



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان

استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية)

من إعداد

عائشة سبع

المناقشة بتاريخ 2023/07/26 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيساً	جامعة الجلفة	أستاذ	طارق هزرشي
مشرفاً ومقرراً	جامعة الجلفة	أستاذ	مصطفى بن عودة
مشرفاً مساعداً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر-أ-	لخضر بن علية
عضواً مناقشاً	جامعة الجلفة	أستاذ	مخلوف عز الدين
عضواً مناقشاً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر-أ-	عائشة بن سعد
عضواً مناقشاً	جامعة سوق أهراس	أستاذ محاضر-أ-	فتحي دغريير
عضواً مناقشاً	جامعة الأغواط	أستاذ	عائشة سفراني

السنة الجامعية: 2023/2022



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department Management Sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Human Resource Management

Title:

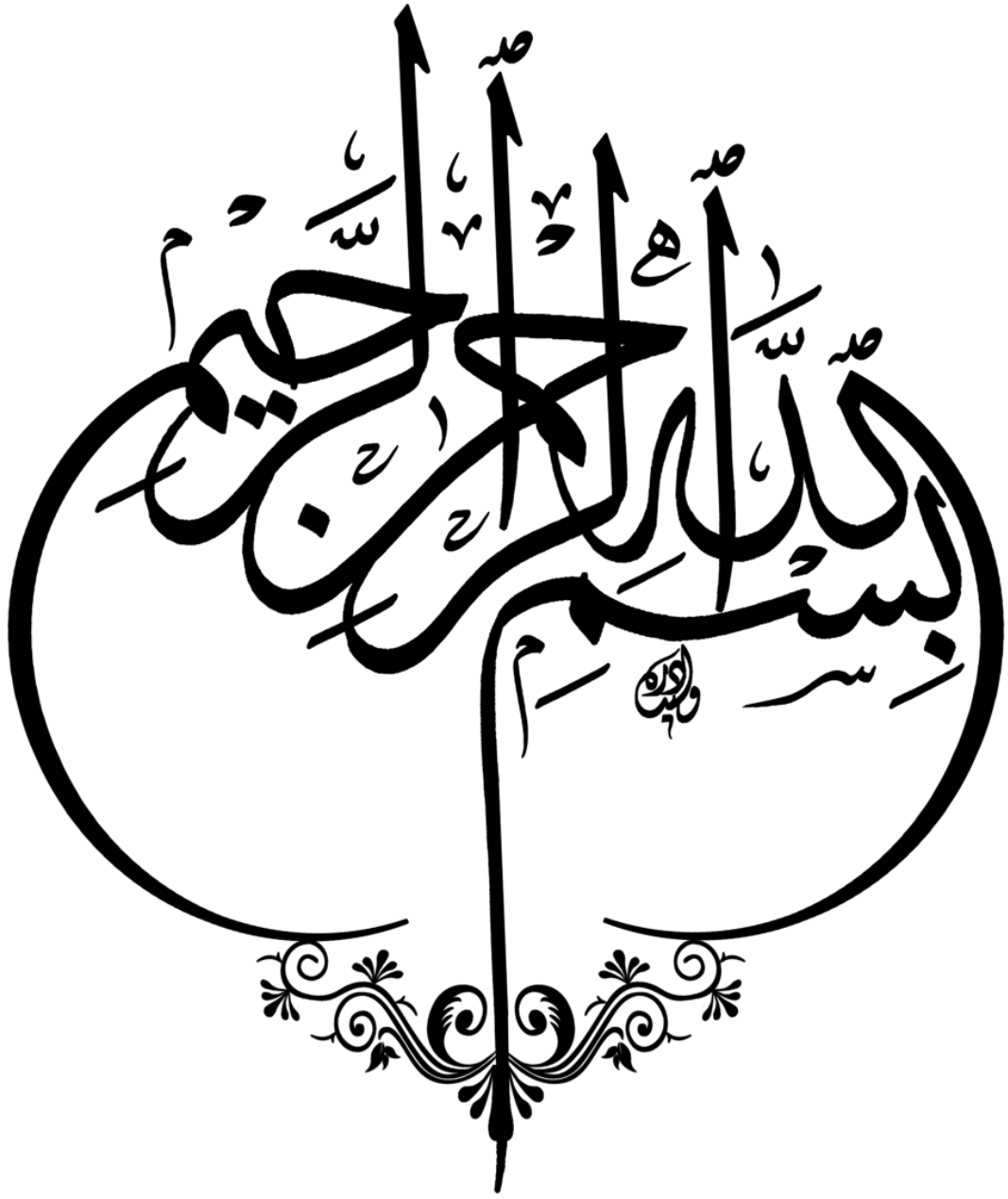
Human resource development strategy and its impact on achieving the requirements of competitive intelligence in business organizations (a field study)

Prepared by: aycha sba

Discussed and publicly approved on **26/07/2023** By the committee composed of:

Hazershi Tariq	professor	University of Djelfa	President
Benaouda Moustapha	professor	University of Djelfa	Rapporteur
Ben Alya Lakhdar	Lecturer Professor A	University of Djelfa	Examiner
Makhlouf Ezzedine	professor	University of Djelfa	Examiner
Ben Saed Aicha	Lecturer Professor A	University of Djelfa	Examiner
Daghrir Fathi	Lecturer Professor A	University of Souk Ahras	Examiner
Safrani Aicha	professor	University of Laghouat	Examiner

University Year: 2022-2023



يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ (المجادلة: 11)

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين على جلال فضله وعظيم نعمه الحمد لله الذي كفاني مؤونة هذه الدراسة ويسر لي من الوقت والجهد والصحة والعزيمة ما أعاني على إتمامها إنه على كل شيء قدير والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آل بيته وصحبه أجمعين

فالفضل لا يحوه الشكر وإن كان يثلج الصدور وإن كنت شاكراً فكيف لي أن أبدأ بغير الأستاذ الفاضل الدكتور "بن عودة مصطفى" الذي كان عوناً لي ولم يأل جهداً في الإرشاد والمساعدة في إخراج هذه الرسالة فشكراً له على جهده الحثيث ودأبه المتواصل

كما أوجه شكري وتقديري إلى السادة رئيس لجنة الدكتوراه الدكتور "جوال محمد السعيد" وجميع أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم قبول مناقشة هذه الرسالة وتجشمهم عناء قراءتها

والشكر الموصول مع التقدير والعرفان إلى الدكتور "كسنة محمد" على التوجيه والإرشاد

إلى كل طاقم مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأخص بالذكر "عبد الرحمان سبخاوي" رحمه الله الذي لم يبخل علينا يوماً بتقديم يد العون لنا

كما لا أنسى أن أشكر مسؤولي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة MFG وجميع العاملين فيها على حسن

الاستقبال

الشكر الموصول لكل من قدم لي بنصيحة من الزملاء والأساتذة الكرام وأخيراً وليس آخراً أشكر كل من ساهم

معي ولو بالكلمة الطيبة وأعتذر لمن فاتني ذكره ولم أتمكن في هذا المقام من شكره



إلى سندي في الحياة إلى من أعتز وأحمل اسمه بكل افتخار أبي الغالي . . حفظه الله . .

إلى معنى الوفاء والصبر والتي تجف الأقلام في مدحها وتعجز الكلمات عن شكرها أُمي

الغالية . . . حفظها الله . .

إلى بركة البيت والتي طالما كانت دعواتها ترافقني جدتي الحنون . . أطال الله بعمرها

إلى من كانوا الدعم والسند أخواتي وأخوتي " عثمان، أنور، نور الدين وتاج الدين " وخطيبي حفظكم الله لي

جميعاً

وإلى جميع أفراد أسرتي من قريب وبعيد خاصة أهدي لكم ثمرة جهدي في هذا المشوار

إلى جميع من لفتوني أحرف العلم بداية من معلمي وإلى جميع أساتذتي والذين أكن لهم كل معاني الاحترام

والتقدير

عائشة



المستخلص

أولاً: المستخلص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي بمنظمات الأعمال، حيث تم تطبيق هذه الدراسة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، وقد طبقت الدراسة على عينة تم اختيارها عشوائياً على مختلف المستويات (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، حيث تكونت العينة من (193) عامل من أصل (977) عامل بالمؤسسة، حيث تمت الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

وقد توصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج نذكر أهم ما يلي:

- تبين أن مستوى إدراك استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي كان متوسطاً لدى عينة الدراسة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.
 - تبين وجود علاقات الارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.
 - تبين من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها منفردة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.
 - كما تبين من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية وبين متطلبات الذكاء التنافسي لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.
 - تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك (الذكاء التنافسي)، تعزى للنوع الاجتماعي، في حين أنه توجد فروق حول إدراك (استراتيجية تنمية الموارد البشرية)، لدى العاملين تعزى للنوع الاجتماعي، بينما لا توجد فروق حول إدراك متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة تعزى: للفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي وطبيعة العمل.
- وقد أوصت دراستنا إلى ما يلي:
- ضرورة تكثيف جهود الإدارة العليا لمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة حول تبني فلسفة تنمية المورد البشري باعتباره أهم الموارد وأنفعها للمؤسسة؛
 - يجب على القائمين على المؤسسة إعادة النظر في الذكاء التنافسي والعمل على نشر ثقافة وزيادة وعي العاملين به.
- الكلمات المفتاحية: استراتيجية تنمية الموارد البشرية؛ الذكاء التنافسي؛ مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.

