
- التقدم المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تقصير دورة حياة المنتج وتسريع وتيرة الابتكار .
- زيادة اهمية الميزة التنافسية الناجمة عن وجود المنتجات او الخدمات.
- التغيرات في التكوين الديموغرافي للمستويات العقلية حيث اصبح المستهلك اكثر وعيا وعقلانية في اختيار الافضل والاحسن. (بوكرة، 2017)

### 5.3.2 أهمية المرونة التنظيمية:

يمكن توضيح أهمية المرونة التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال:

1. ان المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث سريعا في الاسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من ادارة نشاطاتها في كل الظروف، وانه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل اللاتأكد البيئي.

2. تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، والكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال التفاعل بينها وبين عملائها.

3. مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها وخدماتها في اسواق متعددة، وزيادة قدرتها على خلق قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة للاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو المنظمات وبقائها، وتهتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع. (العميرين، 2014)

### 6.3.2 مرتكزات المرونة التنظيمية :

تتوافر لدى المنظمة ومحيطها عمليات ومتغيرات تربط بين مفاهيم عدة داخل أنظمة مفتوحة، وذلك باستيراد الطاقة والمعلومات من البيئة الخارجية وتحويلها لإبقاء حالة التوازن، لتظهر مبادئ النظام وفق تلك المرتكزات، حيث يركز الباحثون بعلم التنظيم بإيجاد نظام كبير يستند على السلوك والعلاقات الاجتماعية وتجاوز الفروقات الفردية، وصولاً للإبداع بالأعمال وقبول حالات التغيير، وسيتم عرض أربع مرتكزات أساسية من بين مجموعة منها كالآتي:

#### 1.6.3.2 التغيير التنظيمي :

وهو عملية إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة لخلق القيمة ورفع نسبة العوائد التي يحصل عليها اصحاب المصالح، كما ويعبر عن تبني فكرة جديدة او سلوك مضاف للبدء بعملية او منتج بشكل مبدع، والذي يمثل احداث تغييرات داخلية تكون طفيفة بالقيم ومستوى مهارة الافراد او الثقافة المنظمة، كخطوة استباقية اتجاه حركية بعض التغييرات الخارجية او جميعها وأثارها المحتملة غير المسيطر عليها اتجاه مكونات البيئة الداخلية للمنظمة. لا بد من توفر مجموعة خصائص هامة يتعين الالمام بها ومعرفتها والاحاطة بجوانبها المختلفة وهي:

أ. الاستهدافية: تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل تتم بإطار حركة مرنة تتجه لغايه مرجوه واهداف محددة، تكون مقبولة ومتفق عليها للقيام بعملية التغيير.

ب. الواقعية: ترتبط القيادات الادارية بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة. وتكون القرارات الاستراتيجية للتغيير مرنة باختيار البدائل ضمن امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

ج. التوافقية: وجود قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات قادة التنظيم المتعددة والمختلفة.

د. الفاعلية: امتلاك القيادات الادارية القدرة على الحركة بحرية والتأثير بالآخرين، وتوجيه قوى الفعل بالأنظمة والوحدات الادارية المراد تغييرها. والدرجة التي تدرك بها المنظمة اهدافها، وتأخذ بالاعتبار عددا من المتغيرات على مستوى الاقسام والوحدات الادارية.

هـ. المشاركة: يحتاج التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والاطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قاداته.

و. الشرعية: يشوب التغيير الغطاء القانوني والاخلاقي في آن واحد، واذا تعارض القانون مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين اولا تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير، من اجل الحفاظ على الشرعية.

ز. الرشد: وهو صفة لازمة لكل عمل اداري، وبصفة خاصة عند ادارة التغيير، اذ يخضع اي قرار او تصرف مهما كانت طبيعتها لاعتبارات الكلفة والعائد، فليس من المقبول ان يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بنواتج مربحة.

### 2.6.3.2 الابداع التنظيمي:

يلاحظ ببعض الاديبيات تداخل مفاهيم الابداع مع مصطلحات اخرى كمرادفات وبالأخص التغيير، ويمكن بين الابداع المنظمي والتغيير التنظيمي، بأن الاخير وكما موضح سالفا بأنه تبني لفكرة والسلوك بقطاع العمل او سوق المنظمة او بيئتها العامة، فالإبداع والتغيير وجهان لعملة واحدة، حيث ان التغيير يتطلب ابداع مستمرا من قبل القيادات الادارية، ولكي يتحقق الابداع من احتوائه القدرة على التغيير، وهذا الترابط والتشابه يخلق مرونة عالية بالتنظيم، ولييان فاعلية الابداع بالمرونة التنظيمية، كان لابد من البحث بما يأتي :

أ. مناخ الابداع: و يقصد به مجموعة الظروف والمواقف المختلفة التي توفرها المنظمة للأفراد لتسهيل انتاج ابداعاتهم بظل مناخ جيد يضم الخصائص الثقافية للتنظيم الاداري لإظهار المعالم التشجيعية والمحفزة لهم، وهذه الاجواء تجعلهم يفكرون بطريقة غير اعتيادية تجديدا للمألوف. فالإبداع يتطلب التفكير بعمق وخارج الحدود الطبيعية، لذا يقع على عاتق القيادات العليا تهيئة وخلق بيئة ابداعية عن طريق وضع رؤيا مستقبلية تتضمن الابداع، ومن دون ذلك سيتحدد مسار المنظمة ويتقلص نجاح العملية الابداعية، عليه لابد من تسخير البيئة الداخلية لها والتي تتصف بوجود جميع الامكانيات المادية والبشرية والخبرات وتدفق المعلومات وسيادة الثقة بين افراد المنظمة.

ب. مستويات الابداع: يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع، وكالاتي:

• الابداع على مستوى الفرد: يقدم احد افراد المنظمة فكرة مبدعة وبشكل شخصي نظر لما يتحلى به من سمات كالثقافة والمعرفة والمقدرة على التحليل والمبادرة والاستقلالية بالتفكير.

(النعمي والشكر، 2015)

• الابداع على مستوى المجموعة: وهو التفكير المشترك لأكثر من فرد ضمن مجموعة واحدة، فيتحقق نتاج ابداعاتهم بإيجاد حلولاً قد تكون افضل من فكرة واحدة فردية، واكثر انسجاما وشديدة التنوع وتوافر فرص اكبر بإمكانية تبادل المعارف والآراء بين شخصيات مختلفة التفكير لكنهم يتفقون بحماس اتجاه تطوير نشاط معين وبمرونة عالية بمستوى الادراك والمعرفة والمهارات.

• الابداع على مستوى المنظمة: وهو الجهد التعاوني لأكثر من مجموعة او الجميع داخل المنظمة يتوصلون لإنتاج ابداعي، ويظهر ذلك حضيضا بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث تكون

المجموعات متقاربة مع بعضها مما يساعد على سهولة الاتصال وتبادل المعلومات ودمج الخبرات ومعرفة الاحتياجات الخاصة بالمستفيدين وصولاً لنتائج واضحة لتنفيذ الأعمال بكفاءة عالية، مع الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس لها خبرة متأصلة فيها.

### 3.6.3.2 العلاقات الاجتماعية :

تشير إلى اتجاهات المجتمع وقيمه الثقافية ومدى تأثيرها بالسلوكيات العامة للمجتمع والمنظمة إذ توضح مجموعة القيم التي يعتقد المجتمع بأهميتها والاعراف والتقاليد والسلوكيات المعمول بها مستويات التعلم والخبرات المتراكمة والحضارة المؤثرة بالإدراكات الفردية والجماعية للمجتمع، حيث تعبر عن مستوى التطور العلمي والثقافي للمجتمعات ومدى استعدادها للتعلم والتغيير، وتؤثر العلاقات الاجتماعية بمنظمات الأعمال وتطورها المستقبلي، إذا تعمل على تكوين الشخصية الثقافية والحضارية بسلوك الافراد والمجموعات والمتغيرة بشكل مستمر، مما يجعل المنظمات على درجة عالية من الحساسية لتلك التغييرات بغية التكيف معها.

### 4.6.3.2 التبصر :

تنظر المنظمة نحو الخارج بمنظارها التسويقي الذي يشمل منظومة متكاملة من المهمات الادارية والمهنية تقودها مجموعة من القادة الاداريين المتخصصين لتنفيذ فلسفة المنظمة المعبرة عن تلبية الاحتياجات لأكبر عدد ممكن من المستهلكين وتسليمهم قيمة يقابلها عملية استثمار من اجل النمو والنطاق وزيادة العوائد المتحققة والربحية، وبناء حصة سوقية وهيمنة ميزتها التنافسية. ويتطلب ذلك وجود ادوات تنظيمية مرنة مادية وبشرية على حدا سواء مهمتها خلق امتياز للمستهلك بطريقة تنافسية لا يمكن للأخرين مهاجمتها، ويتم ذلك باستخدام قادة التسويق عقلية مختلفة تمتاز ببراعة التبصر من اجل قيادة السوق واستخدام الذكاء الاستراتيجي بشأن اسباب تغير للابتكار وخلق صورة ملائمة لتغيير تفضيلات المنتجات وسلوك الشراء، كون هدف المنظمة هو تغيير القواعد واستغلالها بطريقة تنافسية. (النعيمي والشكر، 2015)

### 7.3.2 مزايا المرونة التنظيمية :

تتمثل المرونة بالأساليب والأشكال والعمليات التنظيمية والمهام والقواعد التي تتبعها المنظمة بإدارة مواردها البشرية، فضلا عن متابعة الاشراف وسلامة تنفيذ الأعمال، ومواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها، من ذلك يحقق اعتماد المرونة التنظيمية مجموعة مزايا يمكن حصر جزء منها وكالاتي:

### 1.7.3.2 التنسيق بين الوظائف :

تصمم المنظمة وظائفها على وفق المهام الاساسية التي تحددها طبيعة اعمالها لمضمون العمل ومستواه ونطاقه، ثم يجري تحليل الوظيفة لبيان نوعية الانشطة وتنوع المهام بشكل مفصل ليشمل كل جزئية.

### 2.7.3.2 السيطرة على المخاطر:

تعالج المرونة التنظيمية احتمالية ظهور او وجود المخاطرة وتبعاتها وحجم تأثيرها على اداء المنظمة الناجم عن تأثير الاحداث من قضايا تشغيلية مثل انخفاض حجم المبيعات بسبب ضعف مؤهلات العاملين او ارتفاع كلف حوادث العمل وغير ذلك وترتبط هذه التأثيرات فيما بينها بقوة سالبة في المنظمة ولغرض السيطرة على تلك المخاطر تظهر المرونة للقيادات الادارية اربع خيارات تمكنهم من المعالجة، اما تحمل المخاطر او تسكينها او تجنبها او نقلها، بالاعتماد في احتمالية ظهورها وثبات تأثيرها على المنظمة.

### 3.7.3.2 تقليل حجم الضياع للمورد البشري :

تحقق المرونة التنظيمية خلق علاقات عمل كفؤة بين العاملين انفسهم، وزرع الثقة بينهم وبين قياداتهم الادارية، حيث يتم استغلال تقبلهم للتغيير بشكل ملائم من خلال التوزيع بعدالة للوظائف على وفق التخصص والامتياز والاستحقاقات مما يساعد على توزيع الثقة بين افراد المنظمة، وينعكس ذلك على فاعلية ادائها باعتمادها مستويات عالية من المعرفة والخبرة المهيئة بالعمل للمتخصصين بإنجازها، وهذا ما يزيد من درجة ولاء موردها البشري والبقاء. (النعمي والشكر، 2016)

### 4.7.3.2 دعم الاعمال وزيادة الفرص السوقية :

تساعد المرونة التنظيمية على زيادة قدرات المنظمة لتلبية متطلبات العملية التشغيلية الحالية، والاستجابة الفاعلة لتلك العمليات مستقبلا، وتوفر منهجية الاعمال اتخاذ الميزة الاستباقية لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات التنافسية ويتم ذلك بتطوير مقدرات العاملين، بالاعتماد على اتساق المنظمة وثقافتها وافرادها مع اعمالها وقيمها وجودة التسليم، حيث ان الحقل المعرفي والمهارات والخبرات والتزام العاملين تجعل تحسين الاداء نحو الافضل ممكنا مما يسرع ذلك تحقيق الابداع والمرونة، وانتاج منتوجات كبيرة ومتنوعة واستغلال الفرص السوقية المتوافرة.

### 5.7.3.2 السرعة والتنوع:

يتأصل محور هذا الموضوع (المهارة) لتشير إلى القدرات بمهامهم الجديدة بشكل مبدع. وهذا ما يحدث بالبيئات التي تتميز بالابتكارات التكنولوجية السريعة، فتؤكد تلك المنظمات المستجيبة باستمرار تدريب

وتعليم افرادها لاستخدام طرق جديدة لأداء وظيفتهم، ومحاولة الحفاظ على مهاراتهم واستكمالها قدر الامكان للاستمرار بتقديم مساهمات قيمة لأهداف المنظمة، ويشير التنوع الفردي مدى امتلاك العاملين القدرة على تعلم المهارات المتنوعة، اما السرعة فهي البعد الزمني الذي يدل على مدى السرعة التي يمكن للمنظمة من خلق تلك المهارات داخلها. (النعيمي والشكر، 2016)

### 8.3.2 مداخل المرونة التنظيمية :

تتضمن ادبيات الادارة الاستراتيجية العديد من وجهات النظر للمرونة التنظيمية المتمثلة في مجموعة من المداخل يمكن استعراضها كما يلي:

#### 1.8.3.2 المدخل الوظيفي :

ينظر للمرونة التنظيمية وفق المدخل الوظيفي على انها مرونة تصنيعية، ونتيجة لجزء كبير من الابحاث والدراسات التي كرست لدراسة المرونة في نظم التصنيع المستندة على نظام الانتاج الواسع الذي تبنته شركة (Ford) الامريكية التي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم الا ان العقبات الاقتصادية والتكنولوجية اعاقت قدرة الشركة على عرض مزيج متميز من المنتجات، وان الطلب المتزايد على المنتجات المتميزة مقابل منتجات الانتاج الواسع المتماثل حفز الحاجة إلى المرونة، مما استلزم الانحراف عن مفهوم الانتاج الواسع إلى تبني نظم تصنيع مختلفة وعمالة مرنة وان التركيز على المرونة في التصنيع افضى إلى طرح العديد من التصنيفات في المرونة وهي: المزيج، المنتج الجديد والحجم; وتقاس مرونة المزيج بعدد المنتجات التي ينتجها النظام في الوقت المحدد، في حين تقاس مرونة المنتج الجديد من خلال تحديد الفترة الزمنية لتصميم النموذج الاولي للمنتج لغاية الفترة الزمنية التي يتم فيها انتاج دفعة من المنتجات القابلة للبيع وهذا يعني انه كلما كانت الفترة قصيرة كلما كانت مرونة المنتج الجديد اكبر، اما مرونة الحجم فتقاس من خلال التذبذبات التي تحدث في الحجم عبر فترة زمنية معينة (أي القدرة على تنويع الانتاج دون ان يكون لذلك تأثير على كفاءة وجودة المنتج).

وفي الاخير يمكن القول ان مرونة التصنيع مستقلة عن الخواص المرنة الموجودة في المجالات الاخرى للمنظمة لا يمكن ان تحقق ميزة التنافسية بمفردها فعلى سبيل المثال العديد من انصار مرونة التصنيع يؤكدون على ان التصميم المرن للتنظيم يسمح باستجابات سريعة للاستفادة من قدرات التكنولوجيا المتقدمة.

### 2.8.3.2 مدخل التغيير التنظيمي :

يعكس التغيير التنظيمي التغييرات المقصودة في استراتيجية وهيكل المنظمة بهدف الاستجابة للتغيرات والتهديدات والفرص البيئية، وفيما يتعلق بذلك هناك العديد من وجهات النظر من بينها:

- يؤكد كل من "Burns and Stakleret Thompson" على التغييرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية وتوصلوا إلى انه لا يوجد اسلوب امثل لصياغة الهياكل التنظيمية بل ان الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة.

- في حين تؤكد مجموعة اخرى من الباحثين على التغييرات الهيكلية التي تحيد مصادر عدم التأكد البيئي ووفقا لوجهة نظرهم ان الهياكل التنظيمية تتكيف بصورة عقلانية.

- ومن جانب اخر انتقدت مجموعة ثالثة من الباحثين وجهة النظر السائدة حول علاقة المنظمة بالبيئة حيث يرى ان تكيف الهياكل التنظيمية للتغيرات البيئية يحدث على المستوى الكلي، وانه من غير الممكن للمنظمة ان تتكيف بشكل مناسب للتغيير البيئي بمعزل عن المنظمات الاخرى، وان المنظمات الكبيرة والاكثر قوة نادرا ما تجري تغييرات سريعة في استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية من اجل التوافق مع التغيير البيئي.

ومن خلال وجهات النظر السابقة يمكن القول ان المنظمات تستجيب ببطء نسبيا للتهديدات والفرص التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها، وبالنسبة لهم فأن المرونة تعني التوافق بين القدرات السلوكية للمنظمة ومتغيرات البيئة، يضاف إلى ذلك انهم لا يؤمنون ايضا بوجود نمط مثالي للهياكل التنظيمية يمكن تبنيه من قبل جميع المنظمات. (بوكرة، 2017)

### 3.8.3.2 مدخل المناورات الاستراتيجية :

اهم ما جاء به هو ان للمرونة التنظيمية بعدين مميزين وهما البعد الزمني والبعد القصدي، ويضم البعد الاول توجهين هما: التوجه الاستباقي ويقصد به التهيؤ او الاستعداد لمواجهة التغييرات التي قد تحدث في المستقبل، بينما يشير التوجه التفاعلي إلى الشروع بالتكيف اثناء او بعد حدوث التغيير، والبعد الثاني هو الاخر يتكون من نمطين هما: النمط الهجومي ويشير إلى القدرة على الخلق والاستحواذ على المبادرات والفرص، في حين النمط الدفاعي إمكانية صد التحركات الضارة او تصحيح الاخطاء السابقة.

يعكس الشكل (2-6) بعدى المرونة التنظيمية وهما: البعد الزمني والبعد القصدي، والابعاد الفرعية لكلا البعدين، في حين تمثل المربعات الاربعة المناورات التي تمارس ضمن نطاق الابعاد المذكورة، وهي:



- مناورات المبادأة: يمارس هذا النوع من المناورات من خلال الفعاليات التي تتجسد بشكل فاعل عبر طرح التغيير في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة مع التركيز على الابتكار والتجديد، إضافة إلى ان مناورات المبادأة تستخدم لمفاجأة المنافسين وزيادة حواجز الدخول.
  - المناورات الاستثمارية: تسعى المنظمة من وراء تبني المناورات الاستثمارية إلى التركيز على مجال المنتج - السوق مع الدفع باتجاه الدخول إلى أسواق جديدة للمنتج إذا كانت هناك فائدة من هذا الدخول.
  - المناورات الوقائية: تستخدم للحد من تأثير الظروف غير الملائمة والطارئة، وان هذا النوع من المناورات يتضمن وضع مصدات تأخذ اشكالا متنوعة لحماية او وقاية موارد المنظمة، مثل: الاستثمار في اكثر من مجال.
  - المناورات التصحيحية : يتجسد هذا النوع في تنفيذ حركة الانطلاق الهادفة لإصلاح حالة الضرر الناجمة عن عدم قدرة المنظمة على التصدي للتغيرات البيئية الحرجة، من خلال توليد القدرات اللازمة لإنقاذ المنظمة من الموت والبقاء خلال اوقات الازمات، والمنظمات التي تستخدم مثل هذا النوع من المناورات تنظر للبيئة بعين الريبة والشك كونها مصدر عدم التأكد ولا يمكن السيطرة عليها.
- (بوكرة، 2017)

**شكل رقم (2-6) الاطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية وفقا لوجهة نظر Evans**

		البعد الزمني	
		استباقي	تفاعلي
البعد القصدي	هجومية	مناورات المبادأة الخفة التفنن	المناورات الاستثمارية السيولة المطواعية
	دفاعية	المناورات الوقائية المتانة التحوط	المناورات التصحيحية قابلية التصحيح سهولة التراجع

المصدر: حيزية بوكرة. (2017). دور الایماجینیرینگ في تحقيق المرونة التنظيمية. رسالة ماجستير في العلوم الادارية. جامعة العربي بن مهيدي. (ص49)

### 9.3.2 ابعاد المرونة التنظيمية :

الجدول التالي يوضح بعض ابعاد المرونة التنظيمية التي حظيت باهتمام الباحثين :

جدول رقم ( 2-5 ) ابعاد المرونة التنظيمية التي حظيت باهتمام الباحثين

التعريف	الابعاد	اسم الباحث و السنة
-	تقليل البعد الرأسي للإشراف، تقليل المستويات الادارية، تسريع حرية اتخاذ القرار وتدفق الكثير من المعلومات بوضوح ودقة.	Nazar and Route (2017)
-	مرونة العمليات، مرونة الهيكل، مرونة الاستراتيجية، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنوع.	العميرين (2014م)
-	- الابتكار، التكامل، التفاعل، الذكاء، استخدام نظام المعلومات.	palanisamy and Sushil (2003)

المصدر: إعداد الدراسة

### 4.2 العلاقة بين المتغيرات:

#### 1.4.2 العلاقة بين الذكاء التنافسي والمرونة التنظيمية:

هدفت دراسة (Nazar and Route, 2017) إلى تقييم العلاقة ما بين الذكاء التنافسي والمرونة التنظيمية، وذلك لتحسين أداء شركات الأعمال الصغيرة وليس الشركات الصغيرة فقط بل أيضاً الشركات الكبيرة التي تركز اهتمامها على المستقبل وإدراك التحذيرات التي تتعلق بالفرص والتهديدات البيئية، حتى تستطيع هذه الشركات أن تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية. وبناء على النتائج التي تم الحصول عليها من خلال العلاقات المتبادلة لبيرسون (Pearson) في هذه العوامل، يمكن تلخيص ذلك بأن عوامل الذكاء التنافسي (مثل إدراك (فهم) حالة السوق، وإدراك حالة المنافسة وإدراك حالة التكنولوجيا - الفنية وإدراك حالة الاستراتيجية الاجتماعية) إيجابية وذات علاقة مهمة مع المرونة التنظيمية وباستخدام كلا من هذه العوامل للمرونة يساعد هذه الشركات. وأما الشركات الصغيرة التي تدرك حالة العرض والطلب، والتغيرات في احتياجات الزبون، يعتبر إدخال

منتج جديد بمثابة اللامركزية في عملية اتخاذ القرار داخل الشركة وكذلك قنوات الاتصالات في الشركة، كل ذلك قاد إلى تغيير المعلومات الحساسة التي تصل الشركة عن حالة السوق، وتصل هذه المعلومات بسرعة وبدرجة عالية من الدقة وخالية من تزييف المعلومات، بالإضافة إلى إدراك حالة المنافسة في السوق وتحديد المنافسين الجدد وابتكاراتهم ومعرفة قادة السوق واستراتيجياتهم في التسعير يؤدي إلى تغيير المنظمة وخفض التعقيدات وانخفاض الشركات الرسمية الصغيرة ويقود إلى تصدع الهيكل التقليدي للمنافسة مع ابتكارات المنافسين الجدد واختيار الهيكل الأكثر مرونة لإدارة الشركة. إن فهم التكنولوجيا المستخدمة في كافة عمليات الشركة (الإنتاج، التغليف، التسويق، المبيعات والنقل) يقود إلى استجابة الشركة للتفاعل بصورة سريعة مع التغييرات المفروضة على البيئة، ويعمل المتنافسون في السوق على استخدام كل الفرص لخلق ميزة تنافسية في العمل. كما أن وجود استراتيجيات مرنة قصيرة الأجل وطويلة الأجل يمكن أن تتفق مع التغييرات المفاجئة في السوق وبيئة التشغيل ويمكن أن تغطي احتياجات المجتمع، تؤثر على عامل المرونة في المنظمة. (Nazar and Route, 2017)

#### 2.4.2 العلاقة بين المرونة التنظيمية والميزة التنافسية:

أن المرونة التنظيمية يمكن أن تستخدم كأساس للميزة التنافسية في عالم اليوم الذي يؤثر في تغيير البيئة التنافسية بشكل سريع ، ونقل (Volberda,1998) هذا الرأي من خلال - أولاً: تعريف المرونة التنظيمية على أساس أنها عامل استراتيجي للنجاح في ظل البيئة التنافسية التي يسودها عدم الاستقرار، ويرى أن المرونة كأصل استراتيجي للمنظمة لاكتساب الميزة التنافسية، لذا نجد أن إيجاد المرونة يؤدي بالمنظمة أن تظل منافسة، وكذلك يقود الشركات للتمييز بينهما على أساس كيفية تنفيذ الأشياء الجديدة والابتكارات بصورة سريعة وجيدة، أو بعبارة أخرى، أن عامل النجاح الحاسم للميزة التنافسية بالشركة هو الحوجة إلى سرعة الاستجابة. وبالتالي تساعد المرونة التنظيمية في الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق. بالإضافة إلى ذلك تمكن المرونة المنظمات من المحافظة على الزبائن والموردين وكذلك إقصاء المنافسين وذلك من خلال بناء علاقات قيمة جديدة مع الزبائن والموردين. (palanisamy and Sushil, 2003)

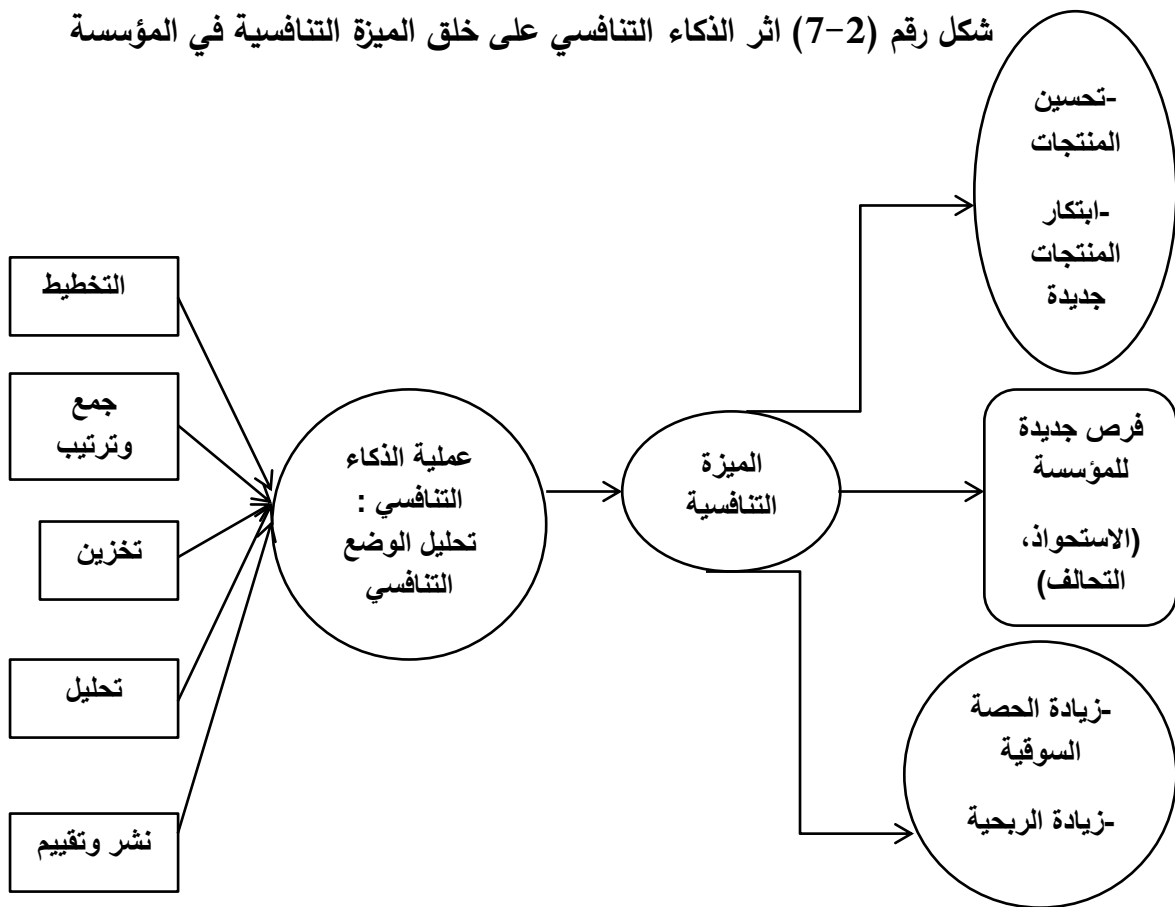
#### 3.4.2 العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية:

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر في بيئة تتميز بالتذبذب والتعقد وعدم الاستقرار نظرا للتطورات السريعة للتكنولوجيا، وعولمة المبادلات التجارية وازدياد حدة المنافسة، وهذا يتطلب من المنظمة ان تكون على علم بكافة مستجدات بيئتها الخارجية ومحيطها الداخلي، حيث تمثل كل معلومة فرصة

يمكن ان تستغلها لصالحها وتعزز بذلك مكانتها وحصتها في السوق، واما ان تكون تهديدا لها او قيد يشكل لها خسارة ونقصا في حصتها في السوق، ولكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتطورات التي تحدث في بيئتها أي انتهاز الفرص وتجنب التهديدات يجب عليها ان تلجأ لممارسة الذكاء التنافسي لجمع وتحليل وتقييم البيانات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرقبين بأسلوب علمي منهجي، بهدف توفير المعلومات المفيدة عن منافسيها لاستغلالها في بناء او تعديل استراتيجياتها التنافسية وفي اتخاذ قراراتها لان التعرف على نشاطات المنافسين وقدراتهم واستراتيجياتهم يسمح للمنظمة بتحديد الاستراتيجية التي يجب اتباعها في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين.(اسعد، 2013)

يمكننا توضيح العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية من خلال الشكل كما يلي :

شكل رقم (2-7) اثر الذكاء التنافسي على خلق الميزة التنافسية في المؤسسة



ferhat, samira (2016) مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية, thesis, ["eprint\_fielddopt\_thesis\_type\_phd" not defined]. Université Mohamed Khider - Biskra. (ص234)

يشير الشكل إلى كيفية تأثير عملية الذكاء التنافسي على خلق مزايا تنافسية عديدة، فالذكاء التنافسي يساعد على تحليل وتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة وزيادة قوتها التنافسية من خلال تحسين فرصها في تصميم الاستراتيجيات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة في بيئتها، وهو أمر دور يقوم به

الذكاء التنافسي، حيث ان التعرف على احوال وظروف المنافسين تمكن المؤسسة من اعداد التنبؤات الدقيقة للمبيعات والارباح ومعدلات النمو في الأجلين القريب والبعيد، وبصفة عامة فأن تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة عادة يتضمن: الجودة للمنتجات، الموقف والمركز المالي، الحصة السوقية، عمق واتساع خطوط المنتجات، فعالية توزيع المنتجات، المزايا السعرية، الطاقة الانتاجية، المواقع والفروع، مزايا البحوث والتطوير، الموارد البشرية، فعالية الاعلان والترويج مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة والدقيقة ضد المنافسين.

وبأكثر دقة فأن الذكاء التنافسي يدعم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة نقاط هي:

1. معرفة اساليب التصنيع الحالية للمنافسين والعمل على استخدام اساليب اكثر حداثة.
2. العمل على معرفة اخر التكنولوجيات المستخدمة في السوق والعمل على تطبيقها.
3. جمع المعلومات حول براءات الاختراع الاساسية المستخدمة والتي يعمل على تطويرها من قبل المنافسين مع معرفة وقت انتهاء هذه البراءات.
4. معرفة انواع ومستويات البحوث والتطوير التي اجريت من طرف المنافسين، كذلك تقديرات النفقات الحالية والمستقبلية للبحوث والتطوير.
5. معرفة حجم وقدرات موظفي البحوث الخاصة بالمنافسين. (سميرة، 2016)

## الفصل الثالث:

# نموذج ومنهجية الدراسة

### 0.3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل نظرية ونموذج الدراسة المقترح ويستعرض أسلوب الدراسة وتوضيح مجتمع البحث والعينة المستخدمة وأداة جمع البيانات وكيفية توصيلها لمجتمع الدراسة وكذلك عرض مقاييس متغيرات الدراسة وجودتها والاساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج ومصادر جمع البيانات.

### 1.3 نظرية الدراسة :

**نظرية الموارد:** نظرية الموارد تحاول ان تعطي الاولوية للجانب الداخلي لمؤسسة في التحليل الاستراتيجي فالمصدر الاساسي للميزة التنافسية هو من خصائصها الداخلية وليس من خصائص هيكل الصناعة والمحيط الذي تعمل فيه فتحليل هيكل الصناعة والتعرف على أهم الفرص مهم، ولكن لا يفسر لنا الفرق في الاداء بين المؤسسات ومصادره، وانطلاقا من هذه النظرية الفرق بين اداء المؤسسات يرجع إلى تزودها بالموارد المتميزة وطرق المزج والتنسيق بين هذه الموارد، وليس إلى هيكل السوق وخصائص الصناعة.

- ويعرف (Barney,1991) الموارد بتعريف شامل بأنها "تشتمل على كل الاصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالشركة، المعلومات، والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة، وايضا تمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجيات تسمح لها بتحسين وتطوير نشاطها وأدائها". ولقد صنفها إلى ثلاثة أنواع أصول مادية، اصول بشرية، اصول تنظيمية، في حين انه يمكن تصنيف موارد المؤسسة حسب طبيعتها إلى موارد ملموسة او مادية وموارد غير ملموسة أي غير مادية. (احمد والسبتي، 2015)

من وجهة نظر هذه النظرية : المؤسسة تخلق ميزة تنافسية لأنها تستعمل هذه الموارد في بناء استراتيجية لخلق القيمة تمكنها من التفوق على المنافسين، كما ان هذه الفئة الاخيرة لا يمكنها اتباع وتطبيق هذه الاستراتيجية لأنها مبنية على موارد خاصة بالمنظمة، وفي هذا الاطار يؤكد (Barney,1991) على انه ليست جميع موارد المؤسسة ذات قيمة استراتيجية، وحتى تكون الموارد كمصدر للميزة التنافسية المستمرة يجب ان تكون غير متجانسة (عدم التجانس هو ما يفسر الاختلاف في الاداء ويضمن ميزة تنافسية) وغير قابلة للحركة ما بين المؤسسات (من اجل الحفاظ على فوارق الاداء او الميزة التنافسية، عدم التجانس يجب ان يحمي بآليات عدم قابلية التقليد)، وان تتوفر فيها اربع شروط اساسية:

- لها قيمة: أي تسمح باستغلال عوامل النجاح الاساسية.
- نادرة: بحيث تكون غير متاحة لجميع المنافسين، او أن خلقها صعب.

- غير قابلة للتقليد: من خلال العتامة وعدم الشفافية، بأن تكون ضمنية ومعقدة وناجئة من عدة عوامل اجتماعية وتنظيمية خاصة.

- عدم امكانية استبدالها بمورد اخر من حيث القيمة في اطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

- وفي اطار هذه النظرية نجد الابحاث التي تميز بين الموارد والقدرات، فحسب Grant الموارد هي كمدخلات في سيرورة الانتاج، فهي وحدات التحليل الاساسية، بينما القدرة هي "كفاءة مزج هذه الموارد لإنجاز النشاطات" (Bounfour,1998)، ومنه فان القدرات يمكن لنا ان نعزوها إلى مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام، فالتركيز هنا ينصب على أهمية الروابط التي تتم بين الموارد وهو ما يعكس الدور الكبير للتنظيم. ان التفرقة بين الموارد والقدرات يعد امرا مهما لفهم العوامل التي تؤدي إلى خلق القيمة والحفاظ على المزايا التنافسية في ظل محيط متغير، لذلك نجد مساهمة (David,1997) في تطوير مفهوم القدرات الديناميكية من اجل خلق ميزة تنافسية مستدامة في ظل ديناميكية المنافسة، بحيث يعرفون القدرات الديناميكية بأنها " قدرات المؤسسة على ادماج وبناء واعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لاستغلال مختلف استعمالات الموارد المميزة للمؤسسة للاستجابة لتغيرات المحيط"، فالقدرات الديناميكية تشير إلى قدرة المؤسسة على وضع اشكال جديدة ومبتكرة من الميزات التنافسية بالارتباط بالسياقات الماضية ومراكز السوق. (احمد والسبتي، 2015)

في تطور للدراسات والابحاث في إطار نظرية الموارد نجد في بداية 1990 ولد اهتمام جديد بالكفاءات التنظيمية والذي يدمج مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية الذي طور طيلة سنوات الثمانينات، بحيث تعد ابحاث كل من Prahalad et Hamel الذين استعملوا مصطلح الكفاءات المحورية في سلسلة مقالاتهم للدلالة على مجموعة من الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها والتي تكتسي طابعا نظاميا، محفزا للاهتمام بمفهوم الكفاءات التنظيمية كمفهوم متكامل. ويعرفان الكفاءات الاساسية او المحورية بأنها: " تعلم جماعي بطريقة تنسق مختلف الكفاءات الانتاجية وادماج مختلف التكنولوجيات المتنوعة". تتشكل من اربع عوامل: المعارف، النظم الادارية، النظم التكنولوجية، المعايير والقيم، تتميز بكونها تخلق قيمة للزبائن، تتحكم بها المؤسسة وتمنح لها المرونة بحيث يمكن استعمالها في عدة مجالات اخرى.

ويعرف كلا من Sanchez,Heene, Thomas الكفاءة بأنها: " قدرة المؤسسة على التنسيق المستمر لاستعمالات اصولها من اجل تحقيق اهدافها (الاصول تكون ملموسة وغير ملموسة)، تستطيع



المؤسسة استعمالها في خلق، انتاج، وبيع منتجاتها في الاسواق، ومنها ما يكون ملك للمؤسسة ومنها ما يكون موجود في محيطها) ، ويضيف الباحثين بأن هناك ثلاث شروط للكفاءة:

- تنظيمية متضمنة في مفهوم التنسيق.

- القصد والمتضمن في مفهوم الاستعمال.

- تحقيق الاهداف.

من خلال مختلف الدراسات والكتابات حول مفهوم الكفاءة التنظيمية للمؤسسة يمكننا التأكيد على ان هذه الاخيرة تتميز بخصائص تسمح بتحديد كيفية بناءها وتطويرها واستغلالها لتحقيق اهداف المؤسسة، لذلك فإن الكفاءة تتميز ب:

- **بأنها تنظيمية:** لأنه يتم بناءها داخل المنظمة، تأخذ بالحسبان المظاهر الداخلية المعقدة للموارد والقدرات، السيرورات والتكنولوجيات التنظيمية، الادراكات والتصورات الادارية والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، فهي مجسدة في عملياتها الانتاجية والادارية. فمفهوم الكفاءات التنظيمية يتجسد في مجموعة من الروتينات في مختلف المستويات التنظيمية التي تحدد مجموع الخيارات الاستراتيجية والتشغيلية التي يمكن ان تقوم بها المؤسسة. (احمد والسبتي، 2015)

- **مرتبطة بمفهوم "التبعية للمسار":** إن الكفاءة الاستراتيجية لا تنشأ من الصفر، ما فعله المؤسسة اليوم او الغد مرتبط بما فعلته بالأمس، أي ان موارد المؤسسة وقدراتها التنظيمية الحالية تحدد طريقة عمل وتعامل المؤسسة مع المستقبل، أي ان تطوير وتجديد كفاءات وقدرات المؤسسة في المستقبل مرتبط بكفاءتها وقدراتها التنظيمية الحالية، فالمؤسسة تستعمل المعارف والروتينات الموجودة من اجل تحليل الوضعيات الحالية وتوقع المستقبل وبالتالي فهي تعتبر كمصدر تميز بالنسبة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين نظرا لطبيعتها التراكمية في بنائها عبر تاريخ المؤسسة وهو شيء من الصعب على المنافسين تقليده، كذلك هي تحدد امكانيات التطور والتأقلم للمؤسسة حسب تطورات المحيط، وبمعنى اخر قد تكون مصدر الصلابة التي تحد من قدرات المؤسسة على متابعة تطورات وتحولات البيئة التنافسية وبناء الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه التحولات.

- **بأنها ديناميكية:** لأنها تتشكل وتتراكم طيلة سيرورة التعلم التنظيمي داخل المنظمة وبذلك فهي تحدد قدرات المؤسسة على التأقلم والتكيف المستقبلي، بحيث تسمح بأقلمة موارد وكفاءات المؤسسة مع تغيرات وتطورات المحيط وتجنب الصلابة والجمود الذي ينتج من الروتينات التنظيمية داخل المؤسسة، تمنح المرونة نظرا لقابليتها التطبيقية في مجالات واسعة، وبمعنى اخر هي كفاءة تنظيمية في محيط متغير.

- بأنها استراتيجية لكونها تسمح للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية حقيقية ومستمرة مقارنة بالمنافسين في محيط متغير لأنه لا يمكن تقليدها نظرا لطبيعتها المعقدة والتراكمية عبر الزمن، وعدم قابليتها للحركة وعدم تجانسها بين المؤسسات، ذات قيمة ونادرة، لا تعتمد على موارد المؤسسة فقط بل القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توليفات جديدة. (احمد والسبتي، 2015)

### 2.3 تفسير النظرية للنموذج:

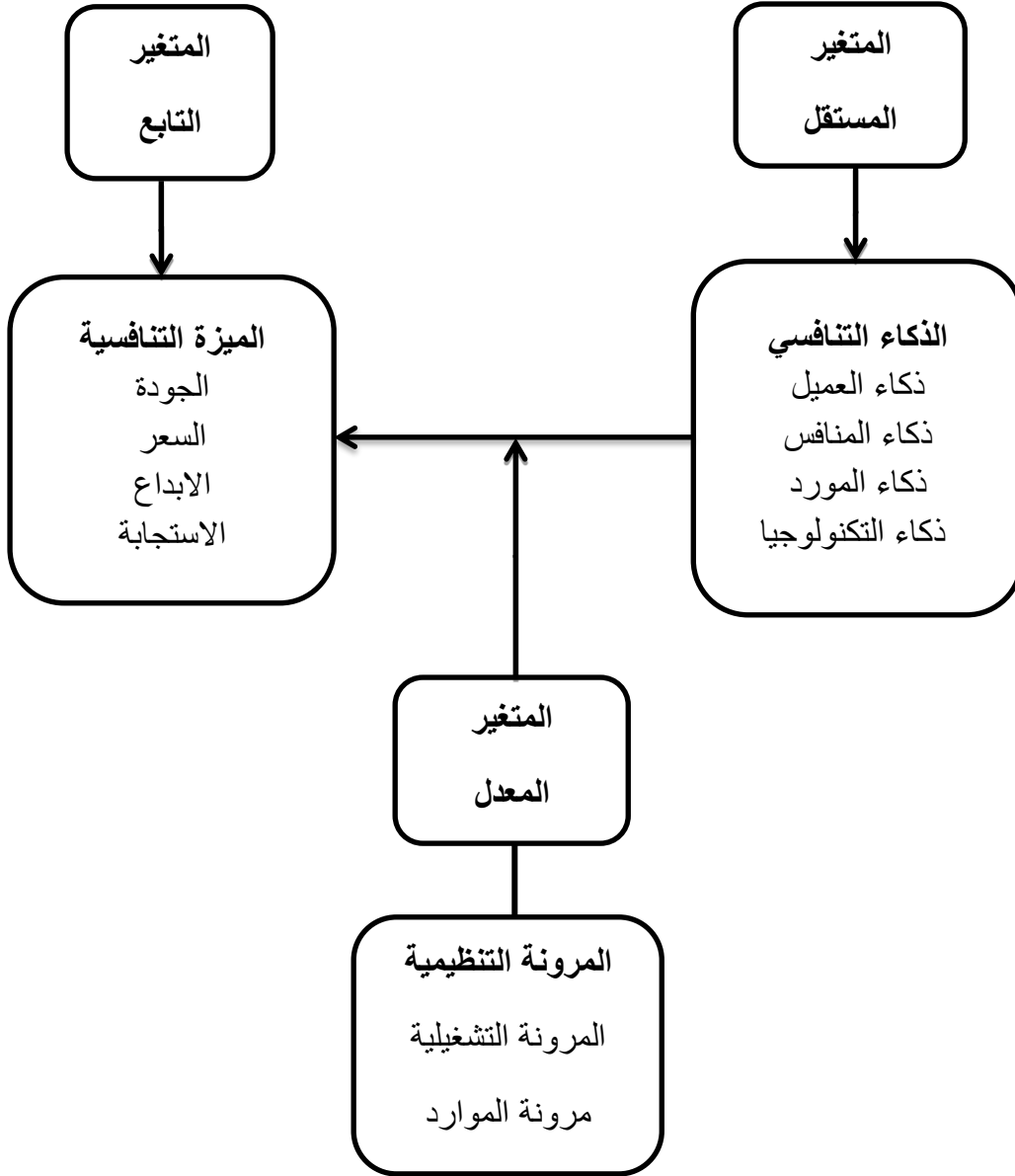
ان نظرية الموارد تعتبر ان المنشأة او الشركة عبارة عن مجموعة من الموارد بعضها متاح يمكن لأي شركة امتلاكه والبعض الاخر يعتبر موردا خاصا يمكن لها ان تسخره كمصدر للميزة التنافسية ويميزها عن غيرها من الشركات التي تعمل في نفس المجال، كما ان الموارد التي تميز تلك الشركة عن غيرها يجب ان تكون نادرة ويصعب الحصول عليها وتقليدها او استبدالها مما يجعلها عائقا امام المنافسين. وركز رواد النظرية على الموارد غير الملموسة نظرا لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لان جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها او تقليدها من قبل المنافسين، وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة وخاصة الكفاءات التنظيمية نظرا لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هي المصدر الاساسي للميزة التنافسية. فأن تبني الذكاء التنافسي كتوجه استراتيجي للتنافس قد يشكل اساسا للميزة التنافسية بالشركات باعتباره واحد من الموارد غير الملموسة، حيث توصلت دراسة (سميرة، 2016) ودراسة (اسعد، 2013) إلى دور الذكاء التنافسي في منح الشركات ميزة تنافسية.

وفي إطار نظرية الموارد تبرز مكانة المرونة من جانبين، فمن جهة تعتبر المرونة كشرط اساسي من اجل بناء وتشكيل الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق الاستفادة الفعالة من استغلال هذه الكفاءات في محيط ديناميكي، ومن جهة ثانية يمكن اعتبار المرونة ككفاءة تنظيمية في حد ذاتها يمكن بناؤها وتطويرها داخل المنظمة تكون كمصدر لميزة تنافسية مستمرة في محيط متغير.

(احمد والسبتي، 2015)

### 3.3 نموذج الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة فقد تم صياغة نموذج الدراسة كالاتي:



- **خصائص المنظمة:** طبيعة العمل، حجم الشركة، عمر الشركة، الاسواق التي تعمل فيها الشركة، ملكية الشركة، عدد المنافسين في السوق.

### 4.3 تطوير فرضيات الدراسة :

بناء على نموذج الدراسة والمتغيرات التي تم تحديدها والعلاقات بين تلك المتغيرات كما تم توضيحها في الاطار النظري، يمكن صياغة فرضيتين اساسيتين لاختبار تلك العلاقة والوصول إلى اجابات لتساؤلات الدراسة وتحقيق اهدافها:

### 1.4.3 الفرضية الاولى :

وفقا لما جاء في دراسة (Amiri, et al, 2017) ان للذكاء التنافسي أثر في تطوير الميزة التنافسية من خلال اكتشاف فرص جديدة وتمكين الشركة من تحديد البيئة بعناية وبسرعة، وايضا دراسة (سمية وحياة، 2017) والتي اوضحت ان من الضروري على المنظمات التي تريد البقاء والاستمرارية بتحقيق ميزة تنافسية في ظل التنافس الحاد ان تبحث عن رؤية جديدة تمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة وهذا بلجوء المنظمة إلى اليقظة التنافسية، وكذلك دراسة (سميرة، 2016) التي اشارت إلى ان الذكاء التنافسي بات هو المسار الافضل لتحقيق التنافسية والاستدامة في بيئة الاعمال المعاصرة وان المعرفة هي المورد الاستراتيجي الاله في خلق القيمة المستدامة وتحقيق التفوق التنافسي. لذا تنص الفرضية الرئيسة الاولى على الاتي :

هناك علاقة ايجابية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والجودة.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والسعر.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والابداع.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والاستجابة.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المنافس والجودة.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المنافس والسعر.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المنافس والابداع.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المنافس والاستجابة.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والجودة.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والسعر.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والابداع.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والاستجابة.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والجودة.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والسعر.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والابداع.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والاستجابة.

### 2.4.3 الفرضية الثانية :

اشارت دراسة (Vieira, et al, 2017) إلى الدور المعدل للمرونة والحواجر المؤسسية في العلاقة بين التعلم التنظيمي والاداء، لذا تنص الفرضية الرئيسية الثانية على الاتي :

المرونة التنظيمية تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، وتنبتق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والجودة.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والسعر.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والابداع.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والاستجابة.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والجودة.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والسعر.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والابداع.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والاستجابة.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والجودة.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والسعر.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والابداع.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والاستجابة.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والجودة.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والسعر.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والابداع.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والاستجابة.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والجودة.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والسعر.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والابداع.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والاستجابة.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والجودة.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والسعر.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والابداع.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والاستجابة.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والجودة.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والسعر.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والابداع.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والاستجابة.

- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والجودة.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والسعر.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والابداع.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والاستجابة.

### 5.3 اسلوب الدراسة :

هذه الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع البحث.

### 6.3 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء الادارة العليا والادارة الوسطى في مجموعة من الشركات الصناعية السودانية، حيث تم الاعتماد على اسلوب العينة نسبة لصعوبة دراسة المجتمع كله حتى وان امكن ذلك فإن عنصر الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك.

### 7.3 عينة الدراسة :

اختارت الدراسة أسلوب العينة غير الاحتمالية الميسرة، وفي هذا النوع من تصميمات العينة لا توجد فرصة معروفة ومتساوية لكل عنصر من عناصر المجتمع، واعتمدت الدراسة هذا الاسلوب وذلك لتناسبه مع طبيعة ومجتمع الدراسة حيث تم توزيع عدد (130) استبانة حيث وضح(Here, 2010) ان أي عينة تتكون من أكثر من مائة فهي تعتبر عينة ملائمة وتؤدي إلى بيانات دقيقة بواقع استبانة لكل شركة يجيب عليها المدير العام او أحد مدراء الادارات المختلفة او من ينوب عنه.

### 8.3 ادوات الدراسة ومصادر جمع البيانات :

من اجل الحصول على المعلومات وتحقيق اهداف الدراسة والوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات تمثلت في:

- المصادر الثانوية: حيث تم الاعتماد على الكتب والمراجع والبحوث العربية والاجنبية بالإضافة إلى مواقع الانترنت.

- المصادر الاولية: اعتمدت الدراسة على تطوير الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم اهداف الدراسة وبعدها يتم تحليل هذه البيانات المجمعة حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلت اليها، ويحتوي الاستبيان على خمسة اقسام :

- القسم الاول: البيانات الديموغرافية :

وشملت بيانات النوع والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، التخصص والغرض من تلك البيانات وصف خصائص العينة.

- القسم الثاني: بيانات الشركة:

وشملت بيانات عامة للشركات محل الدراسة تمثلت في طبيعة نشاط الشركة، ملكية الشركة، الخبرة في مجال النشاط، الاسواق التي تعمل فيها الشركة، حجم الشركة من حيث عدد العاملين وعدد المنافسين في نفس المجال.

- القسم الثالث: ويشمل المرونة التنظيمية وابعادها (المرونة التشغيلية ومرونة الموارد).

- القسم الرابع: ويشمل الذكاء التنافسي وابعاده (ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء المورد، ذكاء التكنولوجيا).

- القسم الخامس: ويشمل الميزة التنافسية وابعادها (الجودة، السعر، الابداع، الاستجابة).

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في القسم الثالث، الرابع، والخامس للتعرف على قوة موافقة او عدم موافقة المستقصى منهم على العبارات المحددة، يتكون المقياس من خمس فئات او درجات كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (3-1)

مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة
5	4	3	2	1

### 9.3 قياس متغيرات الدراسة :

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات وهي (المرونة التنظيمية، الذكاء التنافسي، الميزة التنافسية) وتم قياس تلك المتغيرات بعدد من العبارات كما هو موضح في الجدول أدناه :

### جدول رقم (3-2) متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	عدد العبارات
1	المتغيرات الديموغرافية	7
2	متغيرات بيانات الشركة	6
3	المرونة التنظيمية	8
4	الذكاء التنافسي	16
5	الميزة التنافسية	17
	المجموع	54

المصدر : اعداد الدراسة

### 10.3 الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات :

للتأكد من صدق الاداة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة لإبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية فقراتها لتمثيل متغيراتها وطلب منهم ايضا التعديل والحذف والاضافة لما يرونه مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة. وبعد ان تم استرجاع الاستبانة من جميع المحكمين تم تحليل استجاباتهم والاخذ بملاحظاتهم فهناك عبارات تم تعديلها واخرى تم حذفها وعلى ضوء ذلك ونتيجة لما سبق فقد استقر الحكم على المقياس وبعد اجراء التعديلات في فقراته اضافة وحذف (انظر الملحق)

وبذا تكون المقياس من 54 فقرة تقيس مدى الاستجابة وفقا لما جاء في مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على قوة موافقة او عدم موافقة المستقصى منه على جملة معينة.

### 11.3 توصيف اداة جمع البيانات :

وزعت الاستبانة توزيع شخصي لان التوزيع الاصلي افضل وسيلة لجمع البيانات ولأنه يمكن الباحث من جمع الاجابات التامة في اقرب وقت ممكن، كما يمكن الباحث من توضيح أي استفسار او ازالة أي شك يتعلق بالأسئلة للمستجيب فورا.

### 12.3 جودة المقاييس :

تعد المقاييس اداة تستخدم لنقل التراكم المعرفي إلى واقع ملموس يستدل به للتحقق من صحة النموذج والفرضيات اثباتا ونفيا ومن المهم ان نتأكد من الاداة التي نميناها لقياس مفهوم معين تقيس فعلا المتغير وهكذا يؤكد علينا الا نهمل بعض الابعاد والعناصر المهمة، ويتم التأكد من جودة المقياس كالآتي :

• **التناسق الداخلي للمقاييس :** هذا يعني ان تكون الاسئلة مترابطة مع بعضها البعض كمجموعة تقيس مفهوما معينا وان يتوافر في كل سؤال في نفس الوقت القدرة على قياس نفس المفهوم حتى يفهم المستجيب المعنى الاجمالي من المقياس ومن كل سؤال من الأسئلة المكونة له. ولتطبيق هذا المفهوم قامت الدارسة بأخذ المقاييس الواردة في الاداة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

• **صدق الاعتمادية :** ويعني ذلك ان تكون الاجابة المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق الصدق والثبات، بحيث تقيس الاستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها وتؤدي نفس النتائج اذا استخدمت مرة اخرى تحت ظروف الدراسة.



### 13.3 تطوير الاستبيان:

الجدول التالي يوضح مصادر العبارات التي من خلالها تم قياس متغيرات الدراسة

جدول رقم (3-3) مصادر مقاييس الاستبيان

المصدر	المقياس
(Broekaert,et al,2016),(Yuan,Zelong, 2008)	المرونة التشغيلية
(Yuan,Zelong, 2008)	مرونة الموارد
(Tuan, 2013)	ذكاء العميل
(Boikanyo, 2016)	ذكاء المنافس
(Tuan, 2013)	ذكاء المورد
(سميرة، 2016)	ذكاء التكنولوجيا
(القرنة، 2014)	الجودة
(عباس، 2012)	السعر
(القرنة، 2014)	الابداع
(عباس، 2012)	الاستجابة

المصدر: اعداد الدارسة

### 14.3 أساليب التحليل الاحصائي:

تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية ( SPSS ) وبرنامج ( Amos22) لتحليل بيانات الدراسة، وذلك لتطبيق الاساليب الاحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية، تستخدم هذه الدراسة عدد من الاساليب الاحصائية لوصف مفردات العينة لاختبار فرضياتها ووصف متغيراتها على النحو التالي:

- **الاحصاء الوصفية:** استخدمت التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لوصف استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة ووصف الخصائص لعينة الدراسة.
- **الاحصاء التحليلي:** استخدمت هذه الاساليب في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الاداة وجودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تستخدم معامل ارتباط ( كرونباخ) الفا لقياس مصداقية الاداة المستخدمة في الدراسة.
- **اسلوب معامل الارتباط:** تم استخدامه للوصول إلى جودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة حيث تجرى تغيرات في النموذج وكذلك في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم ( 3-4 ) الاختبار المبدئي لأداة الدراسة

الاعتمادية	عدد العبارات	المتغير
0.77	4	المرونة التشغيلية
0.76	4	مرونة الموارد
0.75	4	ذكاء العميل
0.84	4	ذكاء المنافس
0.87	4	ذكاء المورد
0.76	4	ذكاء التكنولوجيا
0.84	4	الجودة
0.62	4	السعر
0.70	5	الابداع
0.69	4	الاستجابة

المصدر : اعداد الدراسة

# الفصل الرابع

## تحليل البيانات واختبار

### الفرضيات

## 0.4 مقدمة:

يستعرض هذا الفصل الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) معدل استجابة أفراد العينة، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي، الاعتمادية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والارتباط بالإضافة إلى اختبار الفرضيات بواسطة تحليل المسار.