This study aimed to know the strategy of human resources development and its impact on achieving the requirements of competitive intelligence in business organizations, where this study was applied at the Foundation (MFG) to make glass in Blida, and the study was applied to a sample that was randomly chosen at various levels (senior management, management The middle, minimum management), where the sample consisted of (193) workers out of (977) workers in the institution, where the questionnaire was used as a major tool to achieve the goals of the study.

Our study has reached a set of results. We mention the most important following:

- It was found that the level of realization of the strategy of human resources development and competitive intelligence was moderate among the study sample at the (MFG) glass-making institution in Blida.
- It was found that there are positive and significant correlations between the dimensions of the human resources development strategy (training strategy, learning strategy, career path development strategy, empowerment strategy) and the requirements of competitive intelligence (market intelligence, customer intelligence, competitor intelligence, technological intelligence, strategic alliance intelligence), with significant significance. Statistical at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) for the employees of the (MFG) glass manufacturing establishment in Blida.
- Through simple linear regression analysis, it was found that there is a statistically significant positive effect relationship at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) between the human resource development strategy with its individual dimensions (training strategy, learning strategy, career development strategy, empowerment strategy), and the requirements of competitive intelligence combined. The employees of the MFG Glass Factory in Blida.
- It was also shown through multiple linear regression analysis that there is a positive effect relationship with statistical significance at a significant level ($\alpha \leq 0.05$), between the dimensions of the human resources development strategy and the requirements of competitive intelligence among the employees of the (MFG) glass manufacturing institution in Blida.
- It was found that there are no statistically significant differences in the perception of (competitive intelligence), attributed to the social gender, while there are differences in the awareness of (the human resources development strategy), among the workers, due to the social gender, while there are no differences in the awareness of the variables of the study (development strategy). human resources and competitive intelligence), among the employees of the (MFG) institution for the manufacture of glass in Blida, attributed to: age group, educational qualification, years of service, job level and nature of work.

Our study recommended the following:

- The need to intensify the efforts of the senior management of the (MFG) Foundation for the manufacture of glass in Blida on adopting the philosophy of developing the human resource as the most important and beneficial resource for the institution;
- Those in charge of the organization must reconsider competitive intelligence and work to spread a culture and increase employees' awareness of it.

Keywords: Human Resources Development Strategy; Competitive intelligence; Foundation (MFG) for the manufacture of glass in Blida.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

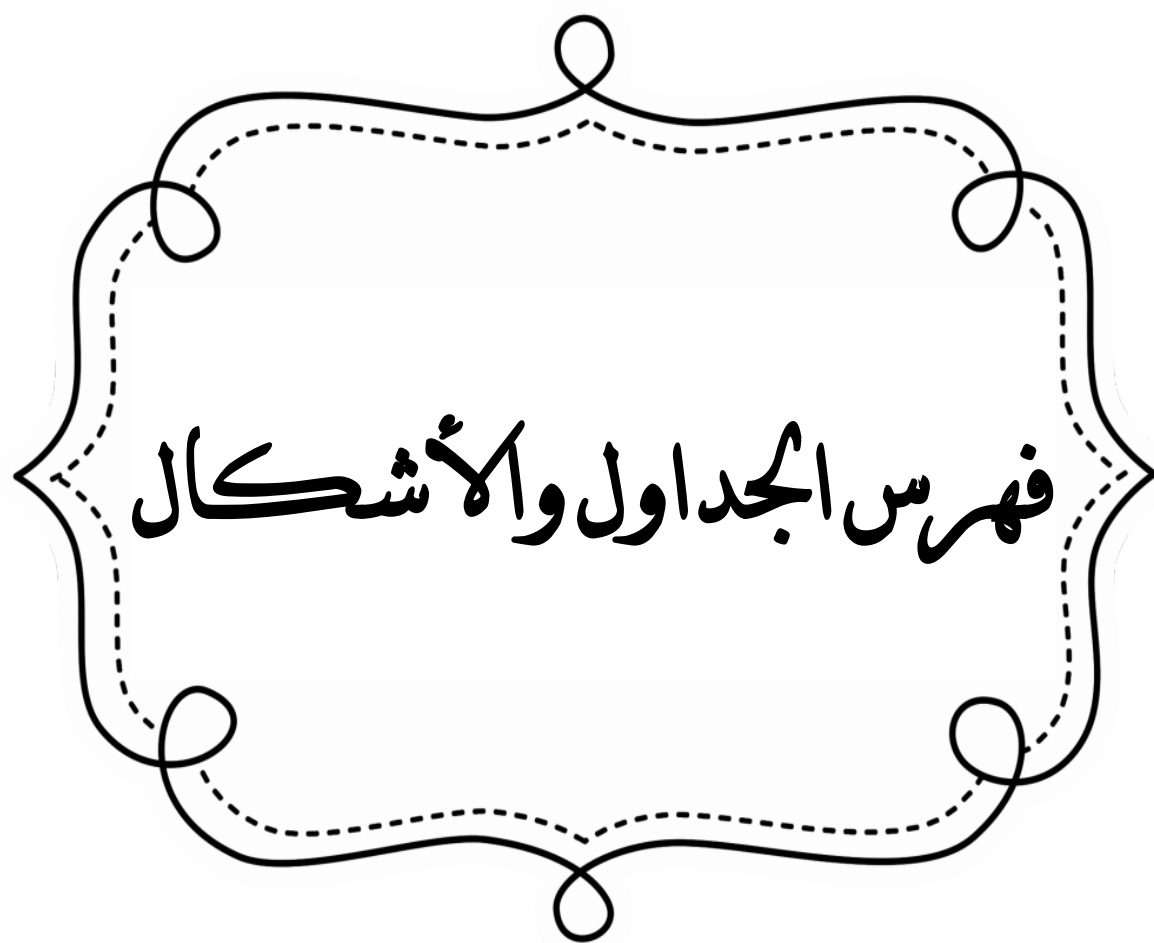
رقم الصفحة	الموضوع
I	شكرو تقدير
II	الإهداء
III	المستخلص باللغة العربية
IV	المستخلص باللغة الانجليزية
VI	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول والاشكال
XIV	فهرس الملاحق
(أ-ع)	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية	
تمهيد	
المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية: رؤى عامة ومفاهيم أساسية	
تمهيد	
03	المطلب الأول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية
05	المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية
10	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية
المبحث الثاني: المدخل الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية	
تمهيد	
12	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: متطلبات استراتيجية تنمية الموارد البشرية
16	المطلب الثالث: تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية
المبحث الثالث: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية	
تمهيد	
24	المطلب الأول: استراتيجية التدريب
30	المطلب الثاني: استراتيجية التعلم التنظيمي
34	المطلب الثالث: استراتيجية تنمية المسار الوظيفي
37	المطلب الرابع: استراتيجية التمكين
خلاصة الفصل الأول	
الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي	
تمهيد	
المبحث الأول: الأسس والمنطلقات الفكرية للذكاء التنافسي	

فهرس المحتويات

تمهيد	
45	المطلب الأول: المراجعة التاريخية للذكاء التنافسي
48	المطلب الثاني: مفهوم الذكاء التنافسي
55	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الذكاء التنافسي بالنسبة لمنظمات الأعمال
59	المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بالذكاء التنافسي
المبحث الثاني: متطلبات الذكاء التنافسي بمنظمات الأعمال	
تمهيد	
63	المطلب الأول: ذكاء السوق
65	المطلب الثاني: ذكاء العميل
67	المطلب الثالث: ذكاء المنافس
68	المطلب الرابع: الذكاء التكنولوجي
70	المطلب الخامس: ذكاء التحالف الاستراتيجي
المبحث الثالث: ممارسة الذكاء التنافسي	
تمهيد	
73	المطلب الأول: عملية الذكاء التنافسي
86	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على فاعلية عملية الذكاء التنافسي
87	المطلب الثالث: نظام وأخلاقيات الذكاء التنافسي
94	المطلب الرابع: علاقة استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالذكاء التنافسي
خلاصة الفصل الثاني	
الفصل الثالث: وصف وتحليل متغيرات الدراسة	
تمهيد	
المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة	
104	المطلب الأول: لمحة عامة حول مجمع سفيتال
105	المطلب الثاني: نشأة وتقديم مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة
106	المطلب الثالث: نظام إدارة الجودة مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة
المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية اجراءها	
108	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
111	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة
112	المطلب الثالث: اتساق وثبات الدراسة
المبحث الثالث: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة	
117	المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
122	المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك استراتيجي تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي لدى العاملين في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة

فهرس المحتويات

144	المطلب الثالث: تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة المعتمدة
خلاصة الفصل الثالث	
الفصل الرابع: دراسة واختبار علاقات الارتباط وقياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة	
تمهيد	
المبحث الأول: دراسة واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	
149	المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
150	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
151	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
152	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
المبحث الثاني: دراسة واختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة	
155	المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
157	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
158	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
159	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
161	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
162	المطلب السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة
المبحث الثالث: دراسة واختبار الفروقات بين متغيرات الدراسة	
167	المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
169	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
171	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
172	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
174	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
175	المطلب السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة
خلاصة الفصل الرابع	
خاتمة عامة	
قائمة المراجع	
الملاحق	



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال

أولاً: فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين والمؤلفين	(01-01)
62	متطلبات الذكاء التنافسي وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين والمؤلفين	(01-02)
71	مقارنة بين التحالف والاندماج و الاستحواذ	(02-02)
80	المصادر الرئيسية لجمع المعلومات	(03-02)
109	توزيع عينة الدراسة على المؤسسة محل الدراسة	(01-03)
110	الأوزان المعطاة لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبانة	(02-03)
110	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها(للفقرات)	(03-03)
111	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها	(04-03)
111	توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور والأبعاد	(05-03)
113	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لمحاور الدراسة	(06-03)
114	معامل الارتباط (Spermane) بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد	(07-03)
114	معامل الارتباط (Spermane) بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد	(08-03)
115	معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية والدرجة الكلية للمتغير المستقل	(09-03)
115	معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من متطلبات الذكاء التنافسي والدرجة الكلية للمتغير التابع	(10-03)
116	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	(11-03)
117	نتائج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية	(12-03)
120	نتائج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم الوظيفية	(13-03)
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد استراتيجية التدريب	(14-03)
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد استراتيجية التعلم	(15-03)
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي	(16-03)
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة	(17-03)

فهرس الجداول والأشكال

	الدراسة حول بعد استراتيجية التمكين	
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية	(18-03)
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد ذكاء السوق	(19-03)
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد ذكاء العميل	(20-03)
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد ذكاء المنافس	(21-03)
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد الذكاء التكنولوجي	(22-03)
137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد ذكاء التحالف الاستراتيجي	(23-03)
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة متطلبات الذكاء التنافسي	(24-03)
140	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للمحور العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية	(25-03)
142	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للمحور العام للذكاء التنافسي	(26-03)
144	نتائج اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)	(27-03)
149	نتائج قيم الارتباط لمعامل سبيرمان (Spearman) بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة و متطلبات الذكاء التنافسي منفردة	(01-04)
150	نتائج قيم الارتباط لمعامل سبيرمان (Spearman) بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة و متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة	(02-04)
151	نتائج قيم الارتباط لمعامل سبيرمان (Spearman) بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة و متطلبات الذكاء التنافسي منفردة	(03-04)
152	نتائج قيم الارتباط لمعامل سبيرمان (Spearman) بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة و متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة	(04-04)
155	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة.	(05-04)
156	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة	(06-04)
157	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد	(07-04)

فهرس الجداول والأشكال

	استراتيجية التدريب على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة	
157	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد استراتيجية التدريب على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة	(08-04)
158	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر استراتيجية التعلم و متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة	(09-04)
159	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد استراتيجية التعلم على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة	(10-04)
160	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة.	(11-04)
160	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة	(12-04)
161	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد استراتيجية التمكين على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة	(13-04)
162	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد استراتيجية التمكين على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة	(14-04)
163	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة	(15-04)
163	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة	(16-04)
167	نتائج اختبار (Mann –Whitney) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي تعزى للجنس	(17-04)
168	نتائج اختبار (Mann –Whitney) للفروقات في إجابات العينة حول أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية تعزى للجنس	(18-04)
168	نتائج اختبار (Mann –Whitney) للفروقات في إجابات العينة حول بعد استراتيجية التعلم تعزى للجنس	(19-04)
169	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد استراتيجية التعلم حسب متغير الجنس	(20-04)
170	نتائج اختبار(Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي تعزى للفئة العمرية	(21-04)
171	نتائج اختبار(Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي تعزى للمؤهل العلمي	(22-04)
173	نتائج اختبار(Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي تعزى لسنوات الخدمة	(23-04)
174	نتائج اختبار(Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية	(24-04)

فهرس الجداول والأشكال

	تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي تعزى للمستوى الوظيفي	
175	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي تعزى لطبيعة العمل	(25-04)

ثانياً: فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية	(01-01)
19	النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية	(02-01)
52	مضمون مفهوم الذكاء التنافسي	(01-02)
74	نموذج (khanar, 1996) لمراحل الذكاء التنافسي	(02-02)
74	نموذج (Scip) لمراحل الذكاء التنافسي	(03-02)
75	نموذج (Calof& Dishman, 2002) لمراحل الذكاء التنافسي	(04-02)
83	خطوات تحليل الذكاء التنافسي	(05-02)
86	فوائد الذكاء التنافسي	(06-02)
90	شبكات الذكاء التنافسي	(07-02)
90	نظام الذكاء التنافسي	(08-02)
92	النموذج المطور لنظام الذكاء التنافسي	(09-02)
99	العلاقة التكاملية بين التعلم التنظيمي و الذكاء التنافسي	(10-02)
100	الربط بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية و متطلبات الذكاء التنافسي	(11-02)
105	مرتكزات مجمع سيفيتال	(01-03)
107	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة	(02-03)
118	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	(03-03)
119	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(04-03)
119	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(05-03)
121	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(06-03)
121	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	(07-03)
122	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	(08-03)



فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
206	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة	(1)
207	استبيان الدراسة قبل التحكيم	(2)
215	قائمة الأساتذة المحكمين	(3)
216	استبيان الدراسة بعد التحكيم	(4)
219	معلومات حول مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة	(5)
220	موافقة الكلية لإجراء الدراسة الميدانية	(6)
221	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة	(7)
222	نتائج الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	(8)
229	نتائج معاملات ثبات متغيرات الدراسة	(9)
230	التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية	(10)
232	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي	(11)
238	نتائج اختبار التداخل الخطي	(12)
240	علاقات الارتباط بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي	(13)
242	علاقات التأثير بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي	(14)
247	نتائج اختبار (Mann –Whitney) للتباين في متغيرات الدراسة حسب النوع الاجتماعي	(15)
250	نتائج اختبارات (Kruskal-Wallis) للتباين في متغيرات الدراسة	(16)



مقدمة عامة

أضحت منظمات الأعمال اليوم تعيش في بيئة يمكن وصفها باللاتأكد و ذلك نتيجة للتطورات التي شهدتها مختلف المجالات، هذا ما أدى إلى ظهور المنافسة الكبيرة في القطاعات كافة، وهو ما جعل من الضروري على المنظمات أن تقوم بدراسة البيئة الخارجية بشكل مستمر من جهة، ومن جهة أخرى عليها تشخيص المستوى التنافسي الذي يتطور بشكل متسارع لضمان استقرارها ونموها وتميزها، وفي الوقت الذي أصبح فيه التفوق والتميز من نصيب مالك المعلومة والقدرة على الاستثمار فيها و جعلها سلاح فعال لاستخدامها بوجه المنافس، وذلك من أجل التكيف مع الظروف المحيطة بها والاستفادة منها بأفضل طريقة ممكنة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توفر درجة عالية من قابلية الخطط والاستراتيجيات للتغيير دون احداث نوع من الخسائر أو الأضرار بالوضع التنافسي للمنظمة.

كما أن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح اليوم يعتمد بالدرجة الأولى على تنمية الموارد البشرية والتي تعتمد على عنصري الإبداع والابتكار، وكذلك التطور التكنولوجي والاستثمار الجيد للمعلومات كونها المصدر الرئيسي لإعداد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من أجل التكيف مع التحديات المتغيرة، وهذا ما أكسب الموارد البشرية أهمية كبرى حيث أنه من جملة الموارد التي تمتلكها المنظمة نجد أن المورد البشري الذي يعتبر أصل ومحور وهدف مؤدي لخلق القيمة ومصدر تنافسي جد حساس من جهة، ومؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية ومصير المنظمات من جهة أخرى كونه أحد أهم الموارد الاستراتيجية، وكذا كون التأثير يعتمد بشكل ايجابي على كيفية استعمال واستغلال الموارد الشخصية التي تملكها المنظمة ومدى توظيفها مع مختلف الموارد التي تستمدتها من البيئة بشكل فعال.

إذاً يتطلب نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة امتلاكها قدرات تمكنها من مواكبة والتكيف مع ظروف السوق وتحدياته، بالإضافة إلى تبنيها ممارسات إدارية معاصرة، لذا وجب عليها تطوير استراتيجيات تمكنها من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية، ومن بين أهم هذه الإستراتيجيات استراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تركز على الموظفين داخل المنظمات وتطويرهم وتنميتهم وتمكينهم في مناصبهم وهو ما يؤدي إلى التحسين المستمر في جودة الأداء وبالتالي دعم وزيادة تنافسيتها، حيث أن العديد من المنظمات أصبحت تقوم بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية مواردها البشرية وتدريبها على المناهج والجوانب الوظيفية المختلفة والسلوكية، وترمي هذه الإستراتيجية إلى إحداث قفزة نوعية في الموارد البشرية عن طريق استراتيجية التدريب المستمر ضمن برامج مكثفة والهادفة إلى تحسين الكفاءات والمهارات والسلوكيات وزيادة المعارف وبذلك فإن المنظمة تقوم بالحرص على تحسين ومعالجة الجانب العقلي والنفسي والسلوكي والفني لموظفيها لما له من أهمية كبيرة.

مقدمة عامة

و كباقي المنظمات التي تسعى إلى الارتقاء بجودة منتجاتها وتحقيق مزايا تنافسية خاصة في ظل التنافس الشديد تأمل المنظمات الجزائرية أيضاً على غرار منظمات العالم في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي باعتباره الوجهة الأولى والأساسية لتوفير مختلف البيانات والمعلومات الضرورية، ونظراً للأهمية التي يتحلّى بها في المنظمات، فهي بحاجة إلى الامام بالمتطلبات اللازمة للذكاء التنافسي، وذلك من خلال معرفة استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي لمنظمات الأعمال وبالتطبيق على المؤسسة الجزائرية الافريقية لصنع الزجاج المسطح بولاية البليدة، ومن أجل تحقيق ذلك تم طرح التساؤل الرئيس لمشكلتنا على الشكل التالي:

كيف تؤثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي لمنظمات الأعمال بمؤسسة

(MFG)*¹ لصنع الزجاج بالبليدة؟

أولاً: تساؤلات الدراسة

وفقاً لما تم طرحه سابقاً وللإحاطة بجميع جوانب هذا الإشكال تمت الاستعانة بالتساؤلات الفرعية والتي تسعى

الدراسة للإجابة عليها، على النحو أدناه:

1. ما مستوى إدراك استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعاده لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
2. ما مستوى إدراك الذكاء التنافسي بأبعاده لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة من وجهة نظر العاملين فيها؟
4. هل توجد علاقة تأثير دالة إحصائياً بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة من وجهة نظر العاملين فيها؟
5. هل توجد فروق دالة إحصائياً حول إدراك متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي) لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

بناءً على ما تقدم في أسئلة الدراسة، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار الفرضيات التالية:

(*)- Mediterranean Float Glass.

مقدمة عامة

1. الفرضية الرئيسية الأولى: «يوجد مستوى إدراك مرتفع لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة محل الدراسة».
2. الفرضية الرئيسية الثانية: «توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأبعادها (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للعوامل الديموغرافية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل)».

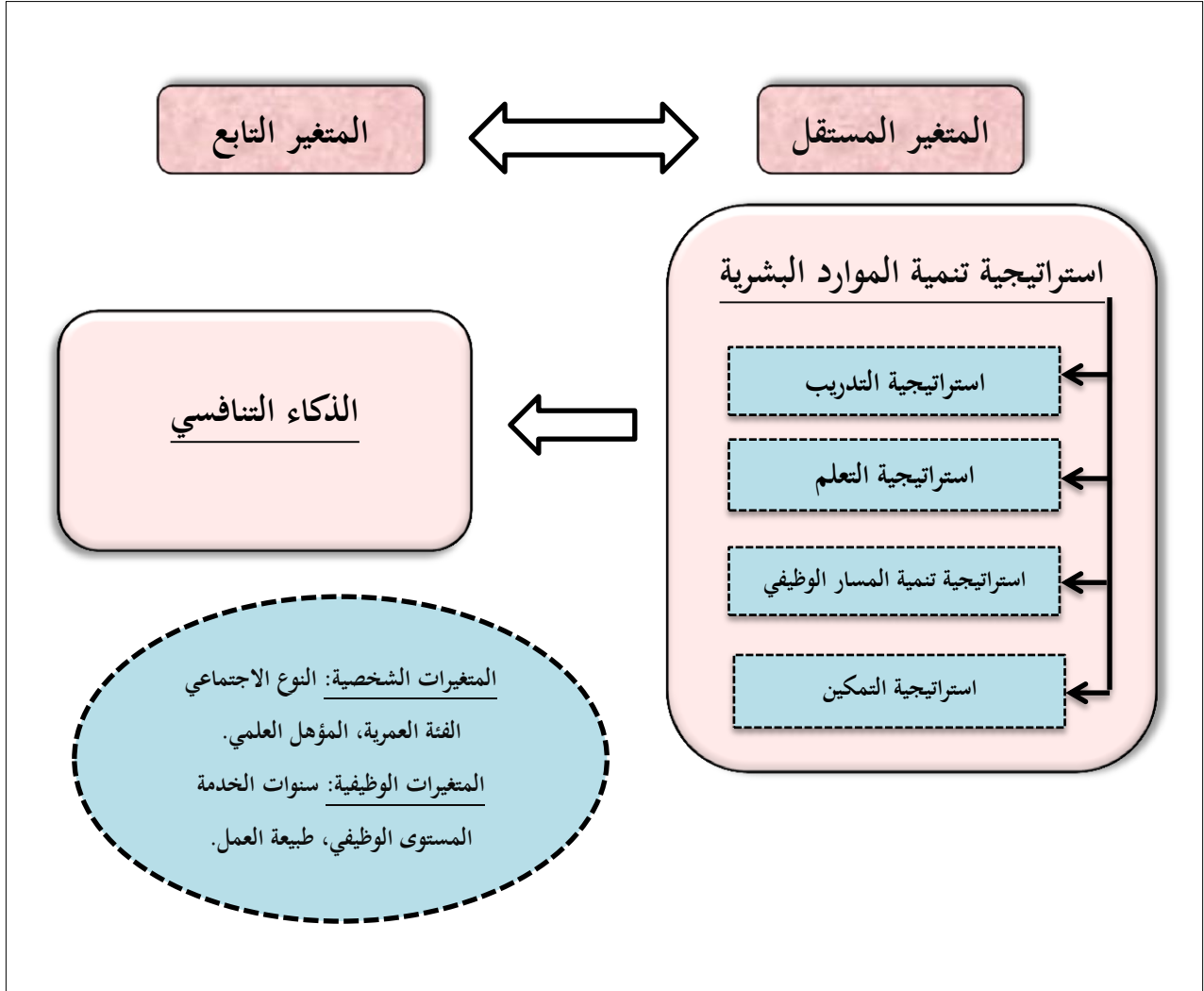
ثالثاً: أنموذج الدراسة

في إطار عناصر المشكلة وأهداف الدراسة وفرضياتها، فإن التصور العام لأنموذج الدراسة يوضح أهم متغيراته المستقلة والتابعة من خلال الشكل الموالي، والذي تم تصميمه انطلاقاً لما جاء في مختلف الدراسات السابقة والتي تناولت متغيري استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي، حيث تكون الأنموذج من:

1. المتغير المستقل: استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأبعادها (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين).
2. المتغير التابع: الذكاء التنافسي ومتطلباته (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي).

مقدمة عامة

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

رابعاً: أهمية الدراسة

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تعتبر مجرد محاولة لمعرفة استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي لمنظمات الأعمال بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، وتقديم الدليل النظري والاحصائي لذلك الأثر:
2. كما تظهر أهمية الدراسة بعرض مختلف الأطر والمعالجات الفكرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، والتي تعد إضافة في إغناء المكتبة وتوفير قاعدة من المعلومات لمختلف الباحثين والمهتمين بمثل هاته المواضيع.

مقدمة عامة

خامساً: أهداف الدراسة

استرشاداً بالإثارات البحثية المقدمة في مشكلة الدراسة وبمسوغات إجراء هذه الدراسة يمكن إجمال أهدافها بالآتي:

1. تسليط الضوء على مختلف الأدبيات النظرية لموضوع استراتيجية تنمية الموارد البشرية؛
2. محاولة التعرف على الجذور التاريخية للذكاء التنافسي و المفاهيم المرتبطة به؛
3. محاولة الوقوف على واقع تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة؛
4. محاولة توضيح علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة؛
5. بناء أنموذج افتراضي ننطلق منه حيث يصف شكل العلاقة بين أبعاد الدراسة الرئيسية ومتغيراتها الفرعية وذلك من أجل الوصول إلى وضع والاستنتاجات والتوصيات اللازمة؛
6. نأمل أن تضيف هذه الدراسة قاعدة معلومات يمكن أن يستفيد منها الباحثون في متغيرات الدراسة؛
7. أخيراً محاولة تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تفيد مدراء و متخذي القرار بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة يؤمل إسهامها في تحويل منظماتهم لتصبح منظمات ذكية لتتطور بذلك قدرات منظماتهم في مواجهة التسارع البيئي الكبير.