### 1.4 تحليل البيانات:

#### 1.1.4 تنظيف البيانات: Cleaning data

##### 1.1.1.4 البيانات المفقودة: Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات قد تمثل في كثير من الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد، او قد يكون نتيجة نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها (Hair et al 2016). من خلال اختبار البيانات المفقودة عن طريق برنامج SPSS اتضح انه لا توجد أي بيانات مفقودة.

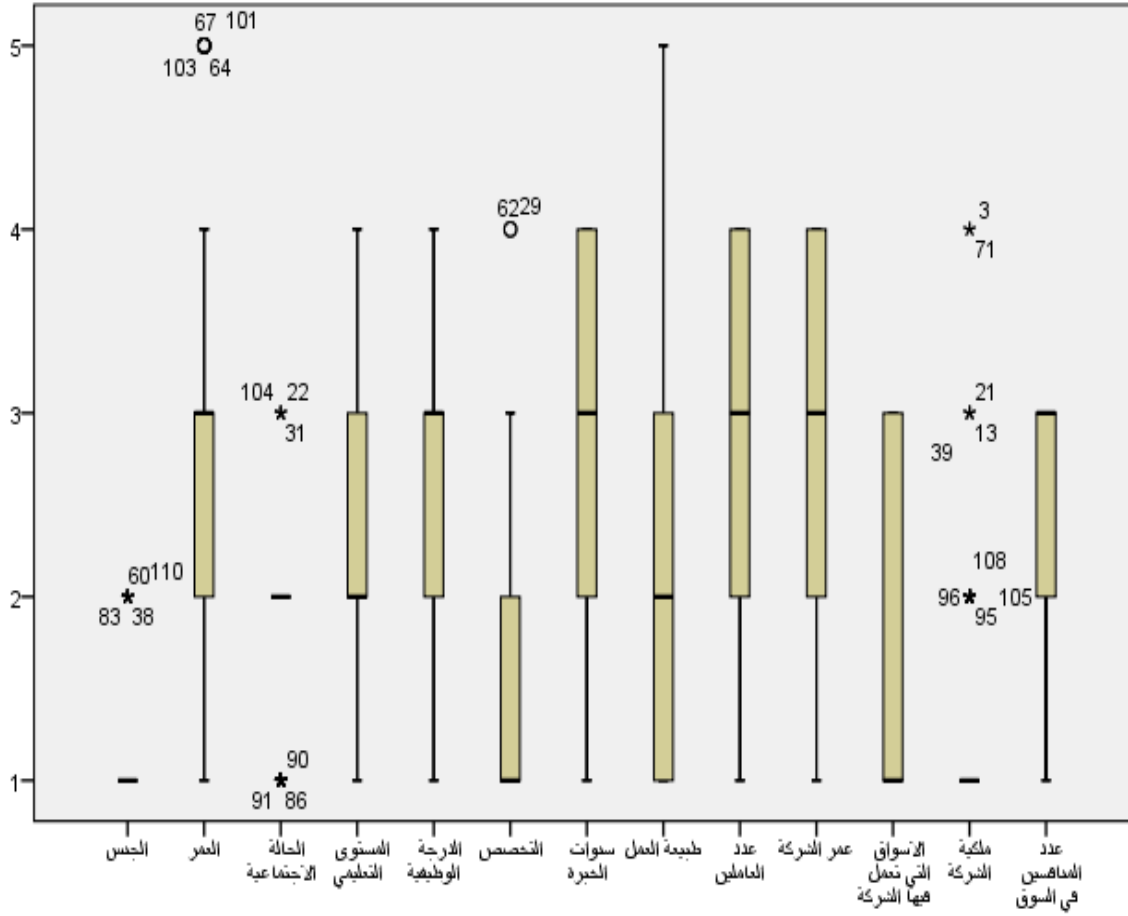
##### 2.1.1.4 الاجابات المتماثلة: Unengaged responses

وهي تشير إلى ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين بقدر الإمكان. ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف المعياري له عن (0.5) يجب حذفه. حيث تم حذف الاستبيان رقم (109) لان قيم الانحراف المعياري له كانت (0).

##### 2.1.4 تحليل القيم المتطرفة: outlier

وهي تمثل استجابة أو ردود صارمة على جميع الأسئلة. أي اعطاء المستجيب أجوبة لا تتوافق مع طبيعته أي أجوبة كاذبة. حيث ان تحليل القيمة المتطرفة يساعد في الحصول على نتائج منطقية ومقبولة، من خلال اختبار تلك القيم تم التعرف على العديد من القيم المتطرفة موضح في الشكل التالي على شكل دوائر.

شكل رقم (4-1) تحليل القيم المتطرفة



المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدارسة الميدانية

#### 3.1.4 التوزيع الطبيعي للبيانات:

يشير التوزيع الطبيعي إلى توزيع احتمالي مستمر كثير الانتشار والاستعمال، يستخدم لوصف المتغيرات العشوائية التي تميل إلى التركز حول قيمة متوسطة وحيدة. عن طريق احتساب كل من التفرطح والالتواء.

ومن خلال احتساب قيم التفرطح والالتواء تم حذف العبارة (تقوم الشركة بمراقبة ومتابعة التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين) لأن قيم التفرطح كانت تساوي (51.3) وقيم الالتواء أيضا كانت تساوي (6.1) اكبر من القيم (3.3).

#### 4.1.4 معدل استجابات العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجهة لعينة من الشركات، حيث تم توزيع (130) استبانة، تمكنت الدارسة من الحصول على (120) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة

(92.3%) ولم تسترد (10) استبانات بنسبة (7.7%) من ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول التالي:

**جدول رقم (4-1) معدل استجابة المبحوثين**

الرقم	البيان	الاستجابة
1.	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	130
2.	مجموع الاستبانات التي تم ارجاعها	120
3.	الاستبانات التي لم تسترد	10
4.	الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	10
5.	الاستبانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابهة	1
6.	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	109
7.	نسبة الاستجابة	%83.8

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

#### 5.1.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (4-2) يوضح التحليل الوصفي للعوامل الديموغرافية:

**جدول رقم(4-2) التحليل الوصفي للعوامل الديموغرافية:**

الخاصية	بيان	العدد	النسبة
الجنس	نكر	101	92.7
	انثى	8	7.3
المجموع		109	%100
العمر	30-20	14	12.8
	40-31	34	31.2
	50-41	41	37.6
	60-51	13	11.9
	60 فأكثر	7	6.4
	المجموع		109
الحالة الاجتماعية	عازب	26	23.9
	متزوج	79	72.5
	اخرى	4	3.7
	المجموع		109

6.4	7	دون الجامعي	مستوى التعليم
61.5	67	جامعي	
30.3	33	فوق الجامعي	
1.8	2	اخرى	
%100	109	المجموع	
24.8	27	مدير عام	الدرجة الوظيفية
13.8	15	نائب مدير	
56.9	62	مدير ادارة	
4.6	5	اخرى	
%100	109	المجموع	
58.7	64	ادارية	التخصص
34.9	38	هندسية	
4.6	5	طبية	
1.8	2	اجتماعية	
%100	109	المجموع	
8.3	9	اقل من 5 سنة	سنوات الخبرة
20.2	22	5 و اقل من 10 سنة	
24.8	27	10 و اقل من 15 سنة	
46.8	51	15 سنة فأكثر	
%100	109	المجموع	

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

#### 6.1.4 خصائص الشركات لعينة الدراسة:

الجدول رقم (3-4) التحليل الوصفي لخصائص الشركة:

#### جدول رقم(3-4) التحليل الوصفي لخصائص الشركة

النسبة	العدد	بيان	الخاصية
25.7	28	مواد غذائية	طبيعة العمل
32.1	35	هندسية	
26.6	29	كيميائية	
6.4	7	طبية	

9.2	10	اخرى	
%100	109	المجموع	
17.4	19	اقل من 30	حجم الشركة
23.9	26	من 31 إلى 50	
14.7	16	من 51 إلى 100	
44	48	اكثر من 100	
%100	109	المجموع	
11	12	اقل من 5 سنة	عمر الشركة
20.2	22	من 5 إلى 10 سنة	
25.7	28	من 11 إلى 15 سنة	
43.1	47	اكثر من 15 سنة	
%100	109	المجموع	
73.4	80	محلية	الاسواق التي تعمل فيها الشركة
0.9	1	دولية	
25.7	28	محلية ودولية	
%100	109	المجموع	
81.7	89	قطاع خاص	ملكية الشركة
13.8	15	قطاع خاص اجنبي	
2.8	3	شراكة بين القطاع العام والخاص	
1.8	2	اخرى	
%100	109	المجموع	
11	12	اقل من 5	عدد المنافسين في السوق
28.4	31	من 5-10	
60.6	66	اكثر من 10	
%100	109	المجموع	

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

#### 7.1.4 جودة المقاييس: Goodness of measures

يقدم هذا القسم تقارير عن نتائج اختبارات الصلاحية والموثوقية كوسيلة لتقييم سلامة المقاييس في هذه



الدراسة (سيكاران، 2003).

#### 1.7.1.4 تركيبة العوامل: Factor structure

تشير بنية العامل إلى الترابط بين المتغيرات التي يتم اختبارها. حيث يؤدي هذا النوع من التحليل إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي، 2009 : 43). بغرض الحصول على مصفوفة العوامل ونسبة لصغر حجم العينة كما أشار كل من ( Goodhue, Lewis, & Thompson, 2012; Marcoulides & Saunders, 2006) يفضلون استخدام (PLS-SEM).

#### الجدول (4-4) التحليل العاملي (حجم العينة: 109)

الابداع	الاستجابة	الجودة	السعر	ذكاء التكنولوجيا	ذكاء المورد	ذكاء العميل	ذكاء المنافس	مرونة التشغيل	مرونة الموارد
الابداع 2									
									0.882
الابداع 4									0.824
الابداع 5									0.827
الاستجابة 1									0.850
الاستجابة 2									0.920
الجودة 1									0.870
الجودة 2									0.887
الجودة 3									0.819
الجودة 4									0.749
السعر 1									0.716
السعر 3									0.808
السعر 4									0.814
المرونة_ التشغيلية 1									0.732
المرونة_ التشغيلية 2									0.781
المرونة_ التشغيلية 3									0.793
ذكاء_ التكنولوجيا 1									0.886
ذكاء_ التكنولوجيا 2									0.878
ذكاء_ التكنولوجيا 3									0.834
ذكاء_ العميل 1									0.880
ذكاء_ العميل 3									0.825
ذكاء_ المنافس 2									0.882
ذكاء_ المنافس 3									0.799
ذكاء_ المنافس 4									0.840
ذكاء_ المورد 1									0.824
ذكاء_ المورد 2									0.775
مرونة_ الموارد 1									0.763
مرونة_ الموارد 4									0.939

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال النتائج ان قيم الاشتراطات لكافة القيم اكثر من الشرط الذي حدوه (0.7)

#### 2.7.1.4 مؤشرات جودة النموذج:

من أجل الحصول على جودة المقاييس يتم الاعتماد على كل من الموثوقية المركبة لتقييم الاتساق الداخلي وموثوقية المؤشرات الفردية ومتوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم صلاحية التقارب. وأيضاً يتم الاعتماد على الصلاحية التمييزية. عن طريق استخدام معيار Fornell-Larcker وعمليات التحميل المتقاطع، وخاصة نسبة الارتباط غير المتجانس لفحص صلاحية التمييز (HTMT).

#### 8.1.4 تحليل الاعتمادية: Internal Consistency Reliability

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ونظراً لقيود اختبار ألفا كرونباخ (Hair et al, 2017) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من (0.70)، وعلية فإنه من الأفضل تقنياً استخدام مقياس مختلف لاحتساب الاتساق الداخلي، (CR)

#### جدول رقم (4-5) تحليل الاعتمادية

Composite Reliability	Cronbach's Alpha	
0.882	0.803	الابداع
0.879	0.731	الاستجابة
0.900	0.855	الجودة
0.823	0.682	السعر
0.900	0.836	ذكاء التكنولوجيا
0.780	0.437	ذكاء المورد
0.842	0.629	ذكاء العميل
0.879	0.796	ذكاء المنافس
0.813	0.654	مرونة التشغيل
0.843	0.660	مرونة الموارد

المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

الجدول (4-5) يشر إلى ان جميع قيم (CR) اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al, 2017) بأن تزيد عن (0.7).

#### 9.1.4 الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

يستخدم الوسط الحسابي لمعرفة مستوى ادراك افراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة وذلك عن طريق احتساب الوسط الحسابي لكل متغير من متغيرات الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للمتغير بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي. ويستخدم الانحراف المعياري لمعرفة مدى التجانس بين اجابات افراد العينة، حيث انه كلما كانت قيمة الانحراف المعياري

اقل من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين افراد العينة، وكلما اقتربت من الصفر كلما تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

#### جدول رقم(4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
0.67	2.64	مرونة التشغيل
0.23	2.22	مرونة الموارد
0.32	1.83	ذكاء العميل
0.09	1.97	ذكاء المنافس
0.40	2.18	ذكاء المورد
0.28	2.17	ذكاء التكنولوجيا
0.07	1.28	الجودة
0.61	2.69	السعر
0.34	2.61	الابداع
0.53	1.08	الاستجابة

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

#### 10.1.4 صلاحية التقارب: Convergent Validity

تشير صلاحية التقارب إلى المدى الذي ترتبط به العوامل الداخلية بشكل إيجابي مع التدابير البديلة لنفس البناء. أي مع بعضها البعض، حيث ينظر الباحثون إلى صلاحية التقارب عن طريق احتساب قيم (AVE) بحيث لا تقل قيمتها عن (0.5).

#### جدول رقم (4-7) صلاحية التقارب

Average Variance Extracted (AVE)	
0.714	الابداع
0.784	الاستجابة
0.694	الجودة
0.609	السعر
0.751	ذكاء التكنولوجيا
0.639	ذكاء المورد
0.728	ذكاء العميل
0.708	ذكاء المنافس
0.591	مرونة التشغيل
0.731	مرونة الموارد

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة

من خلال بيانات الجدول (4-6) تشير قيم (AVE) ان نسبة التباين اعلى من (0.5).

#### 11.1.4 صلاحية التمايز : Discriminant Validity

تشير صلاحية التمايز إلى المدى الذي تكون فيه العوامل (المتغيرات) متميزًا حقًا عن العوامل الأخرى. وفيها يتم استخدام (HTMT) Heterotrait-Monotrait Ratio. حيث ينظر الباحثون إلى صلاحية التمايز بان لا تتعدى القيم (0.8).

#### جدول رقم (4-8) صلاحية التمايز

الابداع	الاستجابة	الجودة	السعر	ذكاء التكنولوجيا	ذكاء المورد	ذكاء العميل	ذكاء المنافس	مرونة التشغيل
	0.280							
	0.587	0.156						
	0.457	0.166	0.154					
	0.541	0.124	0.343	0.375				
	0.503	0.369	0.61	0.299	0.659			
	0.462	0.41	0.171	0.325	0.195	0.489		
	0.633	0.046	0.35	0.357	0.477	0.616	0.420	
	0.315	0.274	0.264	0.284	0.175	0.392	0.134	0.16
	0.246	0.437	0.124	0.14	0.140	0.276	0.245	0.721

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه يتضح ان قيم (HTMT) لم تتعدى (0.8) أي انها تحقق صلاحية التمايز بين المتغيرات.

#### 12.1.4 معامل تضخم التباين: Variance inflation factor (VIF)

عامل تضخم التباين يحدد شدة العلاقة الخطية المتداخلة بين المؤشرات في نموذج القياس التكويني. بحيث يحدد اذا كان هنالك تداخل بين المتغيرات، وعليه يجب ان لا تزيد قيمه عن (3).

#### جدول رقم (4-9) معامل تضخم التباين

الابداع	الاستجابة	الجودة	السعر
1.318	1.318	1.318	1.318
1.344	1.344	1.344	1.344
1.147	1.147	1.147	1.147
1.343	1.343	1.343	1.343
1.296	1.296	1.296	1.296
1.289	1.289	1.289	1.289

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

تشير قيم (VIF) لكافة المتغيرات بانها اقل من (3) ما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي.

#### 13.1.4 معامل التحديد: Coefficient of Determinatio (R2 Value)

يعتبر من اهم المقياس استخدامًا لتقييم النموذج الهيكلي، حيث تتراوح قيمته من (0) إلى (1) حيث تشير المستويات العالية إلى دقة التقدير. حيث يرى الباحثين ان قيم R2 اكثر من (0.75) تعتبر مقبولة.

جدول رقم (4-10) معامل التحديد

R Square Adjusted	R Square	
0.379	0.413	الابداع
0.151	0.198	الاستجابة
0.164	0.211	الجودة
0.106	0.156	السعر

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه يتضح ان معامل التحديد اقل من (0.75) أي ان هذه العوامل تفسر التغير على المتغيرات المستقلة بنسب بسيطة.

#### 14.1.4 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (4-11) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

الابداع	الاستجابة	الجودة	السعر	ذكاء التكنولوجيا	ذكاء المورد	ذكاء العميل	ذكاء المنافس	مرونة التشغيل	مرونة الموارد
1.000									
0.204	1.000								
0.487	0.124	1.000							
0.342	0.104	0.084	1.000						
0.471	-0.078	0.320	0.297	1.000					
0.307	0.220	0.383	0.154	0.406	1.000				
0.334	0.282	0.126	0.228	0.144	0.247	1.000			
0.526	0.033	0.308	0.262	0.401	0.369	0.302	1.000		
0.232	0.176	0.209	0.191	0.128	0.207	0.084	0.115	1.000	
0.185	0.295	0.094	0.086	0.034	0.159	0.157	0.055	0.452	1.000

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه يتضح ان قيم الارتباط للمتغيرات من (0.033 و 0.478) أي انها من الارتباط البسيط إلى الارتباط المتوسط لم تتعدى (0.8). مما يدل أيضا على عدم وجود ارتباط خطي متعدد.

## 2.4 اختبار الفرضيات:

### 1.2.4 نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

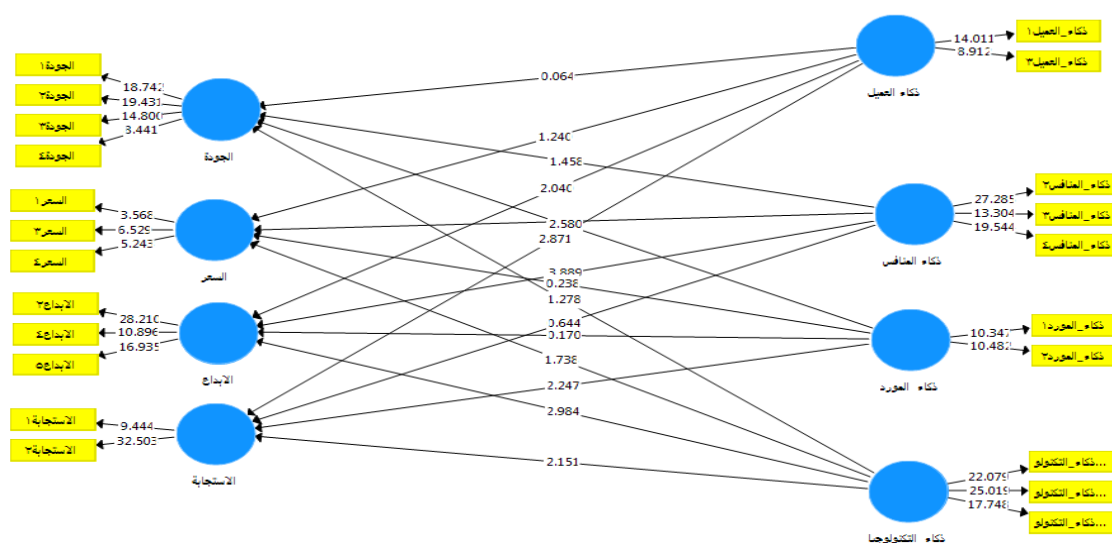
### 2.2.4 تحليل المسار: Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)، ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي :

- 1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة متغيرات وليس للكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
- 6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعاها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- 7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية (1) : توجد علاقة ايجابية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية  
الشكل (4-2) العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية



المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4-12) تحليل المسار من الذكاء التنافسي إلى الميزة التنافسية

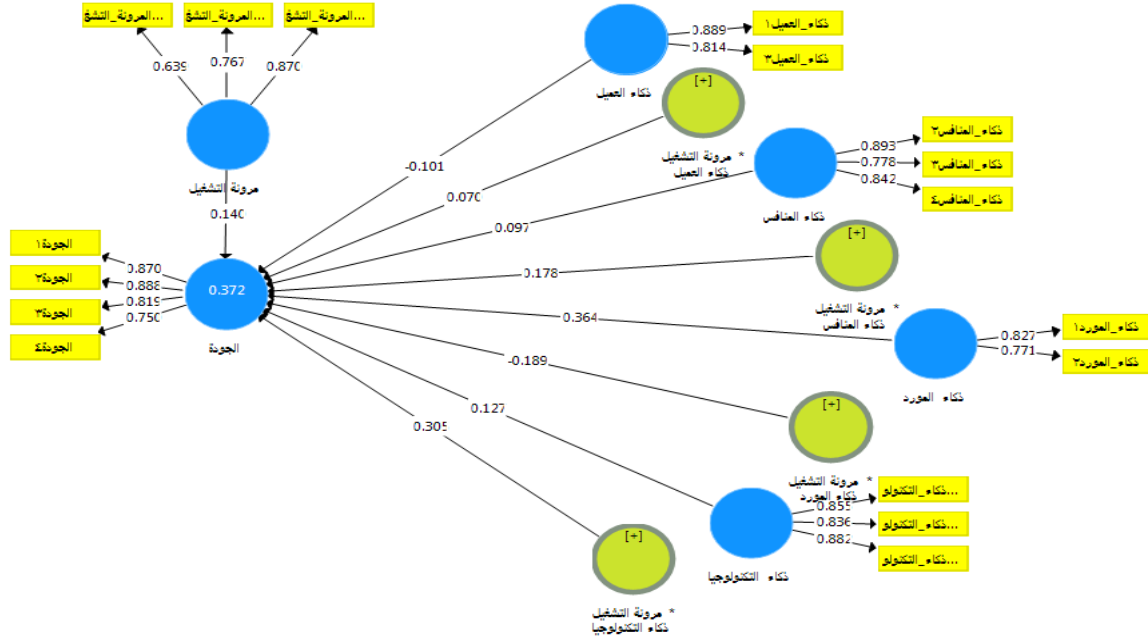
P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.003	2.984	0.101	0.292	0.300	ذكاء التكنولوجيا -> الابداع
0.032	2.151	0.091	-0.197	-0.195	ذكاء التكنولوجيا -> الاستجابة
0.202	1.278	0.119	0.151	0.152	ذكاء التكنولوجيا -> الجودة
0.083	1.738	0.136	0.240	0.236	ذكاء التكنولوجيا -> السعر
0.865	0.170	0.073	0.020	0.012	ذكاء المورد -> الابداع
0.025	2.247	0.117	0.253	0.262	ذكاء المورد -> الاستجابة
0.010	2.580	0.104	0.266	0.268	ذكاء المورد -> الجودة
0.812	0.238	0.139	-0.029	-0.033	ذكاء المورد -> السعر
0.042	2.040	0.090	0.168	0.183	ذكاء العميل -> الابداع
0.004	2.871	0.093	0.280	0.268	ذكاء العميل -> الاستجابة
0.949	0.064	0.099	-0.005	-0.006	ذكاء العميل -> الجودة
0.216	1.240	0.136	0.165	0.168	ذكاء العميل -> السعر
0.000	3.889	0.089	0.364	0.345	ذكاء المنافس -> الابداع
0.520	0.644	0.104	-0.057	-0.067	ذكاء المنافس -> الاستجابة
0.146	1.458	0.102	0.166	0.149	ذكاء المنافس -> الجودة
0.275	1.092	0.116	0.133	0.127	ذكاء المنافس -> السعر

المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه يتضح ان ذكاء التكنولوجيا يؤثر على الابداع والاستجابة لان قيمة المعنوية كانت اقل من 0.05 في حين ان ذكاء المورد يؤثر على كل من الاستجابة والجودة. وان ذكاء العميل أيضا يؤثر على كل من الابداع والاستجابة. واخيرا ان ذكاء المنافس يؤثر فقط على الابداع.

**الفرضية (1-2):** مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والجودة

**الشكل (3-4) مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والجودة**



المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد تساوي (0.372) مما يعني (مرونة التشغيل، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء المورد وذكاء التكنولوجيا) يفسر العلاقة بنسبة 37% فقط مما يدل على ان هنالك عوامل اخرى اكثر تأثيرا ونسبتها 63%. وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

**جدول رقم (4-13) تحليل المسار الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين الذكاء التنافسي والجودة**

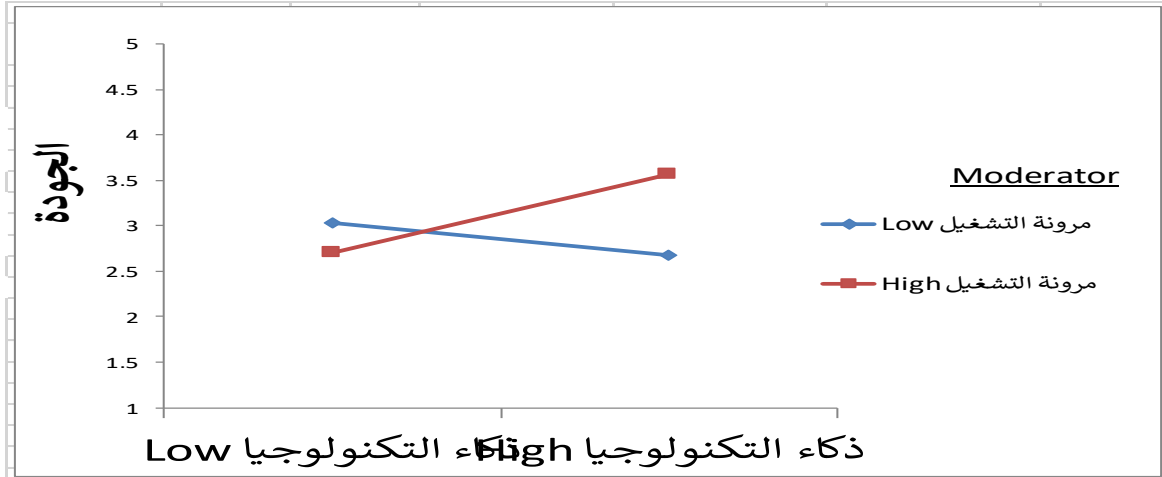
P Values	T Statistics (I/O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.215	1.241	0.102	0.138	0.127	ذكاء التكنولوجيا -> الجودة
0.000	3.505	0.104	0.346	0.364	ذكاء المورد -> الجودة
0.275	1.093	0.092	-0.059	-0.101	ذكاء العميل -> الجودة
0.314	1.007	0.097	0.125	0.097	ذكاء المنافس -> الجودة
0.182	1.336	0.104	0.140	0.140	مرونة التشغيل -> الجودة
0.013	2.485	0.123	0.262	0.305	مرونة التشغيل * ذكاء التكنولوجيا -> الجودة
0.493	0.686	0.103	0.065	0.070	مرونة التشغيل * ذكاء العميل -> الجودة
0.207	1.264	0.141	0.178	0.178	مرونة التشغيل * ذكاء المنافس -> الجودة
0.206	1.266	0.149	-0.136	-0.189	مرونة التشغيل * ذكاء المورد -> الجودة

المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية



من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (plots slope) الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف على مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل على مستويين عالي ومنخفض.

شكل رقم (4-4) الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والجودة

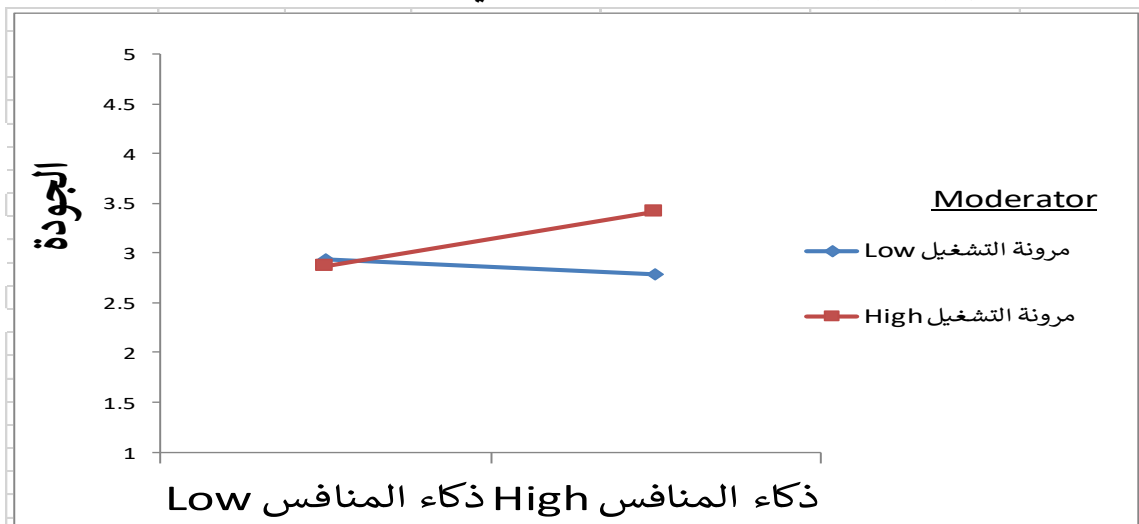


مرونة التشغيل strengthens the positive relationship between ذكاء التكنولوجيا and الجودة.

المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة الإيجابية بين ذكاء التكنولوجيا والجودة

شكل رقم (5-4) الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء المنافس والجودة



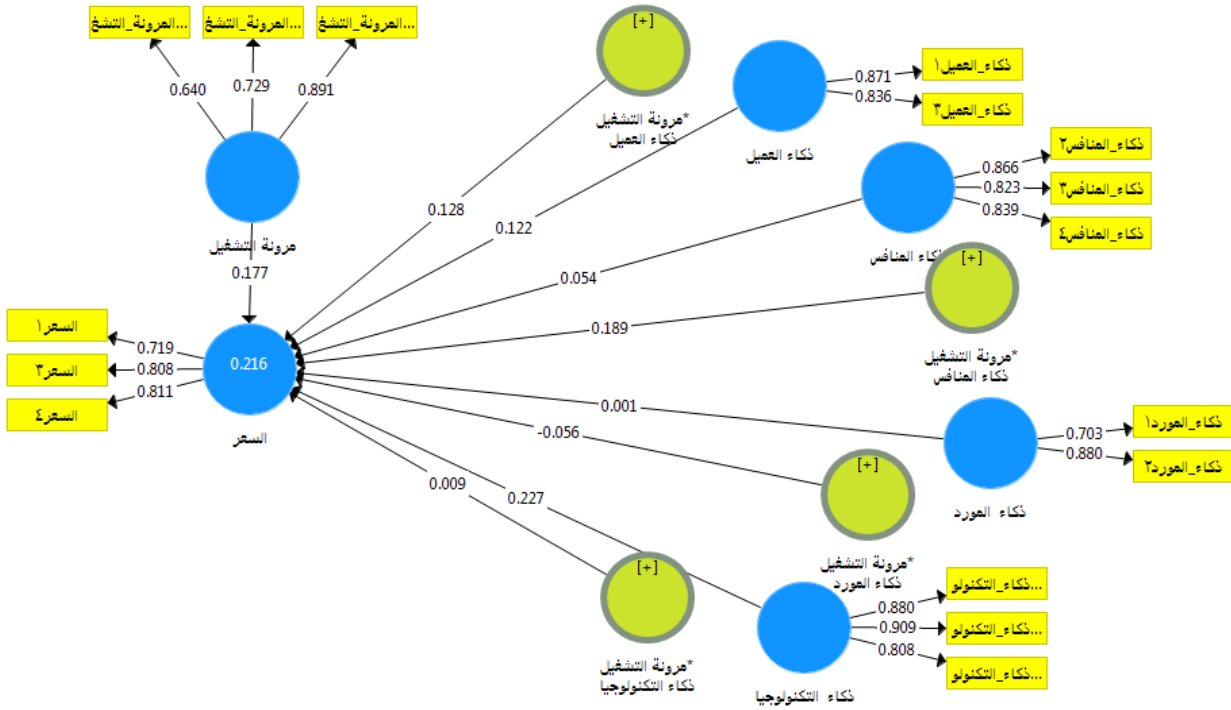
مرونة التشغيل strengthens the positive relationship between ذكاء المنافس and الجودة.

المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة الإيجابية بين ذكاء المنافس والجودة

الفرضية (2-2): مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والسعر

الشكل (4-6) مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والسعر



المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد تساوي (0.216) مما يعني (مرونة التشغيل، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء المورد وذكاء التكنولوجيا) يفسر العلاقة بنسبة 22% فقط مما يدل على ان هنالك عوامل اخرى اكثر تأثيرا ونسبتها 78%. وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

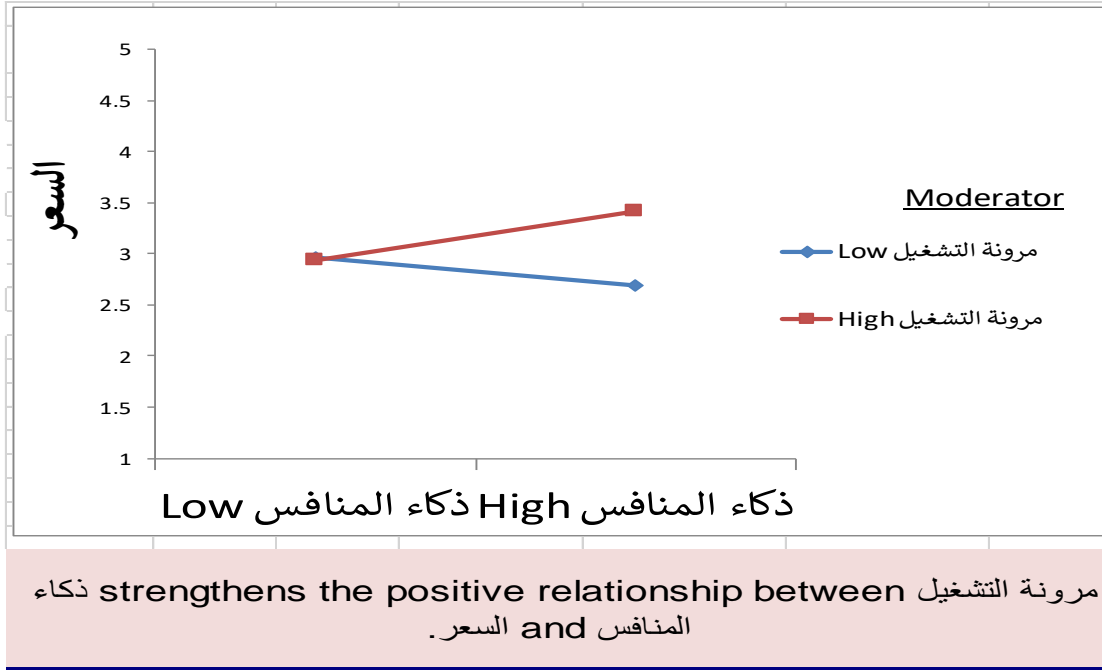
جدول رقم (4-14) تحليل المسار الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين الذكاء التنافسي والسعر

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.063	1.863	0.122	0.235	0.227	ذكاء التكنولوجيا -> السعر
0.992	0.010	0.121	-0.004	0.001	ذكاء المورد -> السعر
0.284	1.072	0.114	0.136	0.122	ذكاء العميل -> السعر
0.593	0.535	0.101	0.073	0.054	ذكاء المنافس -> السعر
0.081	1.749	0.101	0.200	0.177	مرونة التشغيل -> السعر
0.939	0.076	0.115	0.002	0.009	مرونة التشغيل* ذكاء التكنولوجيا -> السعر
0.293	1.052	0.122	0.116	0.128	مرونة التشغيل* ذكاء العميل -> السعر
0.147	1.452	0.131	0.137	0.189	مرونة التشغيل* ذكاء المنافس -> السعر
0.677	0.416	0.134	-0.036	-0.056	مرونة التشغيل* ذكاء المورد -> السعر

المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف على مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل على مستويين عالي ومنخفض.

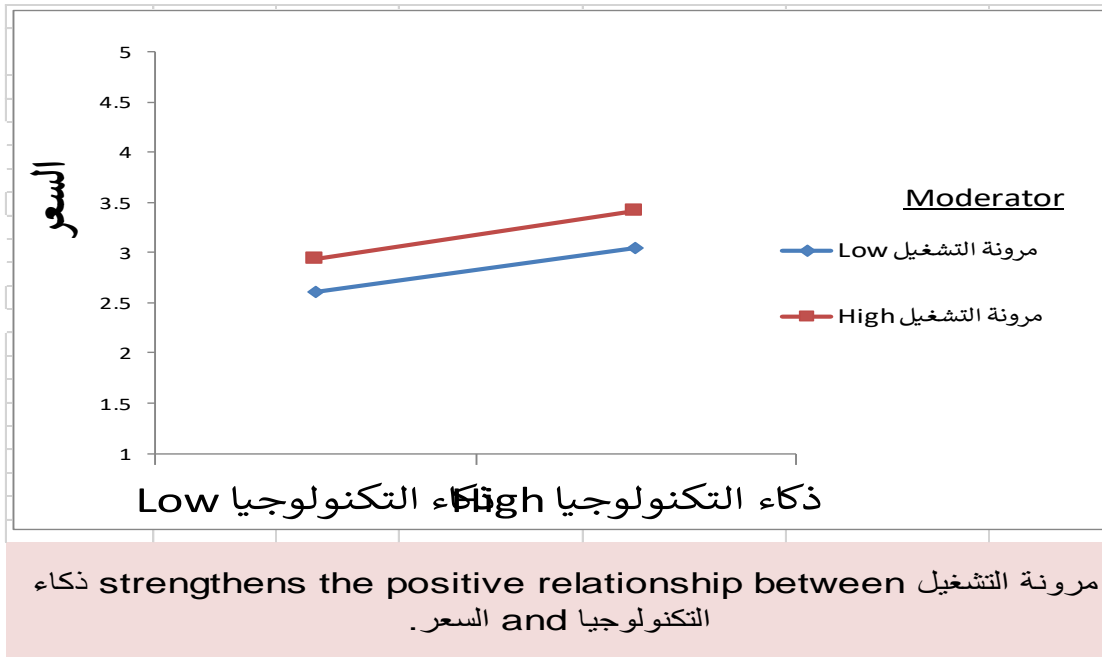
شكل رقم (4-7) الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء المنافس والسعر



المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة الإيجابية بين ذكاء المنافس والسعر

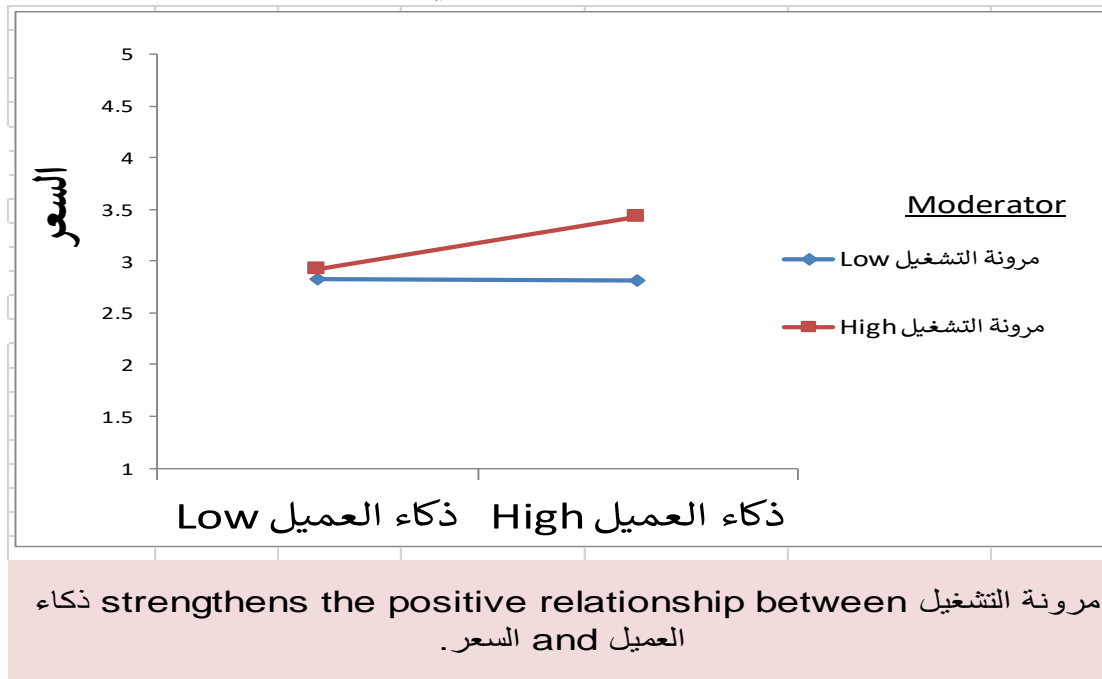
شكل رقم (4-8) الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والسعر



المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة الإيجابية بين ذكاء التكنولوجيا والسعر

شكل رقم(4-9) الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء العميل والسعر

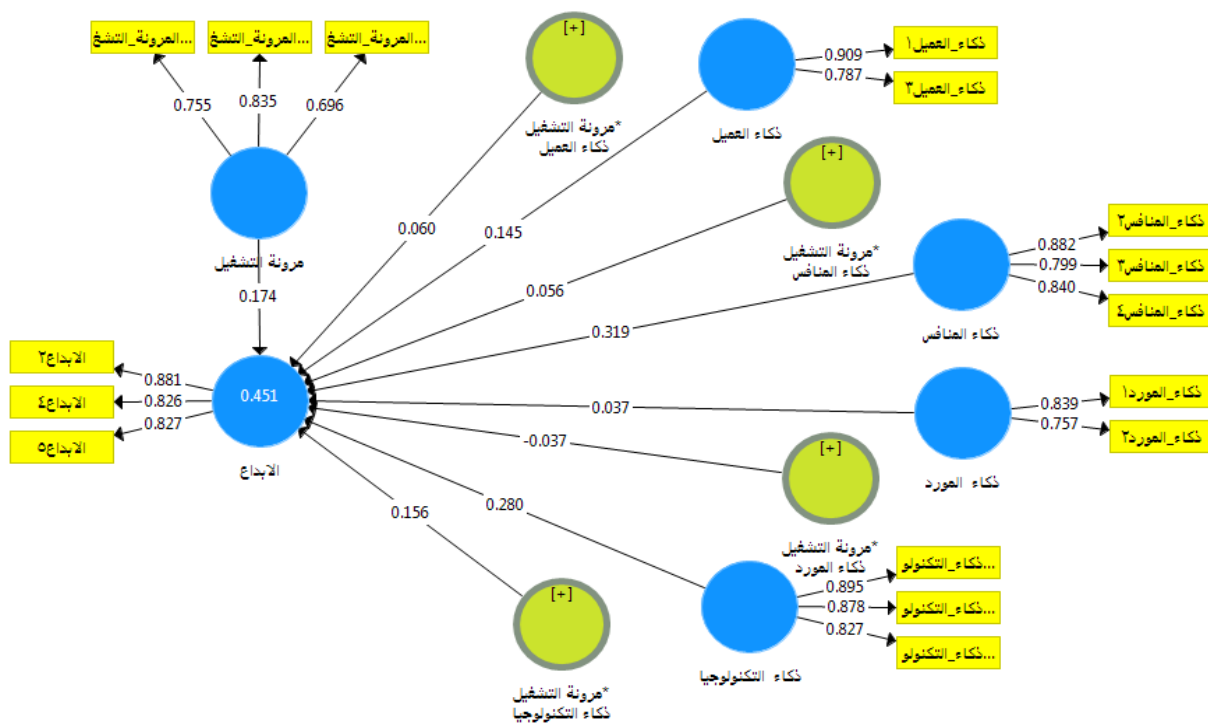


المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة الإيجابية بين ذكاء العميل والسعر

الفرضية (2-3): مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والابداع

الشكل (4-10) مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والابداع



المصدر: اعداد الدراسة من الدراسة الميدانية

من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد تساوي(0.451) مما يعني (مرونة التشغيل، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء المورد وذكاء التكنولوجيا) يفسر العلاقة بنسبة 45% فقط مما يدل

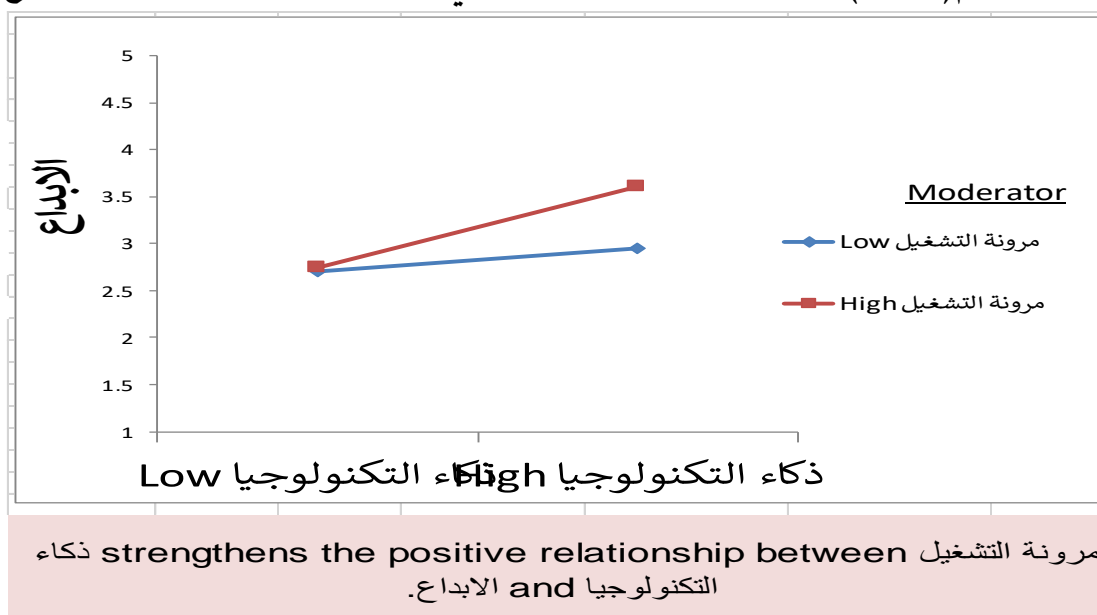
على ان هنالك عوامل اخرى اكثر تأثيرا ونسبتها 55%. وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار. جدول رقم (4-15) تحليل المسار الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين الذكاء التنافسي والابداع

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.004	2.896	0.097	0.269	0.280	ذكاء التكنولوجيا - < الابداع
0.626	0.488	0.075	0.045	0.037	ذكاء المورد - < الابداع
0.051	1.958	0.074	0.133	0.145	ذكاء العميل - < الابداع
0.001	3.355	0.095	0.335	0.319	ذكاء المنافس - < الابداع
0.058	1.904	0.091	0.190	0.174	مرونة التشغيل - < الابداع
0.183	1.332	0.117	0.150	0.156	مرونة التشغيل* ذكاء التكنولوجيا - < الابداع
0.648	0.457	0.131	0.065	0.060	مرونة التشغيل* ذكاء العميل - < الابداع
0.664	0.435	0.129	0.061	0.056	مرونة التشغيل* ذكاء المنافس - < الابداع
0.721	0.357	0.104	-0.040	-0.037	مرونة التشغيل* ذكاء المورد - < الابداع

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots) الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف على مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل على مستويين عالي ومنخفض.

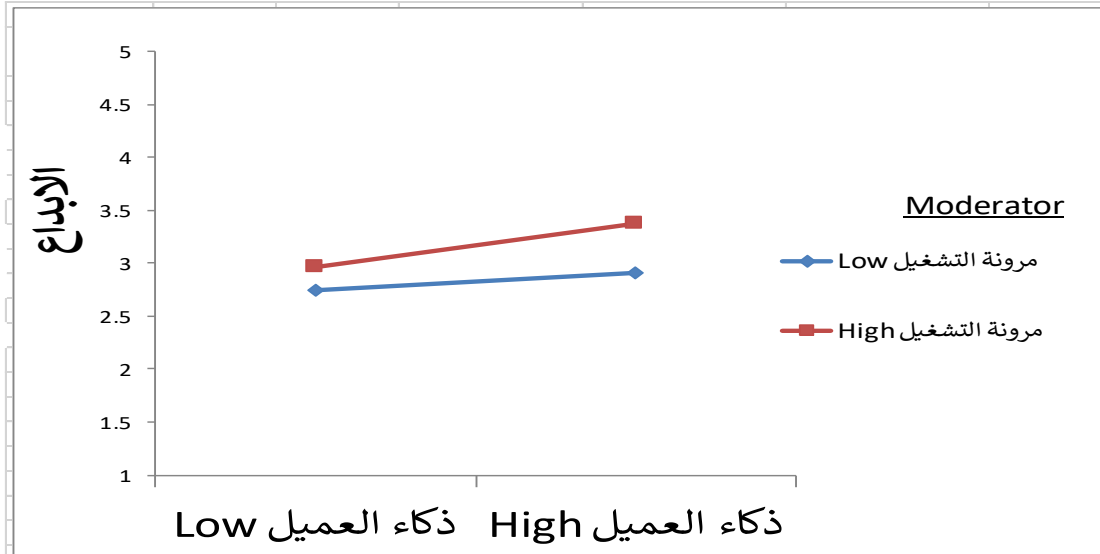
شكل رقم (4-11) الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والابداع



المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة الإيجابية بين ذكاء التكنولوجيا والابداع

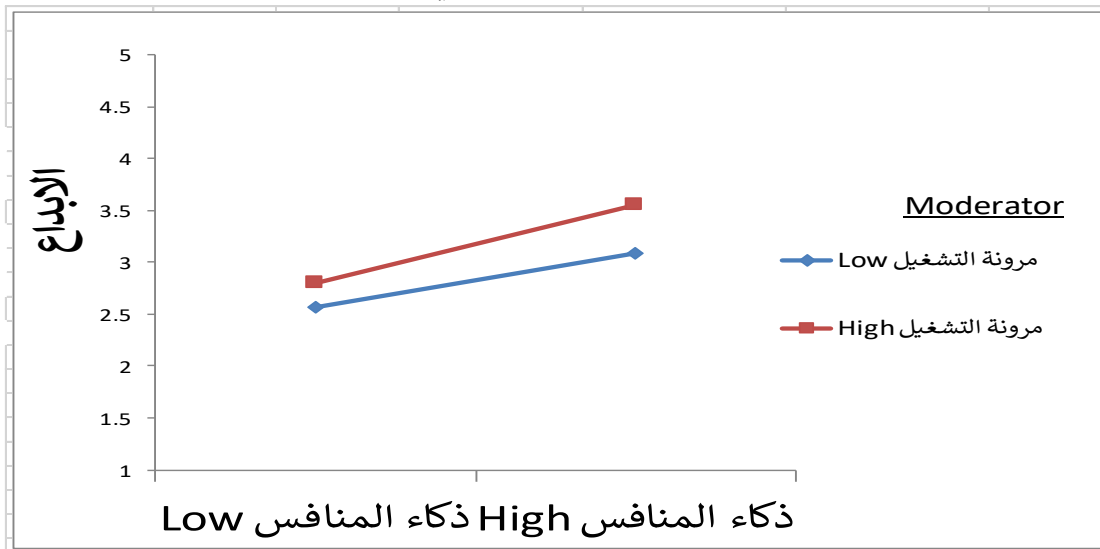
شكل رقم (4-12) الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء العميل والابداع



مرونة التشغيل strengthens the positive relationship between ذكاء العميل and الابداع.

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدارسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة الإيجابية بين ذكاء العميل والابداع  
شكل رقم (4-13) الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء المنافس والابداع

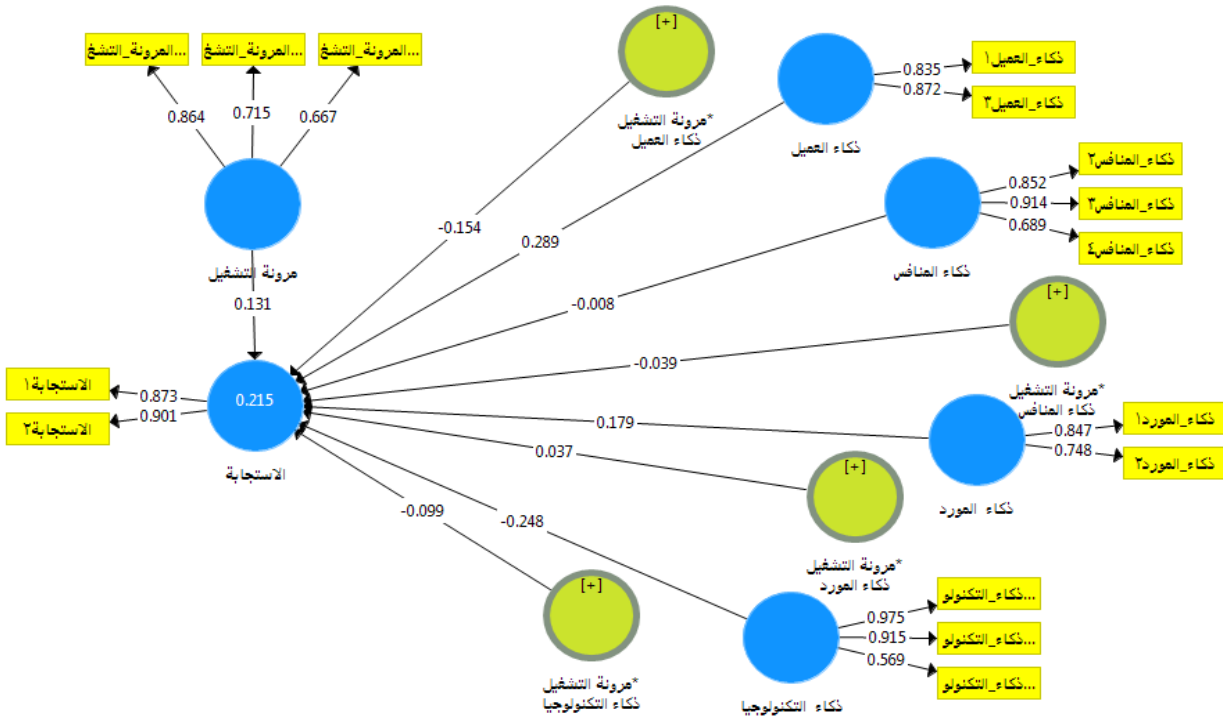


مرونة التشغيل strengthens the positive relationship between ذكاء المنافس and الابداع.