سادساً: أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى ما يلي:

1. البحث عن الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المنظمات؛
2. تبيان أهمية الذكاء التنافسي في المنظمات ومدى ارتباطه بالواقع العملي؛
3. الرغبة في دراسة موضوع الذكاء التنافسي، والقناعة التامة بضرورة طرحه في ظل التغيرات البيئية؛
4. باعتبار أن الموضوع حديث ويتمشى وبيئة العمل المتغيرة، كذلك هو موضوع حيوي بالنسبة لتخصص إدارة الموارد البشرية ارتأينا أن نقوم بدراسته.

من أجل العمل على ضوابط الدراسة وتحقيق أغراضها، تم القيام بوضع الحدود بمختلف أنواعها بالشكل التالي:

1. **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة المتغير المستقل استراتيجي تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في أبعادها التالية: (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي والمتمثل في: (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لمنظمات الأعمال كمتغير تابع.

2. **الحدود المكانية:** من أجل تحقيق التوازن بين الجانب النظري والجانب التطبيقي تم اختيار مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية، التابعة لمجمع (Cevital)، الذي يعتبر محور اقتصادي جزائري ضخم مما جعلها مؤسسة تنظم إلى مصاف المؤسسات الصناعية الكبرى في الجزائر، هذا ما ساعدنا في تشخيص وتحليل استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي.

3. **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية بمختلف المستويات (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

4. **الحدود الزمنية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدى الزمني طيلة أربع سنوات، بداية من التسجيل الأول في الدكتوراه من الموسم الجامعي (2019-2020)، إلى غاية تقديمها بشكل نهائي وذلك في الموسم الجامعي (2022-2023)، وبخصوص الدراسة الميدانية فقد تمت بداية من شهر سبتمبر إلى غاية نهاية شهر ديسمبر لسنة (2022).

ثامناً: المنهج المستخدم في الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وهذا المنهج يقوم على دراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلالات، وبراهين تمنح الباحثين القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة.

حيث تم إتباع المنهج الوصفي الذي يوضح أهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث والمنهج التحليلي لتحليل البيانات الواردة من الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة الدراسة، وذلك من أجل التأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبانة بعد تحصيلها وللحصول على معلومات أخرى مفيدة للدراسة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V 26).

تاسعاً: صعوبات الدراسة

في سبيل انجاز هذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات وذلك فيما يخص بجانب الدراسة الميدانية، حيث ظهر ذلك أثناء قيامنا بتوزيع الاستمارات على العاملين بالمؤسسة محل دراستنا، وبالتالي فإننا نوجز بعض الصعوبات الأخرى بما يلي:

1. الدراسات التي تطرقت للربط بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة نادرة جداً على حد علم الطالبة، وهو ما شكل صعوبة في البحث والتحري واستنباط العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية المبحوثة؛
2. عدم تجاوب بعض العاملين في المؤسسة محل دراستنا في الإجابة عن بعض أسئلة الدراسة، مما دفع بنا إلى استبعاد بعض الاستبانات التي وردت ناقصة المعلومات؛
3. كان من المتوقع أن تكون نسبة استرجاع الاستبانات مرتفعة مقارنة بالاستبانات التي تم توزيعها، إلا أن الصالح منها كان أقل من ذلك بكثير؛
4. صعوبة توزيع الاستبيان بشكل شخصي نظراً للحجم الكبير لعدد العاملين ولعدم تواجدهم في فترات محددة؛
5. صعوبة التنقل بين مكان الإقامة وبين مكان تواجد المؤسسة محل دراستنا.

عاشراً: الدراسات السابقة

في حدود ما تم الاطلاع عليه من دراسات متنوعة لموضوع استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي، يمكن القول بأن هناك عدد غير محدود في الدراسات التي تناولت جوانب من هذه الدراسة، كما أنه ومن خلال مراجعتنا لجل الدراسات السابقة تبين عدم وجود دراسات أو أبحاث في البيئتين العربية والأجنبية توضح ربط استراتيجية تنمية الموارد البشرية و الذكاء التنافسي، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تسعى إلى محاولة إثراء الأدب المتعلق بموضوع الدراسة من خلال دراسة أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، لا سيما وأن القطاع الذي تنشط المؤسسة به يحظى بمكانة هامة في الاقتصاد الوطني مما يجعله بحاجة إلى المزيد من الدراسات والأبحاث التي قد تساهم في الحفاظ على تنافسيته وديمومته، وسنحاول فيما يلي طرح الدراسات التي أفادتنا بالشكل الآتي:

▪ الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل: استراتيجية تنمية الموارد البشرية

1. دراسة (حسين يريقي، 2008)، بعنوان: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة

سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

مقدمة عامة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، و على مختلف القرارات المتعلقة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وأيضاً معرفة أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك مع تحليل فعالية وتشخيص وتقييم فعاليات هاته الاستراتيجيات، كما تم في هذه الدراسة تسليط الضوء على أثار استراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

وفيما يتعلق بنتائج الدراسة فقد توصلت إلى عدة نقاط يمكن ذكرها كالتالي: أن تنمية الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة أصبحت ضرورة حياة لأي مؤسسة من المؤسسات، طالما أنها تحرص على الحفاظ على وجودها في المستقبل خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والإدارية والثقافية، كما إن تنمية الموارد البشرية مهمة تسييرية استراتيجية تنطلق في تكامل مع استراتيجيات المؤسسة. أيضاً تنمية الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية بالمؤسسة تتطلب نظاماً تسييرياً دقيقاً ومحكماً من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقابة، فغياب المنهج التسييري وإغفال البعد الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة يفقد هذه الوظيفة أهميتها ويلغي فعاليتها وكفاءتها، إسهام الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في تحسين قدرة الموظفين على التعامل مع التغيرات بفاعلية.

2. دراسة (مانع سبرينة، 2015)، بعنوان: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة

حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثار استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، والكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والاستراتيجيات المعتمدة فيها، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة الأساتذة والموظفين والإداريين بجامعة بسكرة وجامعة خنشلة، أم البواقي، وبلغ عدد المجتمع (3676)، بين أستاذ وموظف إداري، أي تم أخذ عينة عشوائية قدرت ب(800)، مفردة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية وتحليلها عبر برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكرها كالتالي:

أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين، أيضاً أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي الإداري، وتطوير المسار الوظيفي والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات

أداءه، إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها، عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه من أجل قياس مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تنبع من واقع الاحتياجات، يمثل التعلم التنظيمي الركيزة الأساسية في بناء جامعة متعلمة، حتى يتحقق هذا يجب أن تكون قيمها، هياكلها، نظمها الإدارية وثقافتها التنظيمية تشجع التعلم لدى مواردها البشرية مما يرفع من معارفهم، مهارات وخبرات وبالتالي تبليغ الجامعة لأهدافها في إطار تفعيل ممارساتها في ظل هذه الاستراتيجية.

3. دراسة (صبيحة قاسم الموسوي، 2016)، مقال بعنوان: استراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاساتها على جودة الخدمات البلدية، دراسة حالة في الدوائر البلدية في كربلاء المقدسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية وجودة الخدمات البلدية ضمن إطار مفاهيمي نظري وآخر تطبيقي في الدوائر البلدية في محافظة كربلاء المقدسة، تكون مجتمع الدراسة من الدوائر البلدية في محافظة كربلاء المقدسة والمقدر عددهم (08)، مديريات، أما العينة فقد اشتملت على مدراء هذه الدوائر ومعاونهم وكذلك مسؤولي الأقسام البلدية والشعب، حيث كان عدد اجمالي الاستثمارات المستلمة (140)، من أصل (145)، استمارة موزعة، وباستخدام أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة وهي الاستبانة التي تم تحليل معطياتها باستخدام البرمجة الاحصائية (Spss V20)، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود اتفاق عالٍ لأفراد عينة الدراسة بأن استراتيجية تطوير الموارد البشرية المتمثلة في تدريب العاملين، وتطوير المسار الوظيفي، توجيه العاملين، دوراً مهماً في نجاح المنظمة وبقائها في السوق، كونها ممارسة إدارية تعنى بأهم موارد المنظمة والمتمثلة بالعنصر البشري، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية ومعنوية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية وبين جودة الخدمات البلدية في الدوائر المبحوثة.

كما وأوصت الدراسة بضرورة توجه الدوائر البلدية كافة نحو وضع استراتيجية لتطوير مواردها البشرية لكون العنصر البشري هو الأهم في مكونات عناصر الإنتاج.