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدارسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة الإيجابية بين ذكاء المنافس والابداع

الفرضية (2-4): مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستجابة  
 الشكل (4-14) مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستجابة



المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد تساوي (0.215) مما يعني (مرونة التشغيل، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء المورد وذكاء التكنولوجيا) يفسر العلاقة بنسبة 22% فقط مما يدل على ان هنالك عوامل اخرى اكثر تأثيرا ونسبتها 78%. وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

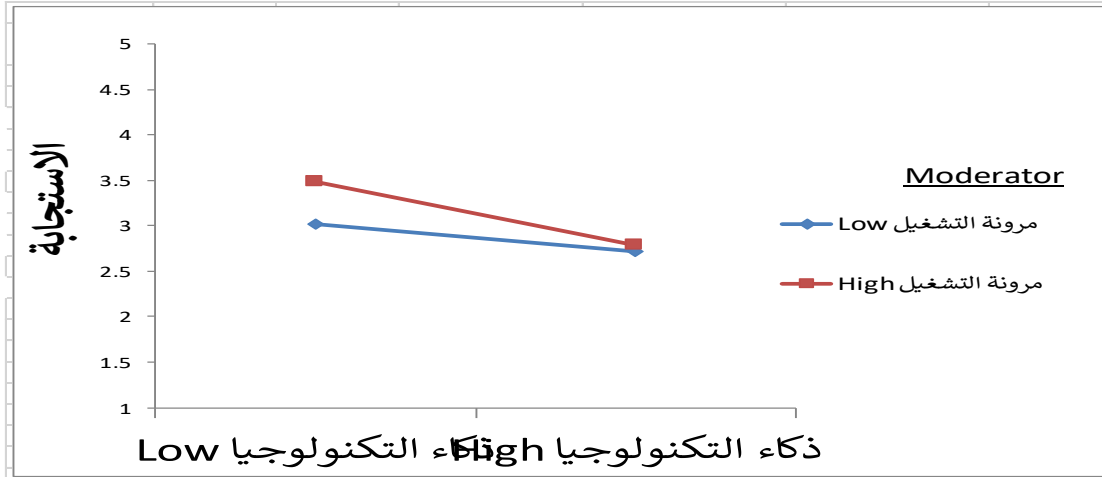
جدول رقم (4-16) تحليل المسار الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستجابة

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.111	1.596	0.156	-0.227	-0.248	ذكاء التكنولوجيا -> الاستجابة
0.137	1.490	0.120	0.181	0.179	ذكاء المورد -> الاستجابة
0.003	3.032	0.095	0.313	0.289	ذكاء العميل -> الاستجابة
0.957	0.054	0.143	0.004	-0.008	ذكاء المنافس -> الاستجابة
0.240	1.177	0.111	0.151	0.131	مرونة التشغيل -> الاستجابة
0.444	0.765	0.129	-0.118	-0.099	مرونة التشغيل* ذكاء التكنولوجيا -> الاستجابة
0.268	1.108	0.139	-0.111	-0.154	مرونة التشغيل* ذكاء العميل -> الاستجابة
0.816	0.233	0.167	-0.023	-0.039	مرونة التشغيل* ذكاء المنافس -> الاستجابة
0.751	0.318	0.115	0.050	0.037	مرونة التشغيل* ذكاء المورد -> الاستجابة

المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف على مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل على مستويين عالي ومنخفض.

شكل رقم(4-15) الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والاستجابة

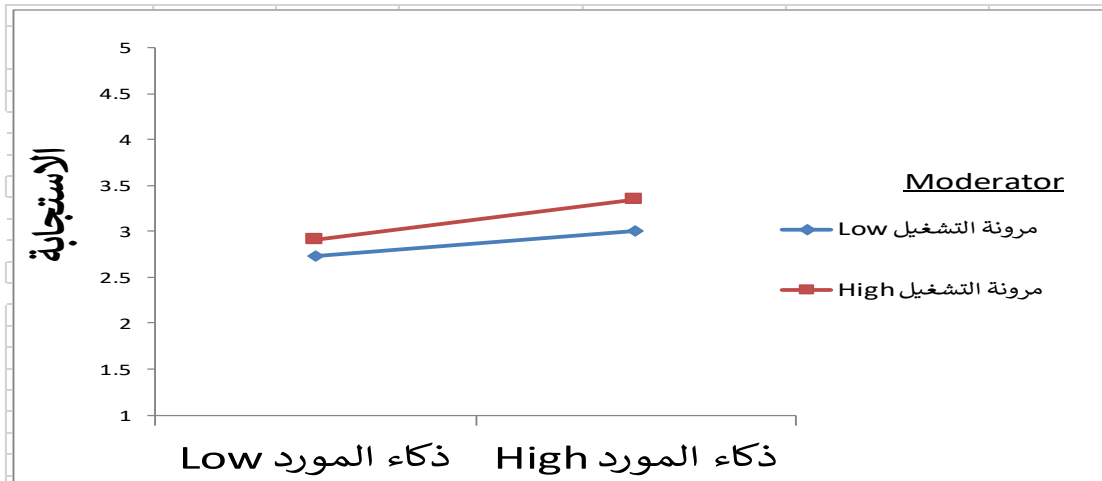


مرونة التشغيل strengthens the negative relationship between ذكاء التكنولوجيا and الاستجابة.

المصدر :اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة السلبية بين ذكاء التكنولوجيا والاستجابة

شكل رقم(4-16) الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء المورد والاستجابة



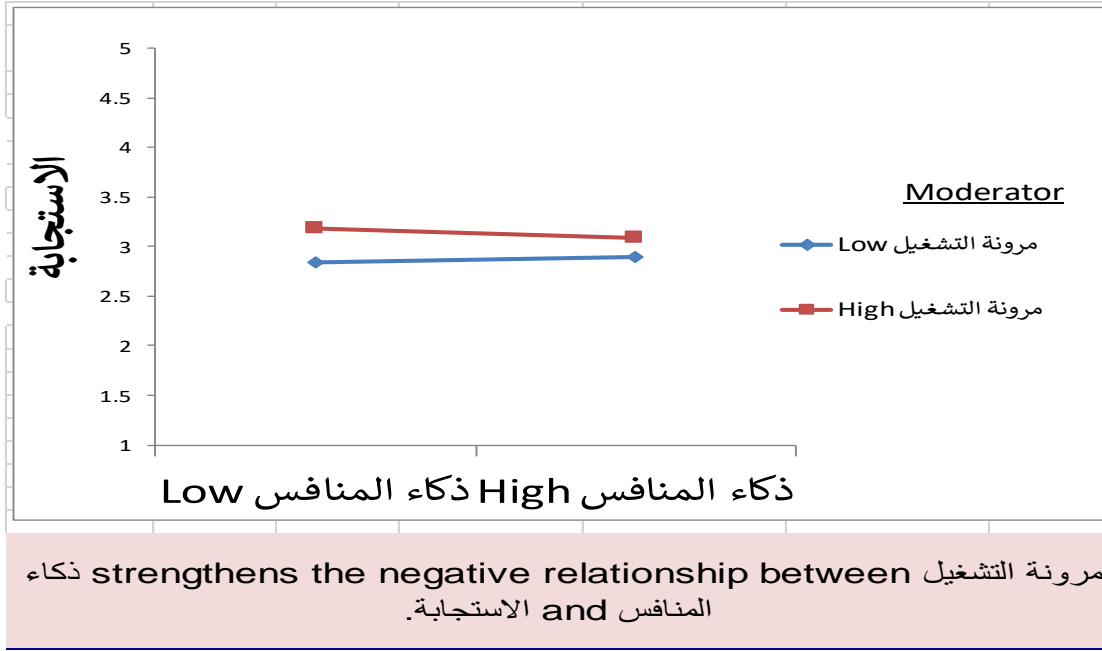
مرونة التشغيل strengthens the positive relationship between ذكاء المورد and الاستجابة.

المصدر : اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة الإيجابية بين ذكاء المورد والاستجابة.



شكل رقم (4-17) الدور المعدل لمرونة التشغيل في العلاقة بين ذكاء المنافس والاستجابة

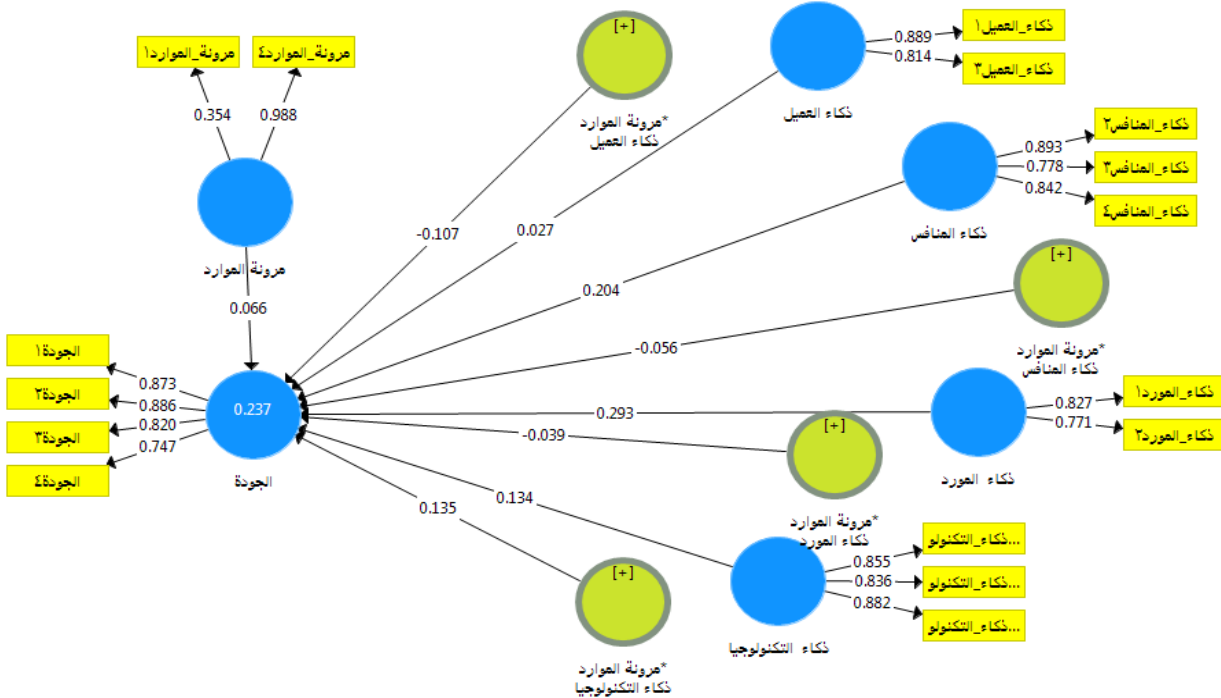


المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة السلبية بين ذكاء المنافس والاستجابة

الفرضية (2-5): مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والجودة

الشكل (4-18) مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والجودة



المصدر: اعدد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد تساوي (0.237) مما يعني (مرونة الموارد، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء المورد وذكاء التكنولوجيا) يفسر العلاقة بنسبة 24% فقط مما يدل على

ان هنالك عوامل اخرى اكثر تأثيرا ونسبتها 76%. وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

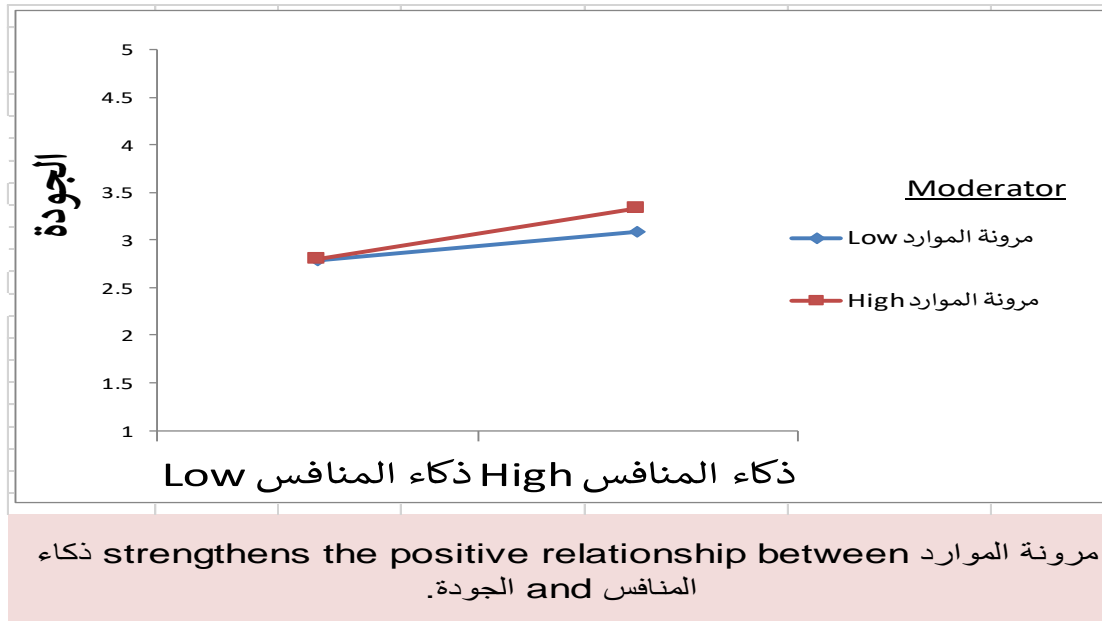
جدول رقم(4-17) تحليل المسار الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين الذكاء التنافسي والجودة

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.273	1.098	0.122	0.145	0.134	ذكاء التكنولوجيا -> الجودة
0.009	2.638	0.111	0.298	0.293	ذكاء المورد -> الجودة
0.790	0.266	0.101	0.006	0.027	ذكاء العميل -> الجودة
0.086	1.719	0.119	0.213	0.204	ذكاء المنافس -> الجودة
0.650	0.454	0.145	0.065	0.066	مرونة الموارد -> الجودة
0.334	0.968	0.139	0.104	0.135	مرونة الموارد*_ذكاء التكنولوجيا -> الجودة
0.494	0.684	0.156	-0.043	-0.107	مرونة الموارد*_ذكاء العميل -> الجودة
0.657	0.445	0.126	-0.030	-0.056	مرونة الموارد*_ذكاء المنافس -> الجودة
0.789	0.268	0.144	-0.058	-0.039	مرونة الموارد*_ذكاء المورد -> الجودة

المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots) الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف على مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل على مستويين عالي ومنخفض.

شكل رقم(4-19) الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين ذكاء المنافس والجودة

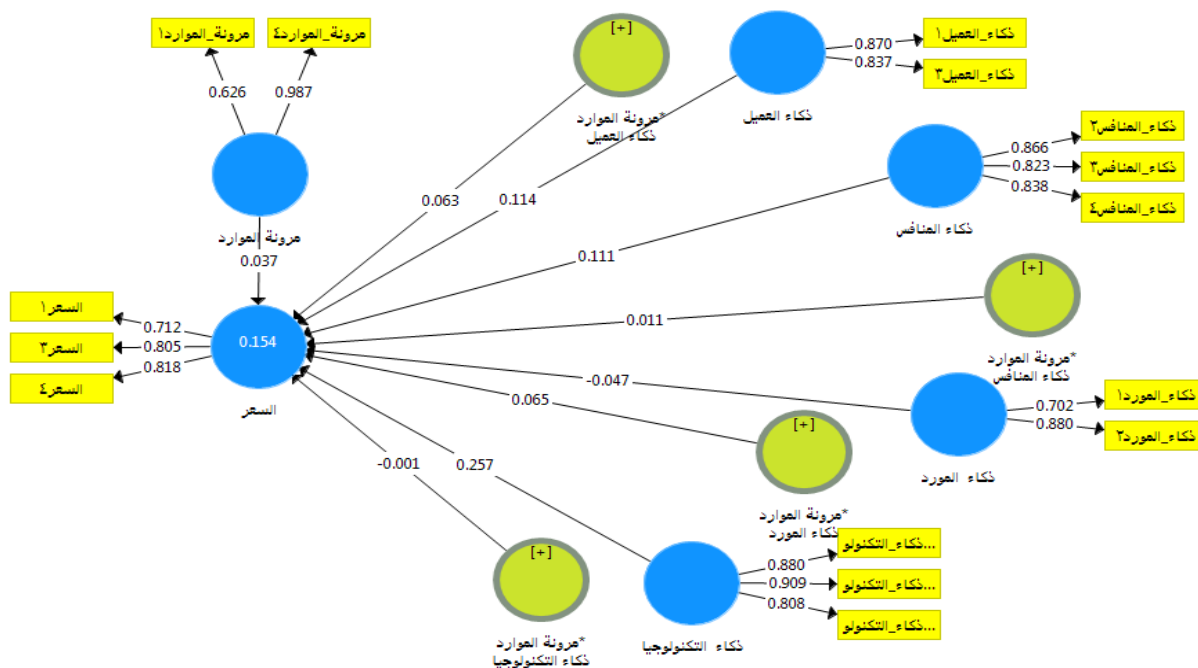


المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة الموارد تعدل العلاقة الإيجابية بين ذكاء المنافس والجودة

الفرضية (2-6): مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والسعر

الشكل (4-20) مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والسعر



المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد تساوي (0.154) مما يعني (مرونة الموارد، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء المورد وذكاء التكنولوجيا) يفسر العلاقة بنسبة 15% فقط مما يدل على ان هنالك عوامل اخرى اكثر تأثيرا ونسبتها 85%. وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-18) تحليل المسار الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين الذكاء التنافسي والسعر

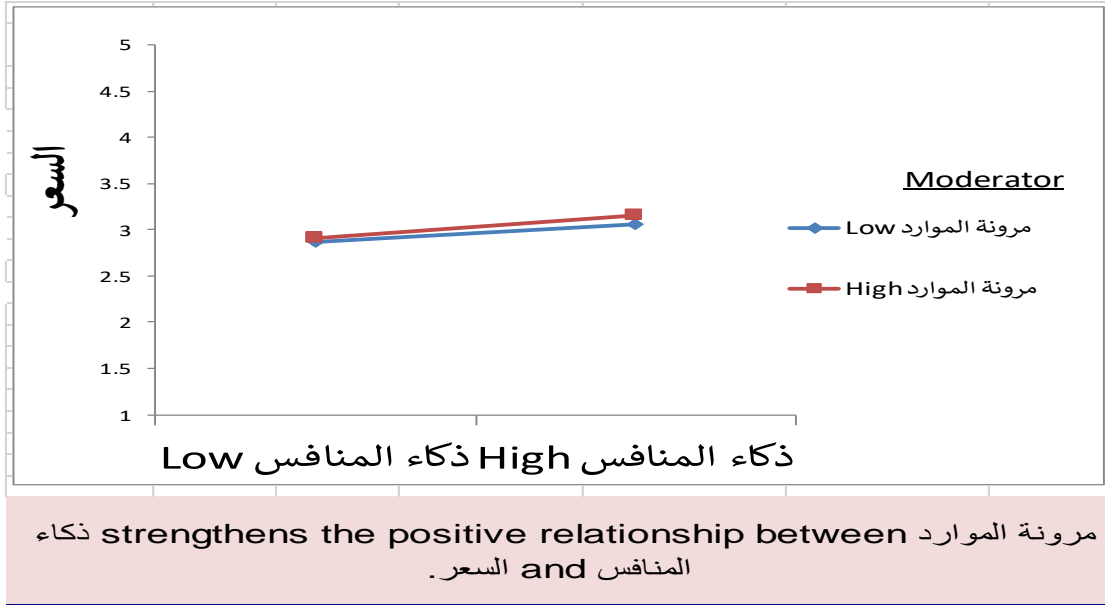
P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.042	2.042	0.126	0.277	0.257	ذكاء التكنولوجيا -> السعر
0.702	0.382	0.124	-0.032	-0.047	ذكاء المورد -> السعر
0.408	0.827	0.138	0.121	0.114	ذكاء العميل -> السعر
0.311	1.014	0.110	0.128	0.111	ذكاء المنافس -> السعر
0.729	0.346	0.107	0.051	0.037	مرونة الموارد -> السعر
0.993	0.008	0.104	0.006	-0.001	مرونة الموارد* ذكاء التكنولوجيا -> السعر
0.669	0.427	0.148	0.009	0.063	مرونة الموارد* ذكاء العميل -> السعر
0.922	0.098	0.108	0.011	0.011	مرونة الموارد* ذكاء المنافس -> السعر
0.594	0.533	0.123	0.043	0.065	مرونة الموارد* ذكاء المورد -> السعر

المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots) الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل

والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف على مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل على مستويين عالي ومنخفض.

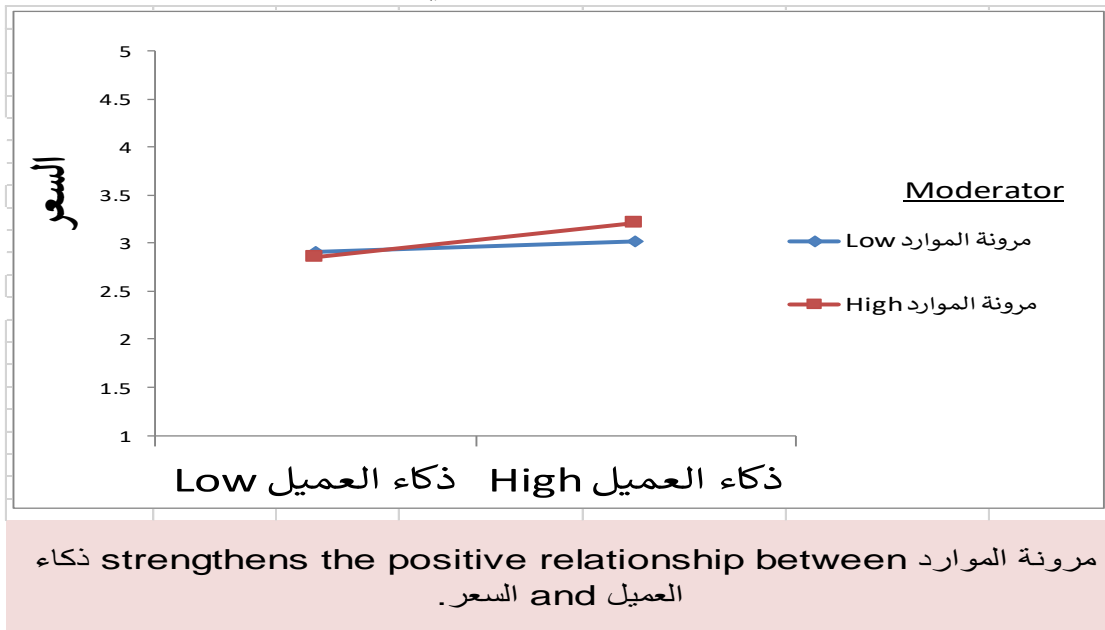
شكل رقم(4-21) الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين ذكاء المنافس والسعر



المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة الموارد تعدل العلاقة الإيجابية بين ذكاء المنافس والسعر.

شكل رقم(4-22) الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين ذكاء العميل والسعر

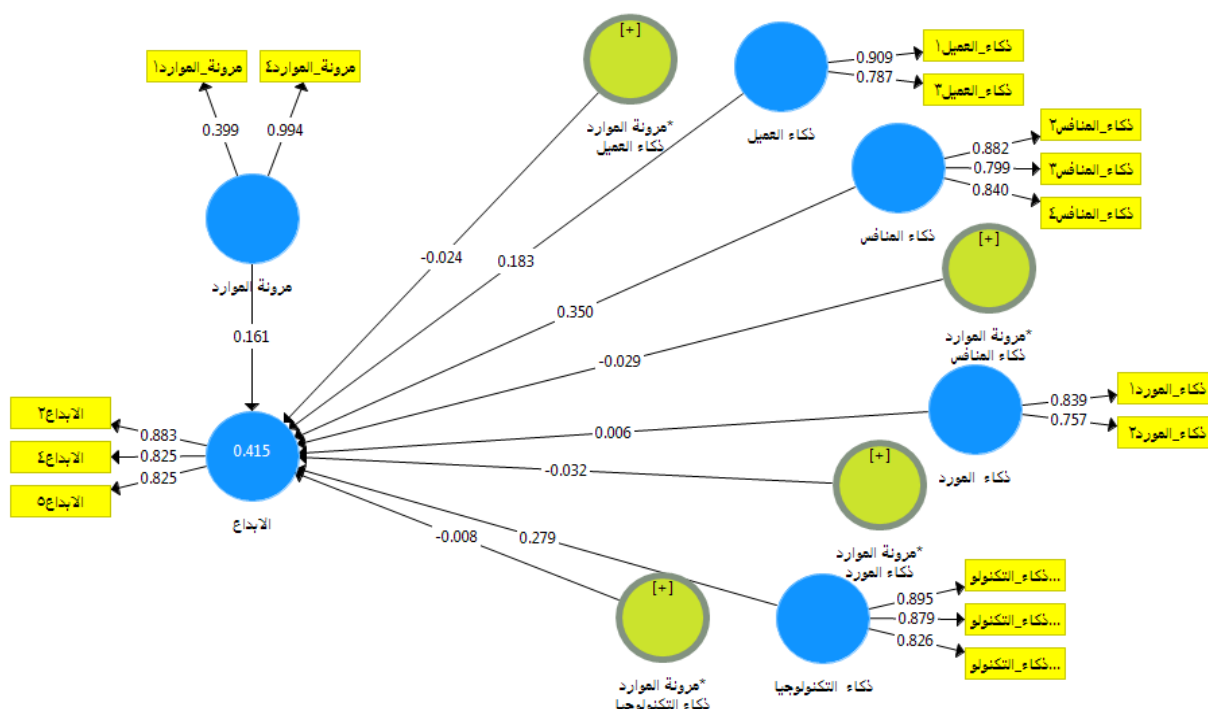


المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة الموارد تعدل العلاقة الإيجابية بين ذكاء العميل والسعر.

الفرضية (2-7): مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والابداع

الشكل (4-23) مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والابداع



المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد تساوي (0.415) مما يعني (مرونة الموارد، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء المورد وذكاء التكنولوجيا) يفسر العلاقة بنسبة 42% فقط مما يدل على ان هنالك عوامل اخرى اكثر تأثيرا ونسبتها 58%. وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

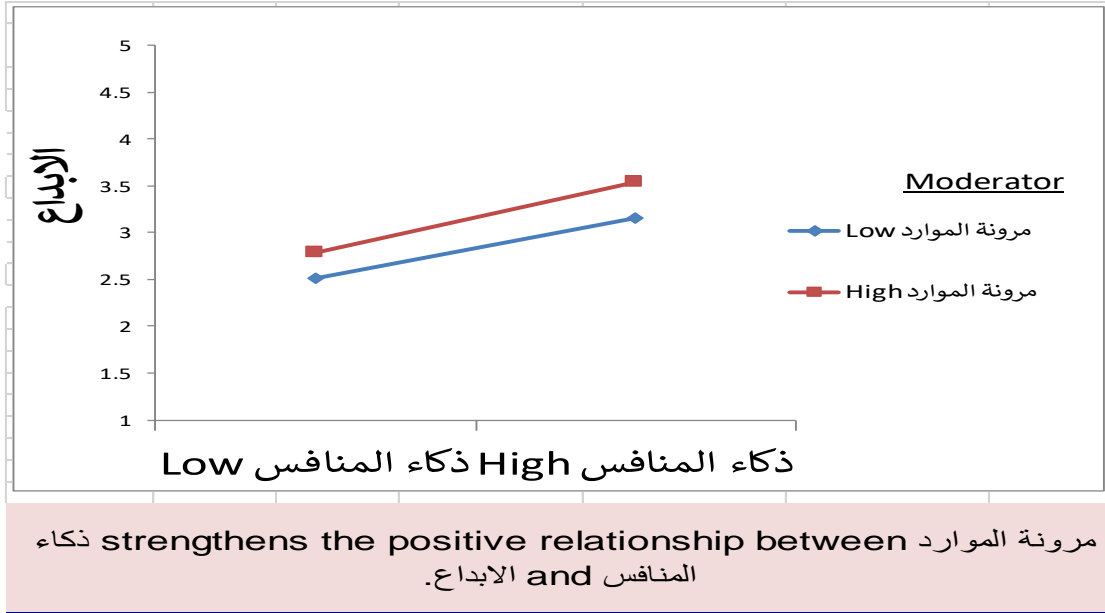
جدول رقم (4-19) تحليل المسار الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين الذكاء التنافسي والابداع

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.010	2.584	0.108	0.265	0.279	ذكاء التكنولوجيا -> الابداع
0.946	0.068	0.083	0.013	0.006	ذكاء المورد -> الابداع
0.047	1.995	0.092	0.170	0.183	ذكاء العميل -> الابداع
0.000	3.516	0.099	0.369	0.350	ذكاء المنافس -> الابداع
0.223	1.220	0.132	0.163	0.161	مرونة الموارد -> الابداع
0.946	0.068	0.115	-0.034	-0.008	مرونة الموارد* ذكاء التكنولوجيا -> الابداع
0.867	0.167	0.142	-0.012	-0.024	مرونة الموارد* ذكاء العميل -> الابداع
0.839	0.203	0.145	0.008	-0.029	مرونة الموارد* ذكاء المنافس -> الابداع
0.747	0.323	0.098	-0.047	-0.032	مرونة الموارد* ذكاء المورد -> الابداع

المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots) الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف على مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل على مستويين عالي ومنخفض.