4. دراسة (ابراهيم مصطفى عبد الرحمان حمد، 2018)، بعنوان: استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التدريب المهني بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التدريب المهني بمحافظات غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (194)، مديراً ومشرفاً ومدرباً وإدارياً من العاملين في مؤسسات التدريب المهني وتكونت العينة

مقدمة عامة

من (129)، موظفاً حيث تمت الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي من أجل تحقق أغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج نذكر أبرزها:

أن أهم المشكلات التي يعاني منها العاملون في التدريب الممي غياب التقدير المادي والمعنوي، وقلة الدورات التدريبية التي تساعد على تجديد المهارات المتنوعة، حيث يمثل التدريب ركناً أساسياً في عملية تنمية الموارد البشرية كما تم تقديم استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية تناولت تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وتوضيح الرؤية والرسالة والقيم الموجهة لمؤسسات التدريب، مع وتسليط الضوء على الغايات والأهداف تماشياً مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

▪ الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع: الذكاء التنافسي

1. دراسة (Rouch & Santi, 2001)، بعنوان: Competitive Intelligence Adds five Intelligence Attitudes

Value:

كشفت هذه المقالة عن قيمة الذكاء التنافسي حيث يشير المؤلفون إلى الأهمية المتزايدة للذكاء التنافسي كممارسة إدارية في غالبية المنظمات الرائدة، وذلك من خلال مراجعة تاريخ وتعريف الذكاء التنافسي، كما تم التطرق إلى التمييز بين أنواع الذكاء التنافسي، وتحليل عملية الاستخبارات التنافسية، وتحديد خمس فئات من المواقف تجاه الذكاء التنافسي.

و تبين في النتائج أن مزايا الذكاء التنافسي بالنسبة للمنظمات عديدة فهو يحدد المعلومات ذات الصلة بسرعة ويساعد على اتخاذ المزيد من الخيارات التكنولوجية الناجحة. ويزيد من فرص الموافقة على براءة الاختراع، كما يكتشف تهديدات السوق والفرص ويحدد الاستراتيجيات الفائزة في المناطق غير المعروفة.

2. دراسة (Badr, Madden and Wrigh, 2006)، بعنوان:

The contribution of CI to the strategic decision making process : empirical study of the European pharmaceutical industry

درس هؤلاء الباحثون مساهمة الذكاء التنافسي في عملية صنع القرارات الاستراتيجية بشركات صناعة الأدوية الأوروبية، حيث كان الهدف من إجراء هذه الدراسة هو التحقق من مدى ممارسة الذكاء التنافسي من طرف شركات صناعة الأدوية الأوروبية، وكذلك اختبار مدى مساهمة هذا الذكاء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بغض النظر عن حجم الشركة، إذ تم توزيع (79)، استبيان على مدراء الشركات وإجراء (14)، مقابلة معمقة.

توصلت هذه الدراسة إلى أنه رغم أن أنشطة الذكاء التنافسي متوفرة بهذه الشركات وأنها تتماشى مع متطلبات العصر إلا أنه لا يتم الاستفادة منها بالقدر المطلوب والممكن عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ يجب تسليط الضوء والاهتمام بهذه النقطة من قبل المدراء، كما أكدت هذه الدراسة على وجود صلة قوية بين الذكاء التنافسي ووظيفة البحث والتطوير والتي يجب استغلالها في التصدي للمنافسة.

3. دراسة (Ching Seng Yap & Zabid Abdul Rashid, 2011) بعنوان:

Competitive Intelligence Practices and Firm Performance

هدفت الدراسة إلى تحديد ودراسة مستوى ممارسة الذكاء التنافسي في مجموعة من الشركات الصناعية الماليزية وكذلك التعرف على العلاقة بين الذكاء التنافسي وأداء الشركات، حيث تكون مجتمع الدراسة من (123)، شركة من قطاعات صناعية ماليزية مختلفة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (460)، مستجيبة بواقع (234)، عضو مجلس إدارة و (126)، عضو مجلس ثانوي. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، بما ينعكس على تحقيق أهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الذكاء التنافسي موجود في مرحلة مبكرة وعلى مستوى مقبول بين الشركات الماليزية، وكانت القطاعات الثلاثة المتصدرة لهذه الممارسة هي (قطاع الزبائن؛ قطاع الحاسوب وقطاع الاقتصاد)، كما أن الذكاء التنافسي استخدم في صناعة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتوسيع الطاقة، وتطوير المنتجات الجديدة، والتحالفات الاستراتيجية، أيضاً توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ايجابي بين ممارسات الذكاء التنافسي، وأداء الشركات الصناعية، أي أن الزيادة في ممارسات الذكاء التنافسي سيسهم في زيادة أداء الشركات.

4. دراسة (فرحات سميرة، 2016)، بعنوان: مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، دراسة حالة:

مجموعة من مؤسسات الصاعا الغذائية، أطروحة دكتوراه علوم في الاقتصاد الصناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى توضيح المساهمة الفعالة للذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء العميل، الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء التحالف الاستراتيجي) ومساهمته على تحسين الأداء في المؤسسات الصناعية من خلال الزيادة في الكفاءة الانتاجية، الربحية، التقدم التقني، رضا العميل، ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما طبقت الدراسة على المؤسسات الناشئة في قطاع الصناع، وتم أخذ (05)، مؤسسات معظمها في ولاية بسكرة، حيث تمت الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، والتي تم توزيعها على (62)، استمارة من أصل (74)، من

مقدمة عامة

اطارات المؤسسات محل الدراسة، ومن أجل تحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية (Spss)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

افتقار المؤسسات الجزائرية بالقطاع الصناعي خاصة إلى أنظمة وعملية الذكاء التنافسي وبذلك تفتقر إلى المعلومات الكافية التي تمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لبقائها واستمراريتها في الأسواق، كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن المؤسسات محل الدراسة تؤيد استخدام الذكاء التنافسي لكن ما يعيقها عدم معرفتها لهاته العملية وكل ما يحيط بها، كما لوحظ من خلال التحليل الاحصائي بمساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية، كما تسهم أبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء العميل، الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء التحالف الاستراتيجي) في تحسين الأداء بمؤسسات الصناعات الغذائية ولكن بنسب متفاوتة.

وقد أوصت الدراسة بالتركيز على تعزيز ثقافة الذكاء التنافسي وذلك من خلال قدرتها على تعزيز تبادل المعرفة والأفكار بين الأفراد والإدارات، أيضاً العمل على خلق ثقافة تنافسية بداخل المؤسسات وذلك يتطلب منها التدريب المستمر للموظفين حيث يجب التركيز على أهمية الذكاء التنافسي والنتائج التي يحققها هذا الأخير.

5. دراسة (Ozhan Karimi & Razieh Eshaghi, 2018) بعنوان: The Impact of Cultural Intelligence on

Competitive Intelligence

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الثقافي (استراتيجية ثقافية، الدافع الثقافي، معرفة ثقافية السلوك الثقافي) في الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافس، تسويق ذكاء الأعمال، الذكاء التكنولوجي، الذكاء الاجتماعي والاستراتيجي) وتعلق هذه الدراسة بمفاهيم الذكاء الثقافي والذكاء التنافسي وعلاقتها بالمنظمات الإيرانية القائمة على المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع بيانات البحث من خلال أخذ عينات غير عشوائية للمنظمات القائمة على المعرفة من مجتمع البحث باستخدام أداة الاستبيان، وقد قدرت عينة الدراسة ب(330)، مفردة ومن أجل تحليل البيانات تم استخدام برنامجي (Lisrel) و (SmartPls) في طريقة المعادلة الهيكلية، ولحساب موثوقية الاستبيان تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن الذكاء الثقافي له تأثير على الذكاء التنافسي للمنظمات القائمة على المعرفة في إيران، ومن أجل التمتع بذكاء تنافسي من الضروري الاستفادة من الذكاء الثقافي.

كما أوصت الدراسة على وجوب المؤسسة دائماً أن تسعى للفوز بالمعلومات التنافسية من السوق والعملاء والمنافسين والصناعة بحيث تكون مصداقية المعلومات التي تم الحصول عليها ذات قيمة أعلى، وستؤدي إلى تطوير استخبارات وتجميع تنافسية من الاستراتيجيات الأكثر تنافسية.

6. دراسة (مريم محمد الحسن محمد علي، 2019)، بعنوان: الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء

التنافسي والميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

قامت الدراسة باختبار الدور المعدل للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد) في العلاقة بين الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء المورد، الذكاء التكنولوجي) والميزة التنافسية بأبعاده (الجودة السعر، الابداع، الاستجابة)، وتناولت هذه الدراسة هذه المتغيرات من حيث التعاريف والأبعاد والعلاقة بين المتغيرات وطرق قياس كل متغير، كما استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت الاستبانة بناءً 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)، وتحليل بيانات الدراسة تم استخدام عدة أساليب 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 أن هناك علاقة ايجابية جزئية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، كما أثبتت النتائج أن للمرونة التنظيمية دور جزئي في تعديل العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، كما تبين أيضاً مدى أهمية الذكاء التنافسي كتوجه استراتيجي لمساعدة الشركات الصناعية في التعرف على البيئة التنافسية، وتوصلت هذه الدراسة أخيراً إلى اجراء المزيد من الدراسات تتعلق بمعرفة الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية بقطاعات أخرى.

■ الدراسات التي تجمع بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1. دراسة (تمارا محمود رشيد القريوتي، 2019)، بعنوان: إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأثرها

في الذكاء التنافسي : الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية ، دراسة ميدانية على مجموعة الحوراني، أطروحة دكتوراه

الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية.

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأبعادها المتمثلة في استراتيجية التدريب، استراتيجية التمكين، استراتيجية المعرفة، استراتيجية توظيف الألفية، وأثرها في الذكاء التنافسي بأبعاده الذكاء التجاري، الذكاء التكنولوجي في مجموعة الحوراني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم استخدام طريقة المسح الشامل لجميع المديرين في المستويات العليا والوسطى في الشركات التابعة لمجموعة الحوراني، والذي بلغ عددهم (130)، مديراً، حيث تم

مقدمة عامة

استرجاع(118)، استبانة صالحة للتحليل، حيث تم اخضاع البيانات واختار الفرضيات عبر برنامج الحزم الاحصائية(Spss)، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن الأهمية النسبية لإعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في مجموعة الحواراني جاءت مرتفعة، وأن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في الذكاء التنافسي في مجموعة الحواراني، وأن استراتيجيات التمكين تعتبر من أكثر أبعاد إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية تأثيراً في الذكاء التنافسي، كما وأظهرت النتائج ارتفاع الأهمية النسبية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرؤيوية كمتغير وسيط في الذكاء التنافسي في مجموعة الحواراني، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لإعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية.

كما أوصت الدراسة إلى ضرورة توجيه مجموعة الحواراني نحو استخدام التغذية الراجعة الخاصة بخرجات التدريب بشكل أكبر لتحديث برامجها التدريبية بشكل مستمر، واعتماد مجموعة الحواراني على معايير أكثر وضوحاً لتفويض السلطات، واتاحة المرونة الكافية لموظفيها من أجل تعزيز قيم المسؤولية الذاتية لديهم، كما أوصت بزيادة التركيز على تجنب التهديدات المحتملة قدر الإمكان وتحويلها إلى فرص عن طريق استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي.

2. دراسة (صفاء عبد العلي عبد الأمير، أحمد عبدالله أمانة الشمري، 2013)، بعنوان: أثر التعلم التنظيمي في تحقيق قدرات الاستخبارات التنافسية. وقائع المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول التوأمة المعرفية للتحديث الإداري والمالي والاقتصادي مع المجتمع، العراق: جامعة كربلاء.

تسعى هذه الورقة العلمية إلى تحديد أثر التعلم التنظيمي في تحقيق قدرات الاستخبارات التنافسية بالتطبيق في منظمات العراق ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد متغير التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي البعد الثقافي)، وتم اعتماد عمليات الذكاء التنافسي (التخطيط، التجميع، التحليل، النشر، العملية والهيكل، الثقافة والوعي التنظيمي)، واختبرت هذه الدراسة في قطاع التعليم العالي باختيار عينة من كليات جامعة كربلاء، وطبقت الدراسة على عينة من الهيئة التدريسية التي تشغل مناصب عليا في الكلية (عمداء، معاونين، رؤساء أقسام) و المكونة من (40)، تدريسي موزعين حسب الكليات والأقسام العلمية المختلفة، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات المطلوبة فضلا عن المقابلات الشخصية، ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم اعتماد الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تعكس العلاقة بين التعلم التنظيمي والاستخبارات التنافسية وتم اختبار الفرضيات بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط (Spearman)، واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية

مقدمة عامة

معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R2) التفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ومن بين أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها نذكر:

إن للتعلم التنظيمي دوراً فاعلاً في تنمية قدرات الاستخبارات التنافسية (الذكاء التنافسي)، وقد اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات منها: التركيز على ممارسة عمليات الاستخبارات التنافسية في الكليات عينة الدراسة بشكل أكثر فاعلية مع تعزيز ثقافة ووعي الكليات على كافة المستويات بشكل يجد فيه المنافسون صعوبة في تجاوزها، والمحافظة على مستوى عالٍ من المهارات و المعرفة وزيادة الخبرات لدى كوادر الكليات عينة الدراسة بالشكل الذي يعطيها ميزة التنافسية.

▪ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

إنّ الدراسات السابقة تعد بمثابة المفتاح الرئيسي لأي دراسة كانت، حيث كلما قام الباحث بالاطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع مشكلته كلما زاد استيعابه لفحوى الموضوع واستخراج أهم المشكلات والعمل على معالجتها، ومن خلال استعراض الأدبيات ومختلف الدراسات المتنوعة التي أتاحت لنا، والمتعلقة بموضوع دراستنا الحالية تبين وجود بعض النقاط التي أفادتنا في الدراسة والتي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1. أفادت الدراسات السابقة في إثراء كل ما يتعلق بالجانب الفكري والنظري لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي على حد سواء؛
2. ساعدت الدراسات السابقة في بناء واختيار أنموذج الدراسة وأهم الأبعاد التي سنعمل على قياسها في المؤسسة محل الدراسة؛
3. من خلال ما تم ملاحظته بأن غالبية الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الذكاء التنافسي أجريت في قطاع البنوك لكن اقتصرت الدراسة على تطبيقه في مؤسسة اقتصادية خاصة لما حققته من نجاح على المستوى المحلي فضلاً عن المنافسة على المستوى العالمي لفروعها الخارجية؛
4. أفادت الدراسات السابقة في محاولة التنوع في ما يتعلق بأساليب المعاملات والاختبارات الإحصائية؛
5. العمل على إغناء الطلبة في ما يخص بطرح النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، سواء من حيث المناقشة أو التفسير أو الربط.
6. أفادت الدراسات السابقة في مدى استخدام الجانب المنهجي العلمي في تقديم الدراسة؛

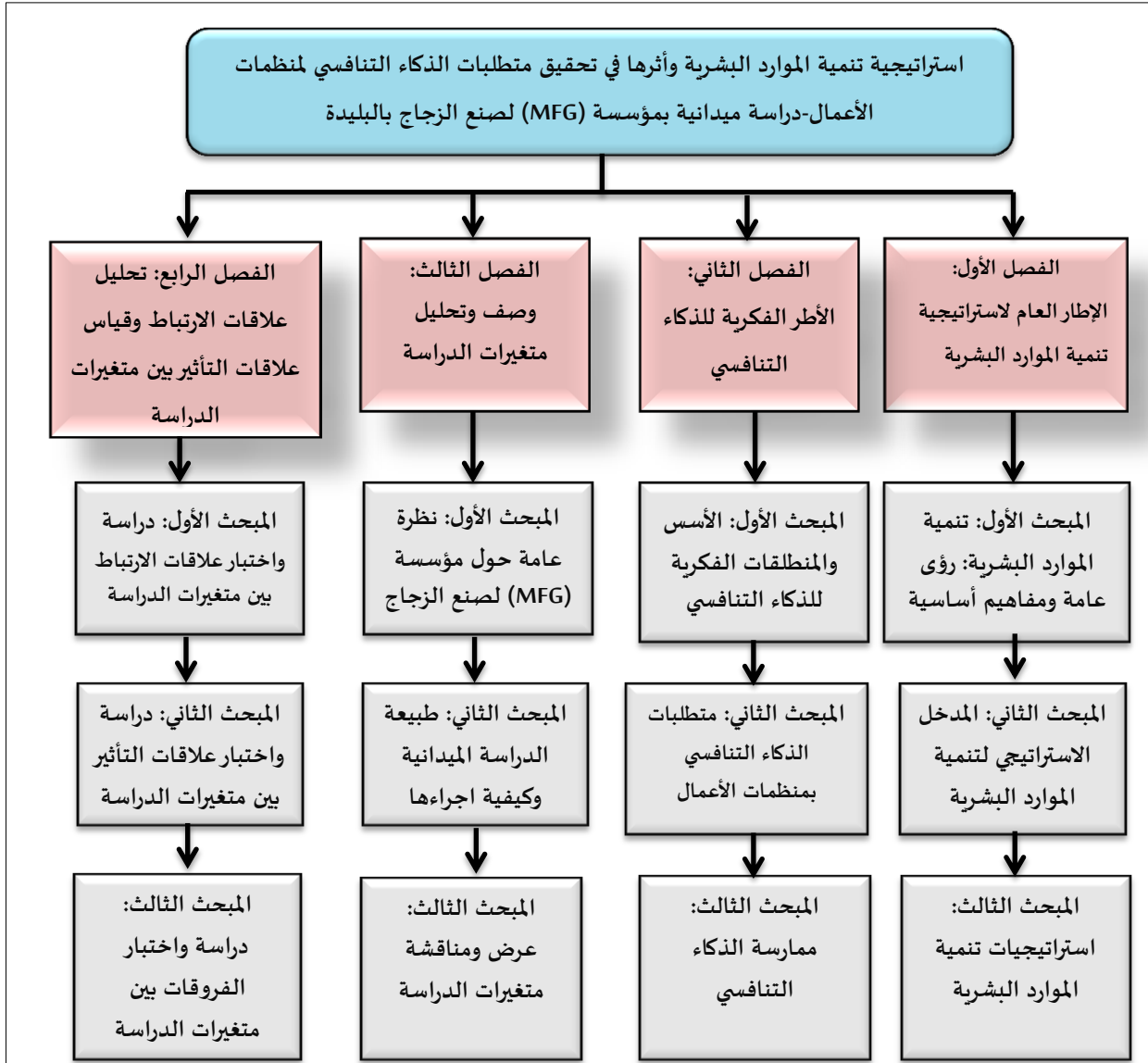
مقدمة عامة

تاسعاً: هيكل الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تمت هيكلتها في أربع فصول مقسمة على مباحث عديدة ومن أجل توضيح