شكل رقم(4-24) الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين ذكاء المنافس والابداع

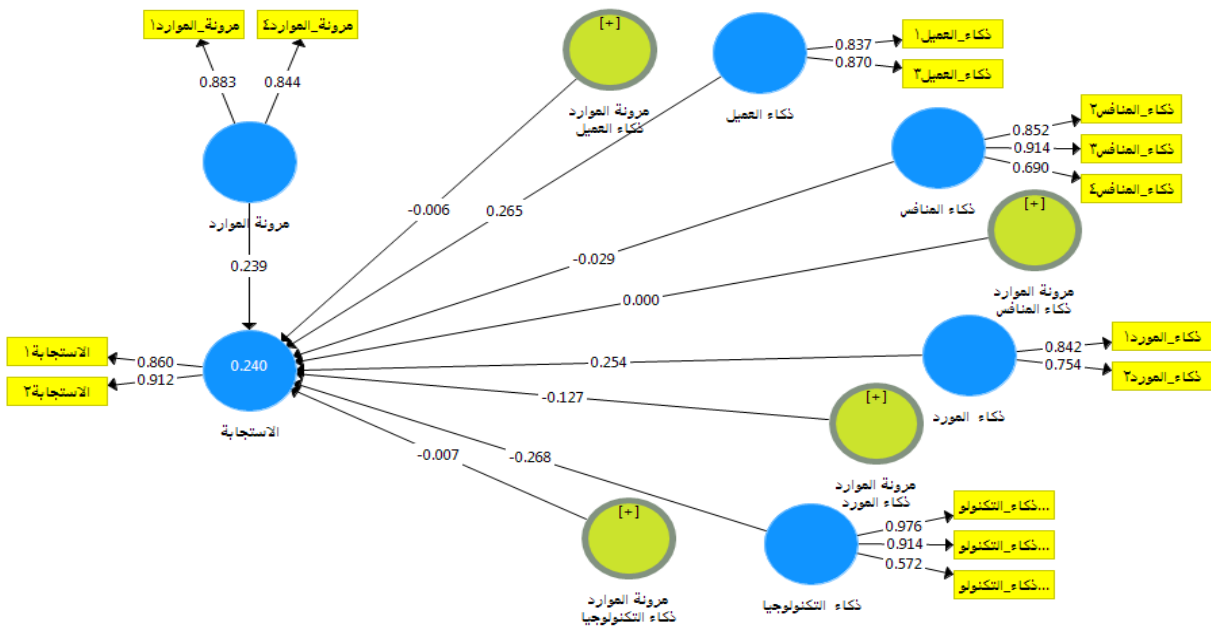


المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة الموارد تعدل العلاقة الإيجابية بين ذكاء المنافس والابداع.

الفرضية (2-8): مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستجابة

الشكل (4-25) مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستجابة



المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد تساوي (0.240) مما يعني (مرونة الموارد، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء المورد وذكاء التكنولوجيا) يفسر العلاقة بنسبة 24% فقط مما يدل على ان هنالك عوامل اخرى اكثر تأثيرا ونسبتها 76%. وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

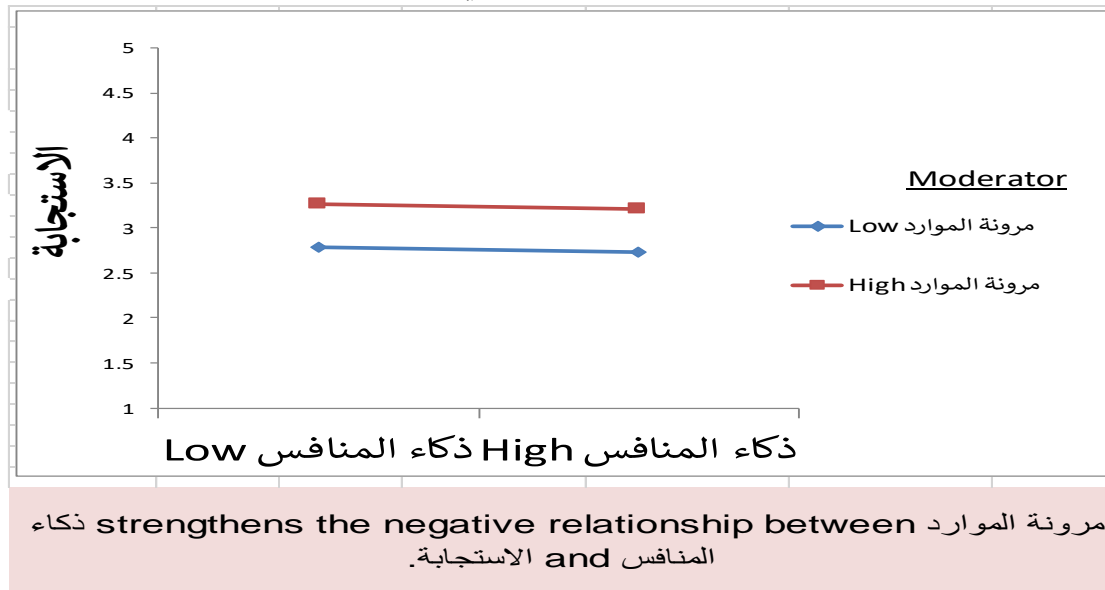
جدول رقم(4-20) تحليل المسار الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستجابة

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.066	1.843	0.146	-0.249	-0.268	ذكاء التكنولوجيا < الاستجابة
0.036	2.106	0.120	0.231	0.254	ذكاء المورد < الاستجابة
0.013	2.491	0.106	0.271	0.265	ذكاء العميل < الاستجابة
0.844	0.197	0.147	0.015	-0.029	ذكاء المنافس < الاستجابة
0.030	2.179	0.109	0.244	0.239	مرونة الموارد < الاستجابة
0.943	0.072	0.100	-0.026	-0.007	مرونة الموارد_ ذكاء التكنولوجيا < الاستجابة
0.959	0.052	0.114	-0.034	-0.006	مرونة الموارد_ ذكاء العميل < الاستجابة
1.000	0.001	0.196	0.020	0.000	مرونة الموارد_ ذكاء المنافس < الاستجابة
0.281	1.079	0.118	-0.097	-0.127	مرونة الموارد_ ذكاء المورد < الاستجابة

المصدر : اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots) الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف على مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل على مستويين عالي ومنخفض.

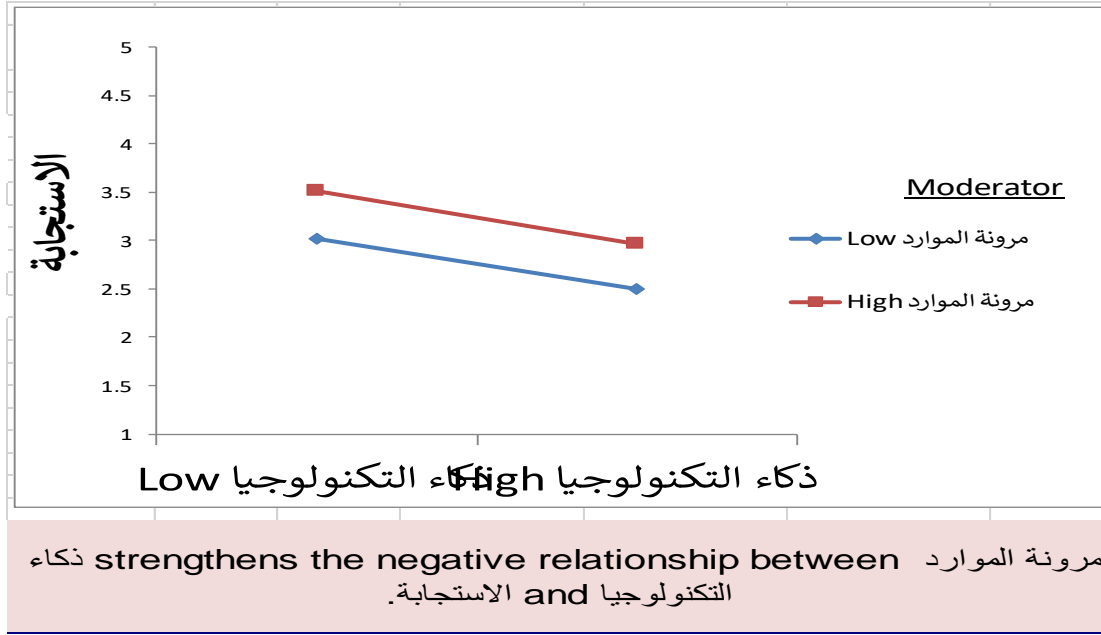
شكل رقم(4-26) الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين ذكاء المنافس والاستجابة



المصدر : اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة الموارد تعدل العلاقة السلبية بين ذكاء المنافس والاستجابة

شكل رقم (4-27) الدور المعدل لمرونة الموارد في العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والاستجابة

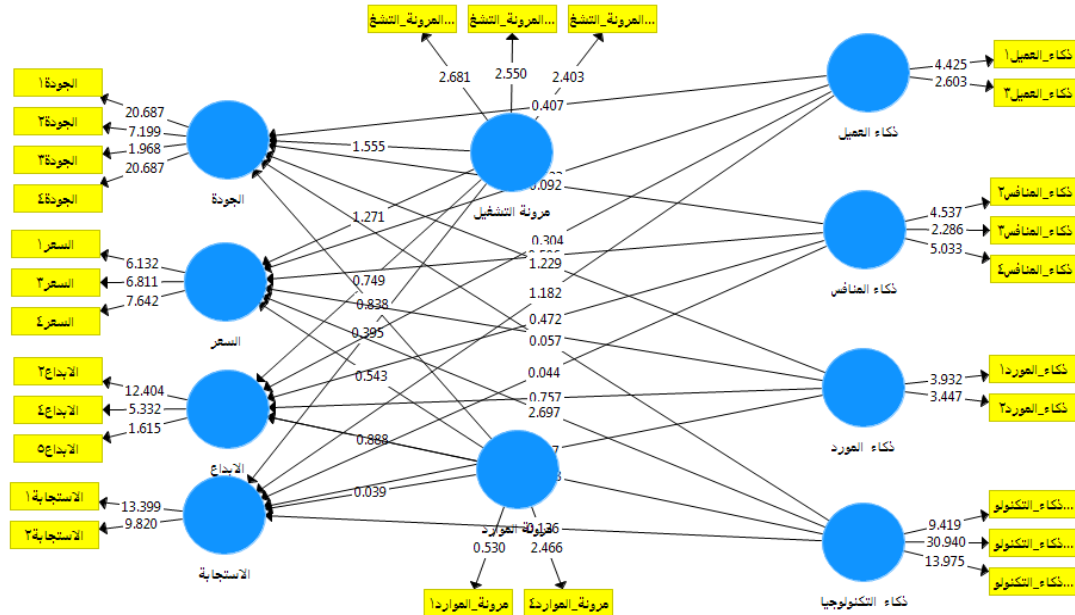


المصدر : اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان مرونة الموارد تعدل العلاقة السلبية بين ذكاء التكنولوجيا والاستجابة.  
**3.2.4 تحليل خصائص الشركة (حجم العاملين):**

الفرضية الرئيسية (1): توجد علاقة ايجابية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية

الشكل (4-28) العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية (حجم الشركة اقل من 30 عامل)



المصدر : اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05)



للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

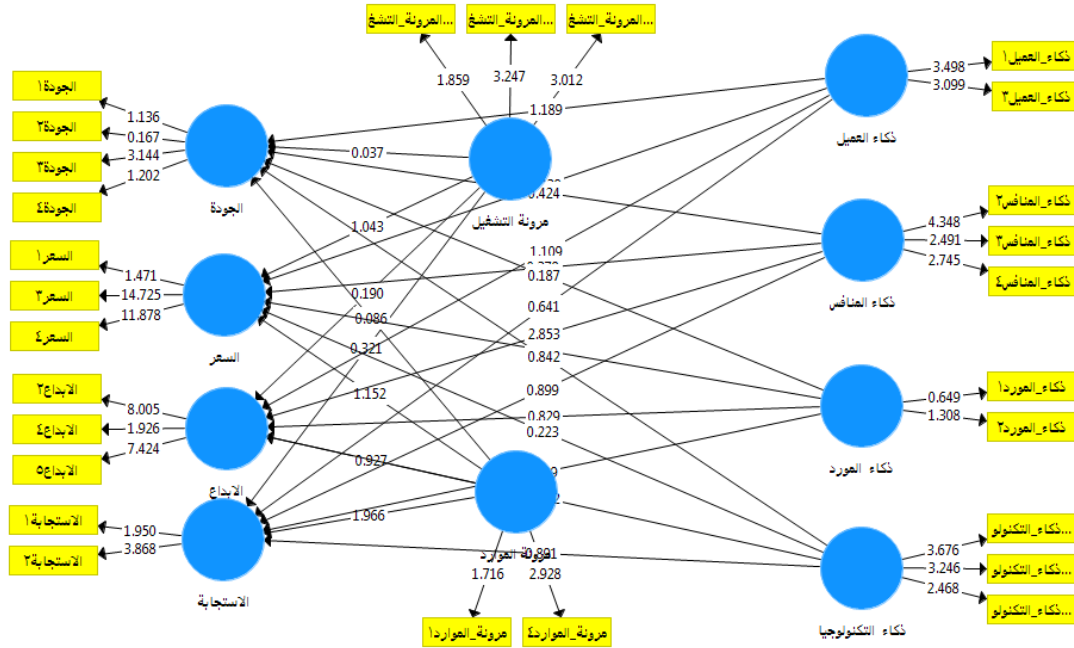
الجدول رقم(4-21) تحليل المسار من الذكاء التنافسي إلى الميزة التنافسية(حجم الشركة اقل من 30 عامل)

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.654	0.448	0.440	0.257	0.197	ذكاء التكنولوجيا -> الابداع
0.892	0.136	0.454	-0.006	0.062	ذكاء التكنولوجيا -> الاستجابة
0.955	0.057	0.399	0.001	-0.023	ذكاء التكنولوجيا -> الجودة
0.007	2.697	0.358	0.910	0.966	ذكاء التكنولوجيا -> السعر
0.449	0.757	0.387	0.266	0.293	ذكاء المورد -> الابداع
0.558	0.587	0.564	-0.287	-0.331	ذكاء المورد -> الاستجابة
0.220	1.229	0.357	0.441	0.438	ذكاء المورد -> الجودة
0.073	1.797	0.301	-0.426	-0.540	ذكاء المورد -> السعر
0.761	0.304	0.422	-0.187	-0.128	ذكاء العميل -> الابداع
0.238	1.182	0.570	0.650	0.673	ذكاء العميل -> الاستجابة
0.684	0.407	0.389	-0.119	-0.158	ذكاء العميل -> الجودة
0.601	0.523	0.303	-0.273	-0.158	ذكاء العميل -> السعر
0.637	0.472	0.441	0.084	0.208	ذكاء المنافس -> الابداع
0.965	0.044	0.499	0.173	-0.022	ذكاء المنافس -> الاستجابة
0.926	0.092	0.432	-0.082	-0.040	ذكاء المنافس -> الجودة
0.613	0.506	0.379	-0.244	-0.191	ذكاء المنافس -> السعر
0.454	0.749	0.354	0.335	0.265	مرونة التشغيل -> الابداع
0.693	0.395	0.508	0.125	0.201	مرونة التشغيل -> الاستجابة
0.121	1.555	0.367	0.605	0.571	مرونة التشغيل -> الجودة
0.204	1.271	0.309	0.392	0.393	مرونة التشغيل -> السعر
0.375	0.888	0.382	0.046	0.339	مرونة الموارد -> الابداع
0.969	0.039	0.396	0.183	0.016	مرونة الموارد -> الاستجابة
0.403	0.838	0.381	0.036	0.319	مرونة الموارد -> الجودة
0.588	0.543	0.241	-0.202	-0.131	مرونة الموارد -> السعر

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه يتضح ان ذكاء التكنولوجيا يؤثر على السعر فقط لان قيمة المعنوية كانت اقل من(0.05) في حين ان كل باقي ابعاد الذكاء التنافسي لا تؤثر على الميزة التنافسية عند(حجم الشركة اقل من 30 عامل).

الفرضية الرئيسية(1): توجد علاقة ايجابية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية  
 الشكل (4-29) العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية(حجم الشركة 31إلى50 عامل)



المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

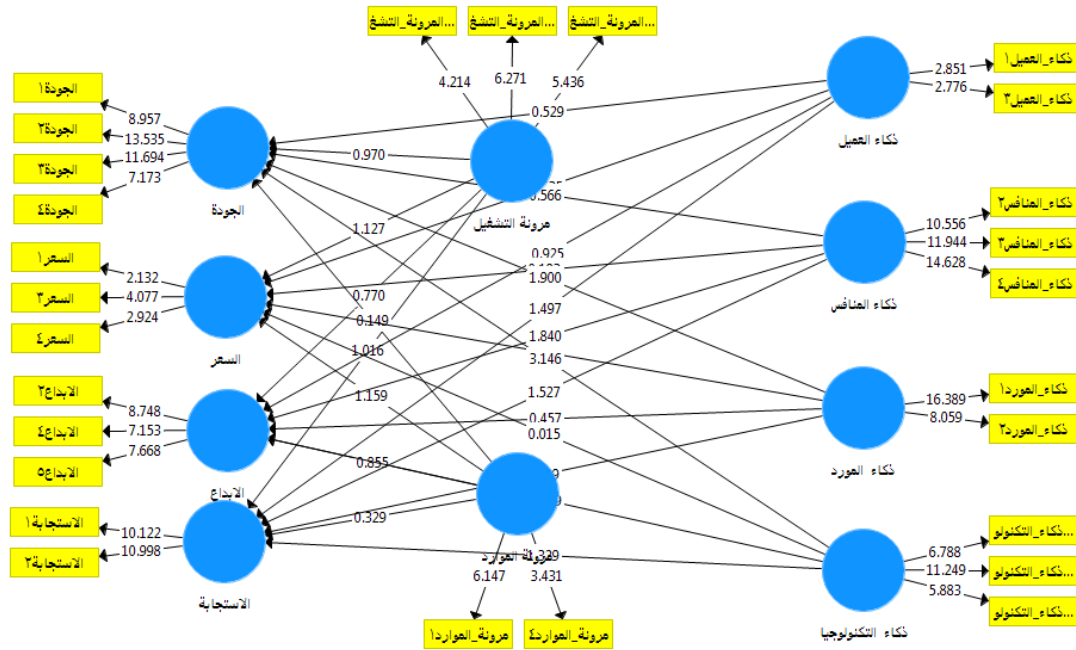
الجدول رقم(4-22) تحليل المسار من الذكاء التنافسي إلى الميزة التنافسية(حجم الشركة 31 إلى 50 عامل)

P Values	T Statistics ( O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.975	0.032	0.249	0.042	-0.008	ذكاء التكنولوجيا -> الابداع
0.373	0.891	0.375	-0.348	-0.334	ذكاء التكنولوجيا -> الاستجابة
0.400	0.842	0.418	0.346	0.352	ذكاء التكنولوجيا -> الجودة
0.824	0.223	0.332	-0.089	-0.074	ذكاء التكنولوجيا -> السعر
0.408	0.829	0.470	0.030	0.389	ذكاء المورد -> الابداع
0.536	0.619	0.429	0.069	-0.265	ذكاء المورد -> الاستجابة
0.851	0.187	0.441	-0.204	-0.083	ذكاء المورد -> الجودة
0.481	0.706	0.506	0.047	-0.357	ذكاء المورد -> السعر
0.268	1.109	0.321	-0.300	-0.356	ذكاء العميل -> الابداع
0.522	0.641	0.332	0.181	0.213	ذكاء العميل -> الاستجابة
0.235	1.189	0.537	0.217	0.639	ذكاء العميل -> الجودة
0.151	1.438	0.405	0.526	0.583	ذكاء العميل -> السعر
0.005	2.853	0.301	0.788	0.858	ذكاء المنافس -> الابداع
0.369	0.899	0.335	0.274	0.301	ذكاء المنافس -> الاستجابة
0.672	0.424	0.405	0.022	-0.172	ذكاء المنافس -> الجودة
0.705	0.379	0.333	0.155	0.126	ذكاء المنافس -> السعر
0.849	0.190	0.214	-0.015	0.041	مرونة التشغيل -> الابداع
0.749	0.321	0.268	-0.061	-0.086	مرونة التشغيل -> الاستجابة
0.971	0.037	0.332	0.154	-0.012	مرونة التشغيل -> الجودة
0.297	1.043	0.297	-0.284	-0.309	مرونة التشغيل -> السعر
0.354	0.927	0.207	0.177	0.192	مرونة الموارد -> الابداع
0.050	1.966	0.285	0.496	0.560	مرونة الموارد -> الاستجابة
0.931	0.086	0.304	-0.021	0.026	مرونة الموارد -> الجودة
0.250	1.152	0.229	0.271	0.263	مرونة الموارد -> السعر

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه يتضح ان ذكاء المنافس يؤثر على الابداع وأيضا مرونة الموارد تؤثر على الاستجابة فقط لان قيمة المعنوية كانت اقل من(0.05) في حين ان كل باقي ابعاد الذكاء التنافسي لا تؤثر على الميزة التنافسية عند (حجم الشركة من 31 إلى 50 عامل).

الفرضية الرئيسية(1): توجد علاقة ايجابية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية  
 الشكل (4-30) العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية(حجم الشركة اكثر من 100 عامل)



المصدر: اعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4-23) تحليل المسار من الذكاء التنافسي إلى الميزة التنافسية (حجم الشركة أكثر من 100 عامل)

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.004	2.929	0.128	0.391	0.375	ذكاء التكنولوجيا -> الابداع
0.184	1.329	0.150	-0.195	-0.200	ذكاء التكنولوجيا -> الاستجابة
0.002	3.146	0.150	0.431	0.471	ذكاء التكنولوجيا -> الجودة
0.988	0.015	0.313	0.063	-0.005	ذكاء التكنولوجيا -> السعر
0.648	0.457	0.114	0.068	0.052	ذكاء المورد -> الابداع
0.122	1.549	0.171	0.272	0.265	ذكاء المورد -> الاستجابة
0.058	1.900	0.166	0.318	0.316	ذكاء المورد -> الجودة
0.667	0.431	0.237	0.135	0.102	ذكاء المورد -> السعر
0.356	0.925	0.130	0.148	0.120	ذكاء العميل -> الابداع
0.135	1.497	0.179	0.281	0.269	ذكاء العميل -> الاستجابة
0.597	0.529	0.151	-0.056	-0.080	ذكاء العميل -> الجودة
0.593	0.535	0.198	0.115	0.106	ذكاء العميل -> السعر
0.066	1.840	0.135	0.267	0.249	ذكاء المنافس -> الابداع
0.127	1.527	0.164	-0.261	-0.251	ذكاء المنافس -> الاستجابة
0.572	0.566	0.137	0.082	0.077	ذكاء المنافس -> الجودة
0.847	0.193	0.180	-0.044	-0.035	ذكاء المنافس -> السعر
0.441	0.770	0.265	0.171	0.204	مرونة التشغيل -> الابداع
0.310	1.016	0.216	0.213	0.219	مرونة التشغيل -> الاستجابة
0.333	0.970	0.263	-0.233	-0.255	مرونة التشغيل -> الجودة
0.260	1.127	0.351	0.271	0.395	مرونة التشغيل -> السعر
0.393	0.855	0.242	-0.161	-0.207	مرونة الموارد -> الابداع
0.742	0.329	0.188	0.084	0.062	مرونة الموارد -> الاستجابة
0.882	0.149	0.245	0.045	0.036	مرونة الموارد -> الجودة
0.247	1.159	0.248	-0.197	-0.287	مرونة الموارد -> السعر

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه يتضح ان ذكاء التكنولوجيا يؤثر على الابداع والجودة فقط لان قيمة المعنوية كانت اقل من (0.05) في حين ان كل باقي ابعاد الذكاء التنافسي لا تؤثر على الميزة التنافسية عند (حجم الشركة أكثر من 100 عامل) .

#### 4.2.4 ملخص اختبار الفرضيات:

الجدول التالي يوضح الفرضيات التي دعمت والفرضيات التي لم تدعم

#### جدول رقم (4-24) ملخص اختبار الفرضيات

مستوي الدعم	الفروض
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الاولى : هناك علاقة ايجابية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية
لم تدعم	1. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والجودة .
لم تدعم	2. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والسعر .

دعمت	3. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والابداع .
دعمت	4. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والاستجابة .
لم تدعم	5. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المنافس والجودة .
لم تدعم	6. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المنافس والسعر .
دعمت	7. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المنافس والابداع .
لم تدعم	8. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المنافس والاستجابة .
دعمت	9. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والجودة .
لم تدعم	10. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والسعر .
لم تدعم	11. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والابداع .
دعمت	12. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والاستجابة .
دعمت	13. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والجودة .
لم تدعم	14. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والسعر .
دعمت	15. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والابداع .
لم تدعم	16. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والاستجابة .
دعم جزئي	<b>الفرضية الرئيسية الثانية: المرونة التنظيمية تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية</b>
لم تدعم	1. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والجودة .
دعمت	2. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والسعر .
دعمت	3. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والابداع .
لم تدعم	4. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والاستجابة .
دعمت	5. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والجودة .
دعمت	6. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والسعر .
دعمت	7. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والابداع .
دعمت	8. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والاستجابة .
لم تدعم	9. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والجودة .
لم تدعم	10. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والسعر .
لم تدعم	11. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والابداع .
دعمت	12. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والاستجابة .

دعمت	13. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين نكاه التكنولوجيا والجودة .
دعمت	14. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين نكاه التكنولوجيا والسعر .
دعمت	15. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين نكاه التكنولوجيا والابداع .
دعمت	16. المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين نكاه التكنولوجيا والاستجابة.
لم تدعم	17. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه العميل والجودة .
دعمت	18. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه العميل والسعر .
لم تدعم	19. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه العميل والابداع .
لم تدعم	20. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه العميل والاستجابة .
دعمت	21. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه المنافس والجودة .
دعمت	22. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه المنافس والسعر .
دعمت	23. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه المنافس والابداع .
دعمت	24. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه المنافس والاستجابة .
لم تدعم	25. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه المورد والجودة .
لم تدعم	26. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه المورد والسعر .
لم تدعم	27. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه المورد والابداع .
لم تدعم	28. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه المورد والاستجابة .
لم تدعم	29. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه التكنولوجيا والجودة .
لم تدعم	30. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه التكنولوجيا والسعر .
لم تدعم	31. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه التكنولوجيا والابداع .
دعمت	32. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين نكاه التكنولوجيا والاستجابة .

المصدر: اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية

# الفصل الخامس

## النتائج والتوصيات



## 0.5 مقدمة:

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، والتأثيرات النظرية والتطبيقية، المحددات والتوصية ببحوث مستقبلية.

## 1.5 نتائج الدراسة:

1.1.5 اظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية جزئية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، حيث اكدت نتائج التحليل الاتي:

- ليست هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والجودة.
- ليست هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والسعر.
- هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والابداع.
- هناك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والاستجابة.
- ليست هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء المنافس والجودة.
- ليست هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء المنافس والسعر.
- هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء المنافس والابداع.
- ليست هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء المنافس والاستجابة.
- هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والجودة.
- ليست هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والسعر.
- ليست هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والابداع.
- هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والاستجابة.
- هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والجودة.
- ليست هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والسعر.
- هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والابداع.
- ليست هنالك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والاستجابة.

2.1.5 اظهرت نتائج التحليل ان هناك تأثير جزئي للمرونة التنظيمية في تعديل العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، حيث اكدت نتائج التحليل الاتي:

- المرونة التشغيلية لا تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والجودة.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والسعر.

- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والابداع.
- المرونة التشغيلية لا تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والاستجابة.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والجودة.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والسعر.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والابداع.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والاستجابة.
- المرونة التشغيلية لا تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والجودة.
- المرونة التشغيلية لا تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والسعر.
- المرونة التشغيلية لا تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والابداع.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والاستجابة.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والجودة.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والسعر.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والابداع.
- المرونة التشغيلية تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والاستجابة.
- مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والجودة.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والسعر.
- مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والابداع.
- مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين ذكاء العميل والاستجابة.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والجودة.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والسعر.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والابداع.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء المنافس والاستجابة.
- مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والجودة.
- مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والسعر.
- مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والابداع.
- مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين ذكاء المورد والاستجابة.
- مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والجودة.

- مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والسعر.
- مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والابداع.
- مرونة الموارد تعدل العلاقة بين ذكاء التكنولوجيا والاستجابة.

## 2.5 مناقشة النتائج :

قبل مناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية سيتم استعراض مستويات ادراك افراد عينة الدراسة لابعاد الدراسة، حيث اظهرت نتائج التحليل ان جميع متوسطات ابعاد متغيرات الدراسة كانت اقل من الوسط الفرضي للدراسة(3)، في المتغير المستقل كانت متوسطات ابعاد الذكاء التنافسي: ذكاء المورد (2.18)، ذكاء التكنولوجيا (2.17)، ذكاء المنافس (1.97)، ذكاء العميل (1.83) وهذا يعني موافقة المبحوثين بصورة اكبر على بعد ذكاء العميل، أما ابعاد المتغير المعدل المرونة التنظيمية نجد ان بعد مرونة التشغيل(2.64) ومرونة الموارد(2.22) وهذا يعني موافقة المبحوثين بصورة اكبر على بعد مرونة الموارد، أما ابعاد الميزة التنافسية المتغير التابع بلغت السعر(2.69)، الابداع (2.61)، الاستجابة (2.08)، الجودة (1.28)، وهذا يعني موافقة المبحوثين بصورة اكبر على بعد الجودة.

فيما يتعلق بخصائص الشركة سيتم استعراض تأثير حجم الشركة في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، حيث اكدت نتائج التحليل الاتي :

ان بعد ذكاء التكنولوجيا يؤثر على بعد السعر في حين ان كل باقي ابعاد الذكاء التنافسي لا تؤثر على الميزة التنافسية عند (حجم الشركة اقل من 30 عامل)، ان بعد ذكاء المنافس يؤثر على الابداع وأيضا مرونة الموارد تؤثر على الاستجابة في حين ان كل باقي ابعاد الذكاء التنافسي لا تؤثر على الميزة التنافسية عند (حجم الشركة من 31 إلى 50 عامل)، ان بعد ذكاء التكنولوجيا يؤثر على بعدي الابداع والجودة في حين ان كل باقي ابعاد الذكاء التنافسي لا تؤثر على الميزة التنافسية عند (حجم الشركة اكثر من 100 عامل).

## 1.2.5 العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية :

اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية جزئية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، حيث نجد ان دراسة (Seyyed, et al, 2017) والتي تناولت الذكاء التنافسي وتطوير الميزة التنافسية المستدامة واطهرت النتائج تأثير الذكاء التنافسي على تطوير الميزة التنافسية من خلال اكتشاف فرص جديدة وتمكين الشركة من تحديد البيئة بعناية وبسرعة، وايضا دراسة (غوالم وبوررغه، 2017) والتي تناولت دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية واطهرت النتائج انه من الضروري على المنظمات التي تريد البقاء والاستمرارية بتحقيق ميزة تنافسية في ظل التنافس الحاد، أن تبحث عن رؤية جديدة تمكنها

من التزود بالمعلومات التي تؤهلها إلى مواجهة المنافسة وهذا بلجوء المنظمة لليقظة التنافسية، كذلك دراسة(سميرة،2016) التي تناولت مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي واطهرت النتائج ان الذكاء التنافسي هو عملية حديثة ولها انعكاسات إيجابية على المؤسسة ككل من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية أو زيادة الحصة السوقية للمؤسسة أو من خلال التقدم التقني. ويمكن مناقشة الفرضيات الفرعية كما يلي:

### 1. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والجودة:

بينت النتائج ان بعد ذكاء العميل لم يكن ذو تأثير ايجابي على بعد الجودة، ويعزى ذلك إلى ان الشركات مجتمع الدراسة يقل اهتمامها بتحديد اقتراحات العملاء فيما يتعلق بتحسين المنتجات والاستجابة لها، ويختلف ذلك مع دراسة (Tseng et al, 2014) والتي توصلت إلى ان معرفة العميل لها تأثير إيجابي على الجودة وأن ادارة علاقات العملاء كذلك تؤثر على جودة الخدمة، كما ان معرفة العميل تعزز إدارة علاقات العملاء، في حين أن إدارة علاقات العملاء، بدورها تزيد من جودة الخدمة وتوفر مزايا تنافسية.

### 2. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والسعر:

بينت النتائج ان بعد ذكاء العميل لم يكن ذو تأثير ايجابي على بعد السعر، ويعزى ذلك إلى الاوضاع الاقتصادية في السودان حيث ان البلاد تعاني من تضخم مستمر وبالتالي اصبحت الشركات تقدم منتجات بأسعار متغيرة بشكل مستمر وقد لا يناسب القدرة الشرائية للمستهلك، وتختلف هذه النتيجة مع (Krasnikov, 2009) التي اشارت إلى أن تنفيذ نظام إدارة علاقات العملاء يرتبط بانخفاض التكلفة ولكن زيادة في الربح. كما توصلت دراسة (Reinartz, 2004) أن هناك علاقة بين ادارة علاقات العملاء والاداء الاقتصادي للشركة.

### 3. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء العميل والابداع:

بينت النتائج ان بعد ذكاء العميل ذو تأثير ايجابي على بعد الابداع، ويعزى ذلك إلى ان قيام الشركات بجمع معلومات عن احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتجددة يزيد ذلك قدرتها على تقديم وابتكار منتجات جديدة في الاسواق وتطوير منتجاتها الحالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Cui and Wui, 2015) التي توصلت إلى ان معرفة العميل تؤثر على الابداع، كما تشير دراسة (Schoenherr and Swink, 2015) ان ذكاء العميل يؤثر على الابداع وكذلك دراسة (Zhou, 2007) ان ذكاء العميل يؤثر على الاداء بصورة عامة.

#### 4. هنالك علاقة ايجابية بين نكاه العميل والاستجابة:

بينت النتائج ان بعد نكاه العميل ذو تأثير ايجابي على بعد الاستجابة، ويعزى ذلك إلى انه كلما قامت الشركة بجمع معلومات عن تفضيلات العملاء للمنتجات ومعرفة مدى قبولهم لخصائص المنتجات وايضا السلوك الشرائي لهم، كلما ساعدها ذلك على تقديم منتجات وفق تطلعات العملاء وتوقعاتهم وكذلك تسليمها في الوقت المناسب مع ظهور الحاجة للمنتج المعين. ويتفق ذلك مع دراسة (Schoenherr and Swink, 2015) والتي اشارت إلى ان نكاه العميل يؤثر بصورة غير مباشرة في نجاح المنتج، وذلك من خلال الدور المفسر لقدرات سلسلة التوريد.

#### 5. هنالك علاقة ايجابية بين نكاه المنافس والجودة:

بينت النتائج ان بعد نكاه المنافس لم يكن ذو تأثير ايجابي على بعد الجودة، ويختلف ذلك مع دراسة (Douglas and Neil, 2005) والتي اظهرت أن المقارنة المعيارية مع المنافسين لديها القدرة على أن تصبح آلية تعلم رئيسية لتحديد وبناء وتعزيز القدرات التسويقية وتقديم ميزة تنافسية مستدامة.

#### 6. هنالك علاقة ايجابية بين نكاه المنافس والسعر:

بينت النتائج ان بعد نكاه المنافس لم يكن ذو تأثير ايجابي على بعد السعر، ويعزى ذلك إلى الوضع الاقتصادي في السودان، حيث يعاني السودان من التضخم وهذا دفع الشركات إلى عدم الدخول في منافسة على اساس السعر، ونجد هذا الامر واضحا في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Douglas and Neil, 2005) التي اظهرت أن المقارنة المرجعية مع المنافسين لديها القدرة على أن تصبح آلية تعلم رئيسية لتحديد وبناء وتعزيز القدرات التسويقية وتقديم ميزة تنافسية مستدامة.

#### 7. هنالك علاقة ايجابية بين نكاه المنافس والابداع:

بينت النتائج ان بعد نكاه المنافس له تأثير ايجابي على بعد الابداع، ويعزى ذلك إلى انه كلما قامت الشركة بجمع معلومات عن المنافسين بخصوص خططهم لتطوير منتجاتهم وقامت ايضا بدراسة لتوقعات دخول المنافسين جدد محتملين، كلما ساعدها ذلك في التعرف على موقعها التنافسي والسعي نحو الريادة عن طريق استقطاب الافكار الابداعية واستيعاب التقنيات الانتاجية الجديدة للوصول إلى الابداع في المنتجات. ويتفق ذلك مع دراسة (Schoenherr and Swink, 2015) التي توصلت إلى ان نكاه المنافس يؤثر ايجابا على الابداع.

## 8. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المنافس والاستجابة:

بينت النتائج ان بعد ذكاء المنافس لم يكن ذو تأثير ايجابي على بعد الاستجابة، ويعزى ذلك إلى ان بعد الاستجابة له علاقة مباشرة بالعميل، حيث ان جمع الشركة معلومات عن المنافسين او عدمه لن يفيدنا كثيرا في الاستجابة لمتطلبات العميل. ويختلف ذلك مع دراسة (Schoenherr and Swink, 2015) والتي اشارت إلى ان ذكاء المنافس يؤثر بصور غير مباشرة في نجاح المنتج، وذلك من خلال الدور المفسر لقدرات سلسلة التوريد.

## 9. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والجودة:

بينت النتائج ان بعد ذكاء المورد ذو تأثير ايجابي على بعد الجودة، ويعزى ذلك إلى ان قيام الشركة بجمع معلومات عن الموردين وقدراتهم ومدى توفر نوعية ممتازة من المواد الخام وقدرات العمالة المؤهلة، كلما ساعدها ذلك على تقديم منتجات تتسم بالمتانة والاعتمادية وجديرة بالثقة، ويمكن القول ان هذه النتيجة توافق ما جاء به (Sangari and Razmi, 2015)، حيث يشير إلى أن كفاءة ذكاء الاعمال لسلسلة التوريد كمبنى متعدد الأبعاد يشتمل على الكفاءة الإدارية، والتقنية والثقافة يؤثر على قدرات سلسلة الإمداد بأبعادها المرنة والأداء الرشيق، كما توضح توسط جزئي لقدرات الرشاقة على العلاقة بين ذكاء الاعمال لسلسلة التوريد والأداء الرشيق للمنظمة، كذلك تتفق مع دراسة (Song, and Thieme, 2009) التي توصلت إلى أن ذكاء الموردين ليس له تأثير كبير على حصة السوق وترتبط بشكل سلبي بالأداء المدرك للمنتج.

## 10. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والسعر:

بينت النتائج ان بعد ذكاء المورد لم يكن ذو تأثير ايجابي على بعد السعر، ويعزى ذلك إلى ان جمع المعلومات عن الموردين وقدراتهم من حيث المواد الخام ومدخلات الانتاج الاخرى وايضا توفر الايدي العاملة ربما يقود إلى قيام الشركة بإجراء بعض التعديلات في مواردها الانتاجية وبالتالي زيادة تكاليف الانتاجية مما يؤدي إلى ارتفاع اسعار المنتجات، وقد تختلف هذه النتيجة عن دراسة (Teo and Choo, 2001) التي اشارت إلى ان جودة ذكاء الموردين ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتأثير على أداء المنظمة من ناحية التكلفة الاقل والاداء الاداري، مما قد يشير إلى انخفاض اسعار المنتجات.

## 11. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والابداع:

بينت النتائج ان بعد ذكاء المورد لم يكن ذو تأثير ايجابي على بعد الابداع، ويعزى ذلك إلى ضعف قدرة الموردين على جلب المواد الخام والآلات والتكنولوجيات المستحدثة والمتطورة وذلك نظرا لارتفاع اسعار العملات الاجنبية مقابل الجنيه السوداني، ويتفق ذلك مع دراسة (Schoenherr and

(Swink, 2015) والتي توصلت من خلال التحليل انه لا توجد علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والابداع، وتختلف مع دراسة (Song, and Thieme, 2009) التي توصلت إلى أن ذكاء الموردين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالنجاح في الابتكارات المتزايدة عبر أنشطة التصميم المسبق والتسويق.

#### **12. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء المورد والاستجابة:**

بينت النتائج ان بعد ذكاء المورد ذو تأثير ايجابي على بعد الاستجابة، ويعزى ذلك إلى انه كلما قامت الشركة بجمع معلومات عن قدرات الموردين ومدى توفر نوعية ممتازة وكمية كافية من الانواع المختلفة لمدخلات الانتاج، كلما ساعدها ذلك على الاستجابة لمتطلبات العميل من حيث خصائص المنتج والزمن، خاصة في وقت الازمات. ويتفق ذلك مع دراسة (Schoenherr and Swink, 2015) والتي اشارت إلى ان ذكاء المورد يؤثر بصور غير مباشرة في نجاح المنتج، وذلك من خلال الدور المفسر لقدرات سلسلة التوريد.

#### **13. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والجودة:**

بينت النتائج ان بعد ذكاء التكنولوجيا له تأثير ايجابي على بعد الجودة، ويعزى ذلك إلى ان معظم الشركات لديها متخصصين في تكنولوجيا المعلومات حيث تقوم بدراسة كل ما هو جديد في اساليب وتكنولوجيا الانتاج مما يساعدها ذلك في زيادة جودة المنتجات، وتتفق في هذا مع دراسة (Cao and Cadden, 2019) ان هناك علاقة ايجابية بين انظمة تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

#### **14. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والسعر:**

بينت النتائج ان بعد ذكاء التكنولوجيا لم يكن ذو تأثير ايجابي على بعد السعر، ويعزى ذلك إلى انه معظم الشركات لديها متخصصين في تكنولوجيا المعلومات حيث يقومون بمجموعة من الدراسات والابحاث عن التكنولوجيا الجديدة في مجال الانتاج وهذه الابحاث باهظة الثمن ويتم تحميلها على تكاليف الانتاج مما يؤدي إلى زيادة الاسعار، اثبتت دراسة (Mao et al, 2016) ان تكنولوجيا المعلومات (بأبعادها البنية التحتية، العاملين والعلاقات) تؤثر بشكل ايجابي على الميزة التنافسية بصورة مباشرة، وبصورة غير مباشرة من خلال الدور المفسر لقدرات تكنولوجيا المعلومات.

#### **15. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والابداع:**

بينت النتائج ان بعد ذكاء التكنولوجيا ذو تأثير ايجابي على بعد الابداع، ويعزى ذلك إلى ان معظم الشركات لديها متخصصين في تكنولوجيا المعلومات حيث تقوم بدراسة كل ما هو جديد من حيث مدخلات الانتاج والتطورات التي تحدث فيها مما يساعدها على الابتكار والتطوير وتقديم منتجات

جديدة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Cui and Wui, 2015) التي توصلت إلى ان القدرات التكنولوجية تؤثر على الابداع.

### 16. هناك علاقة ايجابية بين ذكاء التكنولوجيا والاستجابة:

وبينت النتائج ان بعد ذكاء التكنولوجيا لم يكن ذو تأثير ايجابي على بعد الاستجابة، ويعزى ذلك إلى ان الشركات متوسطة وصغيرة الحجم لا تمتلك الامكانيات التي تساعد على استيعاب ومتابعة التكنولوجيا في مجال نشاطها وبالتالي لا تستطيع الاستجابة لبعض متطلبات عملائها، ويختلف ذلك مع دراسة (Ali et al, 2018) التي اشارت إلى ان ذكاء الاعمال (بأبعاده القدرات التكنولوجية، التنظيمية وقدرات العاملين) تؤثر بشكل ايجابي على رشاقة المنظمة.

### 2.2.5 المرونة التنظيمية تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية :

اوضحت النتائج ان هناك تأثير جزئي للمرونة التنظيمية في تعديل العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1. مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي (ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء المورد، ذكاء التكنولوجيا) والميزة التنافسية ( الجودة، السعر، الابداع، الاستجابة):

بينت النتائج ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين (ذكاء العميل والسعر، ذكاء العميل والابداع) ويعود السبب في ذلك إلى ان قيام الشركة بجمع معلومات عن احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتجددة والعمل على اجراء التعديلات والتغييرات اللازمة في عملياتها الانتاجية قد تزيد قدرتها على تقديم وابتكار منتجات جديدة وبأسعار مقبولة. ان مرونة التشغيل لا تعدل العلاقة بين(ذكاء العميل والجودة، ذكاء العميل والاستجابة) ويعود السبب في ذلك إلى انه في ظل التنافسية الشديدة تعتمد الشركات مستوى الجودة السائد في البيئة التنافسية، كما انها تستطيع الاستجابة لمتطلبات العملاء المتجددة وذلك دون الحاجة إلى اجراء تعديلات في عملياتها التشغيلية في اغلب الاحيان.

وبينت النتائج ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين (ذكاء المنافس والجودة، ذكاء المنافس والسعر، ذكاء المنافس والابداع، ذكاء المنافس والاستجابة) ويعود السبب في ذلك إلى ان قيام الشركة بجمع معلومات عن المنافسين وخططهم لتطوير منتجاتهم والمنافسين المحتملين والعمل على إجراء تغييرات في عملياتها التشغيلية قد يساعد في تقديم منتجات جديدة وبمستوى جودة اعلى وبأسعار أقل من منافسيها.

ايضا بينت النتائج ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين (ذكاء المورد والاستجابة) ويعود السبب في ذلك ان قيام الشركة بجمع معلومات عن الموردين ومدى توفر المواد الخام لديهم بمواصفات ومستوى



جودة عالية واجرت التعديلات لاستيعاب هذه النوعيات المميزة في عملياتها ساعدها ذلك في تقديم المنتجات وفق تطلعات عملائها وفي الوقت المناسب. وبينت النتائج ان مرونة التشغيل لا تعدل العلاقة بين (ذكاء المورد والجودة، ذكاء المورد والسعر، ذكاء المورد والابداع) وذلك بسبب ان الشركات بإمكانها تحقيق مستوى جودة عالية عن طريق توفير المواد الخام ذات الجودة العالية والعمال المهرة وذلك دون اجراء تعديلات في عملياتها الانتاجية، كما نجد ان ضعف قدرات الموردين في جلب التكنولوجيات المستحدثة نظرا للأوضاع الاقتصادية في السودان يؤدي بدوره إلى ضعف قدرة الشركة في تخفيض تكاليف الانتاج وتحقيق الابداع في المنتجات.

كما بينت النتائج ان مرونة التشغيل تعدل العلاقة بين(ذكاء التكنولوجيا والجودة، ذكاء التكنولوجيا والسعر، ذكاء التكنولوجيا والابداع، ذكاء التكنولوجيا والاستجابة) ويعود السبب في ذلك إلى ان قيام الشركات بجمع معلومات عن اخر التكنولوجيات الانتاجية من حيث الآلات والماكينات، والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين ساعدها ذلك على تحقيق مستويات عالية من الجودة، تخفيض الاسعار، تقديم منتجات جديدة، تقديم منتجات وفق تطلعات العملاء وقت ظهور الحاجة لها.

ونجد ان دراسة (Bierly and Chakrabarti, 1996) توصلت إلى ان مرونة التصنيع تعدل العلاقة بين التعلم التنظيمي واداء المنظمة، دراسة (Bierly and Chakrabarti, 1996) بينت ان المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة جزئيا بين التعلم التنظيمي واداء المنظمة، دراسة (Nazar and Route, 2017) تناولت علاقة الذكاء التنافسي مع المرونة التنظيمية وأظهرت النتائج أن عوامل الذكاء التنافسي مثل(وضع المنافسين- وضع السوق- المعرفة التقنية للشركات- الوعي الاستراتيجي والمجتمعي) لها علاقة ايجابية وذات اهمية مع المرونة التنظيمية، كما نجد ان دراسة (Dreyer and Grønhaug) التي تناولت عدم التأكد والمرونة والميزة التنافسية وأظهرت النتائج ان المرونة هي مهارة ثمينة لها تأثير كبير على المركز التنافسي بين الشركات التي تمت دراستها. كما نجد ان دراسة (Vieira et al,2017) اظهرت اثر ايجابي للمرونة والحوافز المؤسسية في العلاقة بين التعلم التنظيمي والاداء. كذلك نجد ان دراسة (Schoenherr and Swink, 2015) توصلت إلى ان المرونة تتوسط العلاقة بين الذكاء التنافسي لسلسلة التوريد (بأبعادها ذكاء الموردين، ذكاء المنافس، وذكاء التكنولوجيا) وابداع المنتج.

2. مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي (ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء المورد،

ذكاء التكنولوجيا) والميزة التنافسية ( الجودة، السعر، الابداع، الاستجابة):

بينت النتائج ان مرونة الموارد تعدل العلاقة بين (ذكاء العميل والسعر) وقد يرجع ذلك إلى ان قدرة الشركة على استكشاف حاجات العملاء ورغباتهم مع توفر مرونة موارد عالية قد يسهم في تقديم منتجات جيدة بحيث يتقبلها العميل بالسعر الذي تحدده الشركة. وبينت النتائج ان مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين (ذكاء العميل والجودة، ذكاء العميل والابداع، ذكاء العميل والاستجابة) مما يعني ان العلاقة بين هذه الابعاد لا تتأثر بمستوى انخفاض او ارتفاع مستوى مرونة الموارد.

كما بينت النتائج ان مرونة الموارد تعدل العلاقة بين (ذكاء المنافس والجودة، ذكاء المنافس والسعر، ذكاء المنافس والابداع، ذكاء المنافس والاستجابة) ويشير ذلك إلى انه كلما قامت الشركة بجمع معلومات عن البيئة التنافسية وخطط المنافسين وكانت لديها قدرة عالية على ترجمة هذه المعلومات إلى تغييرات في مواردها زادت قدرتها على انتاج منتجات جديدة متطورة بمستوى جودة اعلى من المنافسين وموافقة لتطلعات العملاء وبأسعار مناسبة.

وايضا بينت النتائج ان مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين (ذكاء المورد والجودة، ذكاء المورد والسعر، ذكاء المورد والابداع، ذكاء المورد والاستجابة) ويعني ذلك انه حتى في ظل توفر مرونة الموارد فان اثر الذكاء التنافسي (جمع معلومات عن الموردين وقدراتهم وتوفير المواد الخام المستحدثة والعمالة المهرة) علي الميزة النافسية لا يتغير، وربما يشير ذلك إلى تجانس او معيارية ما يقدمه الموردون.

وبينت النتائج ان مرونة الموارد تعدل العلاقة بين (ذكاء التكنولوجيا والاستجابة) وقد يعود السبب في ذلك إلى أن تكيف الموارد ومرونتها مع التطور التكنولوجي يساعد في تحقيق استجابة افضل لمتطلبات العملاء. وبينت النتائج ان مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين (ذكاء التكنولوجيا والجودة، ذكاء التكنولوجيا والسعر، ذكاء التكنولوجيا والابداع).

نجد ان دراسة ( Hughes et al, 2013 ) بينت ان مهارات تكيف رجل البيع تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء، كما اشارت دراسة (Mariadoss, 2013) ان معرفة المنتج تعدل العلاقة بين الذكاء التنافسي لقوى البيع والاداء، أما دراسة (Tuan, 2016) تحققت من الدور المعدل الذي يلعبه الذكاء التنافسي في العلاقة بين مرونة الحركة التنظيمية واستجابة سلسلة التوريد. وتوصلت نتائج البحث إلى ان الذكاء التنافسي يعدل العلاقة بين مرونة الحركة التنظيمية والاستجابة، كما نجد ان دراسة (Beltrán, 2008) توصلت إلى ان مرونة الموارد تتوسط العلاقة بين انظمة العمل المتطورة

والاداء، ودراسة(Wei and Lau, 2010) اشارت إلى ان قدرات المرونة تعدل بشكل جزئي العلاقة بين انظمة العمل المتقدمة والاداء .

### 3.5 تأثيرات الدراسة :

#### 1.3.5 التأثيرات النظرية:

قامت الدراسة الحالية باختبار الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، وتناولت هذه الدراسة هذه المتغيرات من حيث التعاريف والابعاد والعلاقة بين المتغيرات وطرق قياس كل متغير. تأتي المساهمة النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي يساهم به الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية حيث اظهرت النتائج ان بعد (ذكاء العميل) له تأثير ايجابي على بعدي الميزة التنافسية (الابداع، الاستجابة)، وأن (ذكاء المنافس) له تأثير ايجابي على بعد (الابداع)، وايضا (ذكاء المورد) له تأثير ايجابي على بعدي (الجودة، الاستجابة) وكذلك بعد (ذكاء التكنولوجيا) له تأثير ايجابي على بعدي (الجودة، الابداع) وكذلك تساهم الدراسة في معرفة الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، حيث اظهرت النتائج ان المرونة التنظيمية تعدل بصورة جزئية العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية حيث اظهرت النتائج ان بعد (المرونة التشغيلية) يعدل العلاقة بين (ذكاء العميل والسعر، ذكاء العميل والابداع، ذكاء المنافس والجودة، ذكاء المنافس والسعر، ذكاء المنافس والابداع، ذكاء المنافس والاستجابة، ذكاء المورد والاستجابة، ذكاء ذكاء التكنولوجيا والجودة، ذكاء التكنولوجيا والسعر، ذكاء التكنولوجيا والابداع، ذكاء التكنولوجيا والاستجابة) كما أن بعد (مرونة الموارد) يعدل العلاقة بين (ذكاء العميل والسعر، ذكاء المنافس والجودة، ذكاء المنافس والسعر، ذكاء المنافس والابداع، ذكاء المنافس والاستجابة، ذكاء التكنولوجيا والجودة، ذكاء التكنولوجيا والسعر، ذكاء التكنولوجيا والابداع، ذكاء التكنولوجيا والاستجابة).

#### 2.3.5 التأثيرات التطبيقية:

1. تبين هذه الدراسة مدى أهمية الذكاء التنافسي كتوجه استراتيجي لمساعدة الشركات الصناعية في التعرف على البيئة التنافسية.
2. تبين هذه الدراسة مدى أهمية الذكاء التنافسي لمساعدة المنظمة في اجراء التغيرات اللازمة للتأقلم مع البيئة التنافسية .
3. توضيح مدى مساهمة الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية.
4. دور المرونة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.
5. معرفة ضرورة المرونة التنظيمية في تحقيق موائمة الشركات للبيئة الخارجية.

#### 4.5 محددات الدراسة:

1. عدم موافقة الإدارات العليا في بعض الشركات قيد الدراسة على السماح بتوزيع الاستبانة بصورة شخصية، حيث تم تسليم الاستبانة للجهات المعنية، وكذلك رفض بعض المدراء في بعض الشركات بتعبئة الاستبانة والاجابة عليها، وهذا أدى بدوره إلى تقليل نسبة توزيع واسترجاع الاستبانات.
2. استخدمت الدراسة اداة الاستبانة فقط لجمع البيانات فضلا عن وجود العديد من الادوات المستخدمة لجمع البيانات.
3. شملت الدراسة القطاع الصناعي الخاص فقط.
4. شملت الدراسة الشركات الصناعية الخاصة بولاية الخرطوم فقط.
5. قلة الدراسات باللغة العربية لمتغيرات الدراسة.
6. تناولت هذه الدراسة الذكاء التنافسي من خلال الابعاد(ذكاء المنافس، ذكاء العميل، ذكاء المورد، ذكاء التكنولوجيا) وتناولت الميزة التنافسية من خلال الابعاد(الجودة، السعر، الاستجابة، الابداع) والمرونة التنظيمية من خلال الابعاد(المرونة التشغيلية، مرونة الموارد). وهذه الابعاد قد لا تمثل كل ابعاد المتغيرات المختلفة التي تم التركيز عليها في كثير من الدراسات السابقة.

#### 5.5 التوصية ببحوث مستقبلية :

1. اجراء مزيد من الدراسات تتعلق بمعرفة الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية بقطاعات اخرى.
2. اجراء نفس الدراسة ولكن بأبعاد اخرى للمتغيرات وعلى القطاعات المختلفة.
3. دراسة العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية والرشاقة التنظيمية كمتغير معدل باعتبارها مفهوم اشمل وأوسع من المرونة التنظيمية.
4. اجراء دراسات تختبر تأثير الانواع المختلفة للذكاء على الميزة التنافسية.
5. لم يحظى مفهوم المرونة داخل السودان باهتمام كبير ونسبة لذلك يوجد القليل من الدراسات التي تناولت مفهوم المرونة التنظيمية وذلك من خلال ملاحظة الباحث اثناء البحث المستمر في الادبيات السابقة، لذلك يرى الباحث ان تتوجه الدراسة المستقبلية لدراسة مفهوم المرونة التنظيمية مع متغيرات مختلفة.

## المصادر:

### اولا: القرآن الكريم

### ثانيا: المراجع باللغة العربية :

- 1.د. إبراهيم فضل المولى البشير الشكري & حسن عبدالحليم النور. (2016). الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية. *Journal of Science and Technology*, 17(2).
2. إبراهيم، إبراهيم عثمان علي، & إسماعيل عثمان محمد. (2016). المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي (Doctoral dissertation)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
3. احمد عبد محمود. (2017). نظم المعلومات التسويقية واثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة-دراسة استطلاعية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 14(1)، 229-256.
4. أسعد، أ. ن. ز.، و العمري، غ. ع. إ. (2013). أثر ممارسات الذكاء التنافسي في مستوى تطبيق الاستراتيجيات التنافسية لشركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/636046>
5. الشريف عمر، & حياة قمري. (2016). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية. khazzartech الاقتصاد الصناعي، 6(2)، 488-509.
6. الفضل، عمر محمد الرفيق، & سامي مصطفى محمد علي. (2016). أثر المسؤولية الاجتماعية علي الميزة التنافسية في الشركات السودانية (Doctoral dissertation)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
7. د. بوحديد ليلي، & أ. د. يحيوي الهام. (2018). دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية:دراسة حالة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، 1(43).
8. بوازيد وسيلة. مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف (Doctoral dissertation, Université Ferhat Abbas de Sétif 1).
9. جبره، عاصم حسن محمد، مشرف م، & صديق بلل إبراهيم. (2017). قياس تكاليف الأنشطة الاجتماعية وأثره علي الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في السودان ( Doctoral dissertation، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

10. حسن عبدالحليم النور. (2016). إدارة المعرفة ودورها في اكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي (Doctoral dissertation، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
11. حيزية بوكرة. (2017). دور الایماجینیونج فی تحقیق المرونة التنظيمية. رسالة ماجستير في العلوم الادارية. جامعة العربي بن مهيدي.
12. خالد إسماعيل، & قاسم الفكي على. (2004). معوقات القطاع الصناعي في السودان (Doctoral dissertation، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
13. روان باسم عيد الشريف. (2015). اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الاردنية. رسالة ماجستير. كلية الاعمال. جامعة الشرق الاوسط.
14. سعدون حمود جثير الربيعاوي وحسين وليد حسين عباس وسارة على سعيد العامري وسماء على عبدالحسين الزبيدي، (ادارة التسويق)، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، (2015).
15. سعدون حمود جثير الربيعاوي وحسين وليد حسين عباس، (التسويق)، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، (2015).
16. الاستاذ الدكتور سلايمي أحمد. (2015). المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم و اقتراح نموذج متكامل. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (44)، 83-104.
17. صابون، خليل جمعه عثمان، & صديق بلل إبراهيم. (2017). الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية ( Doctoral dissertation، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
18. طارق محمد العميريين. (2014). مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها الاداء التنظيمي. رسالة ماجستير. كلية ادارة الاعمال. جامعة مؤتة.
19. طرطار، أحلام، دريسي، & نسيم. (2017). دور المزيج التسويقي الخدمي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين وكالة ونزة تبسة ( Doctoral dissertation).
20. عبدالكاظم محسن كوين وحميد سالم الكعبي. (2017). الدور التفاعلي للمهارات الادارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية. جامعة بغداد. المجلد (12)، العدد (40).
21. غوالم سمية، & بوررعة حياة. (2017). دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية.

22. فرحات سميرة، & عيسى خليفي. (2017). دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، 1(42).
23. ferhat, samira (2016) مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية ["eprint\_fieldopt\_thesis\_type\_phd" not defined] thesis, Université Mohamed Khider - Biskra.
24. أ.م. د. فضيلة سلمان داود / كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 22 (90)، 218-239.
25. أ. د. فلاح تايه النعيمي، & م. لؤي لطيف بطرس الشكر. (2015). الانفتاح التسويقي وأثره في المرونة التنظيمية-دراسة ميدانية. مجلة الادارة والاقتصاد، (105)، 316-329.
26. فواز حموي ومحمد العبدالله. (2012). الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الالكترونية. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان نكاه الاعمال واقتصاد المعرفة. كلية العلوم الاقتصادية والادارية. جامعة الزيتونة.
27. (2015). Mekkrache, F. أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ( Doctoral dissertation, Université Mohamed ) (Khider-Biskra).
28. قصي اسماعيل مدب الخزرجي. (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي. جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(22)، العدد(94).
29. قيس عبد الهادي صالح، & باسمه محمد باني. (2013). دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الاشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 9(29).
30. لميس يوسف القرنة. (2014). اثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الادارية. جامعة الشرق الاوسط.
31. م. لؤي لطيف بطرس الشكر، & أ. د. فلاح تايه النعيمي م. لؤي لطيف بطرس الشكر. (2016). إدارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية-دراسة ميدانية. مجلة الادارة والاقتصاد، (106)، 295-309.
32. محمود، إيمان إباد غالب. (2016). العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء (ماجستير). الجامعة الهاشمية. كلية العلوم التربوية، الأردن. تم استرجاعه من [search.shamaa.org](http://search.shamaa.org).

33. محمد كنوش. (2015). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 11(13)، 91-116.
34. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، (التسويق الاستراتيجي)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، (2015).
35. محمد كنوش، & نبيل كنوش. (2016). دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعرييج. مجلة الباحث الاقتصادي، 6(6)، 23-41.
36. مصطفى، مصطفى عبده نور، & مشرف-الطاهر احمد محمد علي. (2015). الاستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (Doctoral dissertation، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
37. مصطفى، عبدالله أحمد عبدالله، & محمد عبد الحميد محمود. (2016). الهندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (Doctoral dissertation، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
38. منال جبار سرور --- حسام احمد محمد journal of Economics And Administrative Sciences/ University of baghdad مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد ISSN: 2227703X السنة: 2013 المجلد: 19.
39. <http://www.researchgate.net>



1. Ali, M.S., Miah, S.J. and Khan, S., 2018. Antecedents of Business Intelligence Implementation for Addressing Organizational Agility in Small Business Context. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 10(1).
2. Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. and Bou-Llugar, J.C., 2008. Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), pp.1009–1044.
3. Bierly, P.E. and Chakrabarti, A.K., 1996. Technological learning, strategic flexibility, and new product development in the pharmaceutical industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43(4), pp.368–380.
4. Cao, G., Duan, Y. and Cadden, T., 2019. The link between information processing capability and competitive advantage mediated through decision-making effectiveness. *International Journal of Information Management*, 44, pp.121–131.
5. Cui, A. S., & Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the academy of marketing science*, 44(4), 516–538.
6. Dreyer, B., & Grønhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of business research*, 57(5), 484–494.
7. Ghannay, J. C., & Mamlouk, Z. B. A. (2015). Influence of organizational culture on competitive intelligence practice: a conceptual framework. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6(1), 35.
8. Hughes, D.E., Le Bon, J. and Rapp, A., 2013. Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: the pivotal role of social

- capital and salesperson adaptive selling skills. *Journal of the Academy of marketing Science*, 41(1), pp.91–110.
9. Jeeva, A. (2008, October). Supplier intelligence in MRO procurement. In *Service Operations and Logistics, and Informatics, 2008. IEEE/SOLI 2008. IEEE International Conference on* (Vol. 2, pp. 1699–1704). IEEE.
  10. Krasnikov, A., Jayachandran, S., & Kumar, V. (2009). The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: evidence from the US commercial banking industry. *Journal of marketing*, 73(6), 61–76.
  11. Mao, H., Liu, S., Zhang, J. and Deng, Z., 2016. Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment. *International Journal of Information Management*, 36(6), pp.1062–1074.
  12. Mariadoss, B.J., Milewicz, C., Lee, S. and Sahaym, A., 2014. Salesperson competitive intelligence and performance: The role of product knowledge and sales force automation usage. *Industrial Marketing Management*, 43(1), pp.136–145.
  13. Nazar, A., & Seidali Route, E. (2017). Relationship of Competitive Intelligence with the Organizational Flexibility (Case study: small companies). *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 6(1 (s)), pp–40.
  14. Palanisamy, R., & Sushil. (2003). Achieving organizational flexibility and competitive advantage through information systems flexibility: a path analytic study. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2(03), 261–277.
  15. Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), 293–305.

16. Sangari, M.S. and Razmi, J., 2015. Business intelligence competence, agile capabilities, and agile performance in supply chain: An empirical study. *The International Journal of Logistics Management*, 26(2), pp.356–380.
17. Schoenherr, T. and Swink, M., 2015. The roles of supply chain intelligence and adaptability in new product launch success. *Decision Sciences*, 46(5), pp.901–936.
18. SEYYED-AMIRI, N. A. D. E. R., Shirkavand, S., Chalak, M., & Rezaeei, N. (2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. *AD-minister*, (30), 173–194.
19. Song, M. and Thieme, J., 2009. The role of suppliers in market intelligence gathering for radical and incremental innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), pp.43–57.
20. Teo, T.S. and Choo, W.Y., 2001. Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence. *Information & management*, 39(1), pp.67–83.
21. Tuan, L. T. (2015). Entrepreneurial orientation and competitive intelligence: cultural intelligence as a moderator. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 17(2), 212–228.
22. Tuan, L.T., 2016. Organisational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(6), pp.583–603.
23. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, 69(1), 80–94.
24. Wei, L.Q. and Lau, C.M., 2010. High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), pp.1487–1511.

# الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

المستجيب / المستجيبة ..... الموقع

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### استبيان

الهدف من الاستبيان المرفق بهذا الخطاب هو جمع البيانات لاستخدامها في الدراسة عن الموضوع (الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية) وإكمال هذه الدراسة يتوقف إلى حد كبير على إجاباتكم على هذه الاسئلة، هو احد متطلبات الحصول على درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال. أرجو ملء الاستبيان بما يوافق رأيكم، علما بأن كل البيانات او المعلومات التي تدلون بها لا تستخدم إلا لأغراض هذا البحث فقط، كما ان سريتها سوف تكون مكفولة، وعليه ليس مطلوباً منك ان تسجل اسمك او توقيعك .

ونشكركم مقدماً على مشاركتكم وتعاونكم ،،،

المشرف :

د. ميسون علي عبدالكريم

الدارس :

مريم محمدالحسن محمد

ماجستير العلوم في إدارة الاعمال

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

القسم الاول : البيانات الشخصية

1- الجنس :

انثى

ذكر

2- العمر :

31- 40 سنة

51 - 60 سنة

20- 30 سنة

41 - 50 سنة

60 فأكثر

3- الحالة الاجتماعية :

متزوج

عازب

أخرى

4- مستوى التعليم :

جامعي

أخرى

دون الجامعي

فوق الجامعي

5- الدرجة الوظيفية :

نائب مدير

أخرى اذكرها.....

مدير عام

مدير إدارة

6- التخصص :

اجتماعية

طبية

هندسية

ادارية

7- سنوات الخبرة :

5 وأقل من 10 سنة

15 سنة فأكثر

أقل من 5 سنة

10 وأقل من 15 سنة

## القسم الثاني : بيانات الشركة

### 1- طبيعة العمل :

<input type="checkbox"/>	كيمائية	<input type="checkbox"/>	هندسية	<input type="checkbox"/>	مواد غذائية
..... اخرى اذكرها				<input type="checkbox"/>	طبية

### 2- حجم الشركة (عدد العاملين) :

<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 50	<input type="checkbox"/>	أقل من 30
<input type="checkbox"/>	أكثر من 100	<input type="checkbox"/>	من 51 إلى 100

### 3- عمر الشركة :

<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة

### 4- الاسواق التي تعمل فيها الشركة :

<input type="checkbox"/>	محلية ودولية	<input type="checkbox"/>	دولية	<input type="checkbox"/>	محلية
--------------------------	--------------	--------------------------	-------	--------------------------	-------

### 5- ملكية الشركة :

<input type="checkbox"/>	قطاع خاص اجنبي	<input type="checkbox"/>	قطاع خاص
..... أخرى اذكرها		<input type="checkbox"/>	شراكة بين القطاع العام والخاص

### 6- عدد المنافسين في السوق :

<input type="checkbox"/>	أكثر من 10	<input type="checkbox"/>	من 5 - 10	<input type="checkbox"/>	أقل من 5
--------------------------	------------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------

## المرونة التنظيمية :

### المرونة التشغيلية :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
1	تستطيع الشركة إعادة تنظيم عملياتها بسهولة.					
2	من السهل التحول من انتاج منتج إلى اخر .					
3	عملية الانتقال من انتاج منتج إلى اخر لا تستغرق الكثير من الوقت.					
4	عملية الانتقال من انتاج منتج إلى اخر غير مكلفة .					

### مرونة الموارد:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
1	لدى الشركة القدرة على استخدام نفس المواد لإنتاج مجموعة مختلفة من المنتجات .					
2	لدى العاملين القدرة على أداء مهام متنوعة في اقسام الشركة المختلفة .					
3	الأجهزة المستخدمة تستطيع انتاج تشكيلات متنوعة من المنتجات .					
4	عادة ما تجد الشركة استخدامات جديدة لمواردها الموجودة .					

## الذكاء التنافسي :

### ذكاء العميل:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
تقوم الشركة بجمع المعلومات عن :-						
1	احتياجات ورغبات العملاء .					
2	تفضيلات العملاء للمنتجات .					
3	السلوك الشرائي للعملاء.					
4	علاقة العملاء بالشركات المنافسة .					



### ذكاء المنافس :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا أوافق
1	تقوم الشركة بجمع معلومات مفيدة عن المنافسين .					
2	لدى الشركة قدرات متميزة في تحليل البيئة التنافسية.					
3	تهتم الشركة بدراسة بيئة الصناعة للتعرف على المنافسين المحتملين .					
4	تقوم الشركة بدراسات مستمرة لمعرفة موقعها التنافسي في الصناعة .					

### ذكاء المورد:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا أوافق
<b>تقوم الشركة بجمع معلومات عن :</b>						
1	قدرات الموردين .					
2	توافر الموارد البشرية .					
3	توافر التمويل الخارجي .					
4	توافر الاجهزة والمعدات .					

### ذكاء التكنولوجيا :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا أوافق
1	تعتمد الشركة على احدث التكنولوجيا في جمع وتخزين المعلومات .					
2	لدى الشركة خبراء متخصصين في تكنولوجيا المعلومات .					
3	تتابع الشركة التطورات التكنولوجية في مجال نشاطها .					
4	تقوم الشركة بمراقبة ومتابعة التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين .					

## الميزة التنافسية:

### الجودة :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا أوافق
1	الشركة قادرة على المنافسة على اساس الجودة .					
2	شركتنا تقدم منتجات جديدة بالثقة .					
3	منتجات شركتنا توافق توقعات العميل .					
4	شركتنا تقدم منتجات تتصف بالمتانة والاعتمادية .					

### السعر :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا أوافق
1	الشركة قادرة على المنافسة على اساس السعر.					
2	تكاليف الانتاج بالشركة منخفضة مقارنة بالمنافسين .					
3	نقدم منتجاتنا بأسعار اقل من المنافسين .					
4	اسعار منتجاتنا منخفضة نسبياً .					

### الابداع:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا أوافق
1	نحن الشركة الاولى في ادخال المنتجات الجديدة إلى السوق .					
2	تطوير المنتجات لدينا يتم بسرعة كبيرة .					
3	تستخدم الشركة تقنيات متطورة في الانتاج .					
4	تعمل الشركة على استقطاب الافكار الابداعية.					
5	تسعى الشركة بأن تكون رائدة الصناعة.					

## الاستجابة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا أوافق
1	نغير منتجاتنا تلبية لاحتياجات العملاء .					
2	نستجيب بشكل جيد لتغيير بعض خصائص المنتجات بناءً على طلب العملاء .					
3	نلتزم بتسليم المنتجات في الوقت المحدد .					
4	لدى الشركة القدرة على تغيير اسعار منتجاتها استجابة للعملاء					

## اسماء المحكمين للاستبيان:

الرقم	الاسم	العنوان
1	د. صديق بلل ابراهيم	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	د. الطاهر احمد محمد	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د. يوسف عبدالله حمد	كلية النصر التقنية
4	د. بشارة موسى	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
5	د. عبدالسلام آدم حامد	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

## ملخص الدراسات السابقة

المحددات	التوجيه بحوث مستقبلية	النتائج	المنهجية	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان البحث	اسم الباحث والسنة	الرقم
		- تظهر النتيجة تأثير الذكاء التنافسي على تطوير الميزة التنافسية من خلال اكتشاف فرص جديدة وتمكين الشركة من تحديد البيئة بعناية وبسرعة	وصفي			الميزة التنافسية (الوظيفية، الابتكار، الجودة، الاستجابة للعملاء)	الذكاء التنافسي - سياق الذكاء التنافسي (الوعي بالعمليات، هيكل العمليات) - عملية الذكاء التنافسي (التركيز والتخطيط - تحليل وجمع المعلومات)	الذكاء التنافسي وتطوير الميزة التنافسية المستدامة	- Nader Seyyed - Said Shirkavand - Mahja Bivchalak - Niloufar Rezaeet (2017م)	1
		- عوامل الذكاء التنافسي مثل (وضع المنافسين - وضع السوق - المعرفة التقنية للشركات - الوعي الاستراتيجي والمجتمعي) لها علاقة ايجابية وذات اهمية مع المرونة التنظيمية.	وصفي			المرونة التنظيمية (تقليل البعد الرأسي للإشراف، تقليل المستويات الادارية، تسريع حرية اتخاذ القرار وتدفق الكثير من المعلومات بوضوح ودقة).	الذكاء التنافسي وضع المنافسين - (وضع السوق - المعرفة التقنية للشركات - الوعي الاستراتيجي والمجتمعي)	علاقة الذكاء التنافسي مع المرونة التنظيمية	- Alireza Nazar - Ehtesham Seidali Route (2017م)	2

المحددات	التوجيه ببحوث مستقبلية	النتائج	المنهجية	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان البحث	اسم الباحث والسنة	الرقم
	- اليقظة التنافسية كمورد للحصول على المعلومة - أخلاقيات وقوانين اليقظة التنافسية	من الضروري على المنظمات التي تريد البقاء والاستمرارية بتحقيق ميزة تنافسية في ظل التنافس الحاد، أن تبحث عن رؤية جديدة تمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها إلى مواجهة المنافسة وهذا بلجوء المنظمة لليقظة التنافسية	وصفي			الميزة التنافسية	اليقظة التنافسية	دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية	- سمية غوالم - حياة بوررغة (2017م)	3
		المرونة التنظيمية والميزة التنافسية يمكن تحقيقهما من خلال مرونة نظم المعلومات	دراسة تحليلية	- المرونة التنظيمية (الابتكار، التكامل، التفاعل، الذكاء) - استخدام نظام المعلومات - التعلم التنظيمي		الميزة التنافسية (التحسين التنظيمي، فعالية القرار، تحسين خفض تكلفة الإنتاجية)	مرونة نظم المعلومات (الابتكار، التكامل، التفاعل، الذكاء)	تحقيق المرونة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال مرونة نظم المعلومات	-Ramaraj palanisamy -Sushil (2003م)	4

المحددات	التوجيه بحوث مستقبلية	النتائج	المنهجية	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان البحث	اسم الباحث والسنة	الرقم
		1. يسهم نظام المعلومات التسويقي في تزويد المنظمات بالقدرات الإدارية والفنية الحديثة اللازمة لمساعدتها على العمل بنجاح في ظل البيئة التي تعمل ضمنها من خلال عمليات التفكير المنظم. 2. يعمل نظام المعلومات التسويقي على مساعدة المنظمات في تحديد رؤيتها الاستراتيجية وتجسيدها في رسالتها وأهدافها بما يساعدها على البقاء والنمو في أعمالها.	الوصفي التحليلي			الميزة التنافسية المستدامة (جودة السوق، ثقافة الإبداع)	نظم المعلومات التسويقية (الدقة في تقديم المعلومات، توفير المعلومات، سهولة الوصول إلى المعلومات)	نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة	احمد عبد المحمود (2017م)	5
		تلعب عناصر المزيج التسويقي دوراً كبيراً ومتميزاً في تحقيق أهداف المؤسسة الخدمية.	الوصفي			الميزة التنافسية	المزيج التسويقي	دور المزيج التسويقي الخدمي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية	- أحلام طرطار - نسيمه دريسي (2017م)	6

المحددات	التوجيه بحوث مستقبلية	النتائج	المنهجية	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان البحث	اسم الباحث والسنة	الرقم
		يمكن القول أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق الاستمرارية في تقديم منتجات متميزة بما يحقق الاستمرارية في ميزة التميز .	الوصفي والميداني التحليلي			الميزة التنافسية المستدامة (استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة استمرارية ميزة التميز)	إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة)	دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة	- محمد كنوش - نبيل كنوش (2016م)	7
		توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت في مستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الميزة التنافسية بالمصارف عينة الدراسة.	الوصفي التحليلي			الميزة التنافسية (الإبداع والتطوير، جودة المنتجات، الأداء المالي)	الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية	الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية	- حسن عبد الحليم النور - إبراهيم فضل المولى البشير (2016م)	8

المحددات	التوجيه ببحوث مستقبلية	النتائج	المنهجية	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان البحث	اسم الباحث والسنة	الرقم
-اقتصرت الدراسة على عينة من طلاب الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال) بجامعة النيلين الذين يشغلون مناصب قيادية في الشركات. - تم الاعتماد على أسلوب العينة الميسرة نظراً لقله التكلفة والزمن مما يحد من تعميم نتائج الدراسة.	- دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية باستخدام أبعاد أخرى ومجتمع دراسة آخر - الدور الوسيط للصورة الذهنية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية	عدم وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية	الوصفي التحليلي			الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، التسليم)	المسؤولية الاجتماعية (تجاه المجتمع، تجاه العملاء، تجاه البيئة)	أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية	عمر محمد الرفيق الفضل (2016م)	9



المحددات	التوجيه ببحوث مستقبلية	النتائج	المنهجية	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان البحث	اسم الباحث والسنة	الرقم
		الاهتمام بالتعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.	الوصفي التحليلي	المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات)		الميزة التنافسية (استغلال الفرص المتاحة، مواجهة تهديدات المنافسين، تخفيض التكاليف)	التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية)	أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة ما بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية	روان باسم عبد الشريف (2015م)	10
	1.دراسة دور المنظمة الريادية في تحقيق ميزة تنافسية. 2.دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات في المنظمة الريادية.	هناك اثر لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	الوصفي التحليلي			التنافسية المستدامة (إبداع المنتج، الجودة، المرونة التشغيلية، التميز)	المنظمة الريادية (الإبداع الوظيفي، الموظف الريادي، المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية)	أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة	لميس يوسف احمد القرنة (2014م)	11

المحددات	التوجيه ببحوث مستقبلية	النتائج	المنهجية	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان البحث	اسم الباحث والسنة	الرقم
		<p>1. هناك دور كبير جداً للذكاء التنافسي في تحسين أداء المصارف للحصول على الريادة في السوق المصرفي. 2. يعزز الذكاء الاستراتيجي رؤية الاستراتيجية للمصرف ويحدد مسار عمله بشكل سليم في اختيار احد البدائل الاستراتيجية والتوجه نحو الريادة في القطاع المصرفي.</p>	وصفي تحليلي			<p>الاداء الريادي (التخطيط المسبق، الكفاءة والفاعلية، مؤشر الريادة، التحديث والتجديد)</p>	<p>- الذكاء التنافسي (الذكاء الصناعي، ذكاء المنافسين، ذكاء الموردين، ذكاء الزبائن) - الذكاء الاستراتيجي</p>	<p>الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي</p>	<p>فضيلة سلمان (2016م)</p>	12

المحددات	التوجيه بحوث مستقبلية	النتائج	المنهجية	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان البحث	اسم الباحث والسنة	الرقم
	- مساهمة الذكاء التنافسي في خلق المزايا التنافسية في مؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر. - مساهمة الذكاء التنافسي في زيادة الربحية في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر.	الذكاء التنافسي هو عملية حديثة ولها انعكاسات إيجابية على المؤسسة ككل من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية أو زيادة الحصص السوقية للمؤسسة أو من خلال التقدم التقني.	الوصفي التحليلي			أداء المؤسسة الصناعية	الذكاء التنافسي (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء العميل، ذكاء التحالف)	مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي	فرحات سميرة (2016م)	13

المحددات	التوجيه بحوث مستقبلية	النتائج	المنهجية	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان البحث	اسم الباحث والسنة	الرقم
تم اعتماد البناء في بحثنا من خلال إجراءات إدراكية قد لا يمكن ملاحظتها في مكان العمل.		توصلت نتائج الدراسة إلى ان الذكاء الثقافي للقادة له تأثير ايجابي على العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية.	وصفي		الذكاء الثقافي	الذكاء التنافسي	التوجه الريادي	التوجه الريادي والذكاء التنافسي : الذكاء الثقافي كمتغير معدل	-Luu Trong Tuan (2015م)	14
		ويوضح الإطار النظري أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا حاسما في التنفيذ الناجح للذكاء التنافسي.				الذكاء التنافسي ( لتركيز على التخطيط، جمع المعلومات، التحليل، الاتصالات)	الثقافة التنظيمية (الجماعية، الهيكلية، السوق، غير الرسمية)	تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسة الذكاء التنافسي	-Jihene Chebbi Ghannay -Zeineb Ben Ammar Mamlouk (2015م)	15
		لا يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية الا من خلال توافر المهارات الادارية المختلفة ومرونة تنظيمية تواكب المتغيرات البيئية والتكيف معها من اجل الاستمرار والتنافس في بيئة سريعة التغير .	وصفي تحليلي	المرونة التنظيمية		الريادة الاستراتيجية (الابداع، قبول المخاطرة، الميزة التنافسية)	المهارات الادارية (مهارات التخطيط الاستراتيجي، مهارات التفكير الابداعي، مهارات ادارة الوقت، مهارات ادارة التغير، المهارات الادراكية)	الدور التفاعلي للمهارات الادارية في تعزير الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية	- عبدالكاظم محسن كوين - حميد سالم الكعبي (2017م)	16

المحددات	التوجيه ببحوث مستقبلية	النتائج	المنهجية	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان البحث	اسم الباحث والسنة	الرقم
		اغلب القيادات الادارية في فنادق عينة البحث يؤكدون على اهمية ادارة التنوع في المرونة التنظيمية في المنظمات السياحية.				المرونة التنظيمية	ادارة التنوع	ادارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية	- فلاح تايه النعيمي - لؤي لطيف بطرس الشكر (2016م)	17
		اغلب القيادات الادارية في فنادق عينة البحث في بغداد يؤكدون على أهمية الانفتاح التسويقي في المرونة التنظيمية في ظل متغيرات بيئية داخلية وخارجية.				المرونة التنظيمية	الانفتاح التسويقي	الانفتاح التسويقي واثره في المرونة التنظيمية	- فلاح تايه النعيمي - لؤي لطيف بطرس الشكر (2015م)	18
		دلت النتائج ان تصورات افراد عينة الدراسة حول متغير المرونة التنظيمية في شركات الهواتف المتنقلة الاردنية ذات مستوى مرتفع وان مرونة الهيكل التنظيمي احتلت المركز الأول يليه بعد مرونة العمليات ثم بعد مرونة التكنولوجيا وفي المرتبة الاخيرة جاء بعد مرونة التنوع.				الاداء التنظيمي (الاداء المالي، الاداء التشغيلي، الاداء التسويقي)	المرونة التنظيمية (مرونة العمليات، مرونة الهيكل، مرونة الاستراتيجية، مرونة التكنولوجيا، مرونة التنوع)	مدى توافر المرونة التنظيمية واثرها في الاداء التنظيمي	- طارق محمد العميريين (2014م)	19