ذلك سنقوم بالشرح كالآتي:

هيكل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الشكل السابق يمكن القول بأن أي دراسة لاتخلو دون التطرق إلى مقدمة، حيث أن المقدمة تعد من

الأساسيات الضرورية لأي دراسة كانت، حيث من خلالها تم تسليط الضوء على أهم النقاط الرئيسية لفهم متغيرات

الموضوع، كما أشرنا إلى جميع نقاط الإطار المنهجي للدراسة، وذلك بطرح التساؤل الرئيس مروراً بالتساؤلات الفرعية

والفرضيات الضرورية للإجابة عليها وأهمية الدراسة والأهداف التي ترمي لها، ثم الانتقال إلى صعوبات وحدود الدراسة،

مقدمة عامة

وكذلك المنهج المستخدم في الدراسة وحتى تتضح رؤية ومعالم هذه الدراسة فقد تم الاستعانة بطرح لمختلف الدراسات السابقة والعمل على مناقشتها وتبيان أهم مجالات الاستفادة منها.

ليأتي بعدها فحوى الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وذلك عبر ثلاث مباحث حيث تم تناول تنمية الموارد البشرية في المبحث الأول وتوضيح السياق التاريخي لها ومفهومها ومبادئها، كما لننسى الأهمية والأهداف، أما بخصوص المبحث الثاني فقد تم تناول المدخل الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية مع الإشارة إلى مفهومها ومتطلبات استراتيجية تنمية الموارد البشرية، ثم تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية، والمبحث الثالث تم تناول أهم الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية.

وفيما يتعلق بخصوص الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي، والذي سيعالج أربع مباحث، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى الأسس والمنطلقات الفكرية حيث يتم توضيح الخلفية التاريخية للذكاء التنافسي ومفهومه وأهميته وأهدافه، وأيضاً أسباب تبني الذكاء التنافسي، بينما في المبحث الثاني سنذكر أهم المتطلبات (أنواع) الذكاء التنافسي والمتمثلة بذكاء السوق، الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء العميل وذكاء التحالف الاستراتيجي، ليأتي بعدها في المبحث الثالث ممارسة الذكاء التنافسي، حيث سنتناول عملية الذكاء التنافسي والعوامل المؤثرة في فاعلية عملية الذكاء التنافسي، ونظام وأخلاقيات الذكاء التنافسي، كما سنحاول الربط بين متغيري الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي) في علاقة ارتباطية نظرية.

أما في الفصل الثالث: وصف وتحليل متغيرات الدراسة، فسيتم التطرق من خلاله إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول سنلقي نظرة عامة حول مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج، ثم في المبحث الثاني سنتناول أهم النقاط المتعلقة بطبيعة الدراسة الميدانية وكيفية اجراءها، أما في المبحث الثالث سنقوم بعرض ومناقشة متغيرات الدراسة.

وأما الفصل الرابع: دراسة واختبار علاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية منها و التي بناها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وهذا من خلال ثلاث مباحث، حيث في المبحث الأول نقوم بدراسة واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ثم في المبحث الثاني دراسة واختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، أما في المبحث الثالث سنقوم بدراسة واختبار فرضية الفروقات بين متغيرات الدراسة. وأخيراً سنختتم دراستنا هذه بغاتمة عامة، نستعرض من خلالها أهم النتائج النظرية والتطبيقية المتحصل إليها، مع الإشارة إلى تقديم أهم التوصيات والمقترحات التي قد تفيد الباحثين.

الفصل الأول: الإطار العام

لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

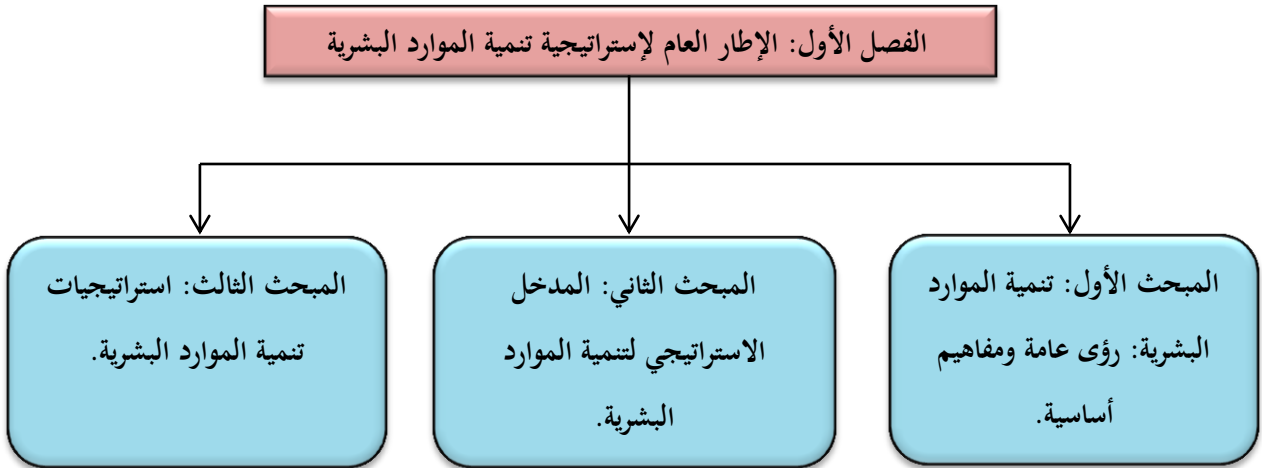
الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تمهيد

تعد تنمية الموارد البشرية جزءاً أساسياً من دورة حياة أي منظمة، حيث أنها متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بإمكاننا التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، ثم إنَّ تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب كافة التغيرات المعرفية والتكنولوجية من أجل مواجهة التحديات والمنافسات، كما وأنه في العقود الأخيرة من القرن الماضي ازداد الوعي بقيمة الفرد هدفاً ووسيلة في مجال التنمية، وبناءً على ذلك تعددت الدراسات والبحوث حول موضوع تنمية الموارد البشرية وتحليل مكوناتها ومختلف أبعادها، ذلك لأنها أصبحت تشكل ضرورة ملحة لحياة أي منظمة لأنها تحفظ وجودها في المستقبل، خاصة مع وجود التغيرات المتسارعة في جميع المجالات التكنولوجية أو الإدارية أو الثقافية كانت.

من خلال ما سبق سنحاول الإلمام بموضوعات هذا الفصل من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية: رؤى عامة ومفاهيم أساسية.
- المبحث الثاني: المدخل الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.



الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: تنمية المورد البشرية: رؤى عامة و مفاهيم أساسية

تعود كلمة التنمية (DEVELOPPEMENT)، إلى (EUGENE STALYE)، الذي اقترح خطة للعالم في عام (1939) وذلك بعد الحرب العالمية الثانية، حيث انتشر استخدام هذا المفهوم بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة بعد موجة التحرر التي شهدتها دول العالم الثالث، والتي كانت قابضة تحت الاستعمار، ومن ثم ظهرت التنمية كألية للحد من التخلف والوصول إلى مصاف الدول المتطورة.¹

كما ظهر أيضاً مفهوم التنمية الاقتصادية، والتي تركز هي الأخرى على العوامل الاقتصادية لإحراز التنمية، وهي تهدف إلى سد الفجوة في الدخل القومي للأفراد بين الدول المتطورة والدول النامية، ولكن بعد الستينات من القرن الماضي تغير مدلول التنمية، حيث تبين أنه لا يمكن الاعتماد على العوامل الاقتصادية وحدها لتحقيقها، بل لا بد من الاهتمام والتركيز على العديد من العوامل المختلفة والمتنوعة الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية والسياسية والإدارية.

ولقد زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسن نوعية الموارد البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية، وتنمية قدراتها على التجديد والابتكار في مختلف المجالات التقنية، في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية، وتزايد عجلة نمو معدلات التطور التكنولوجي لتضفي بعداً جديداً لمفهوم الميزة التنافسية للدول، ذلك لأنها عنصر ضروري في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمحور الرئيس في مجابهة تحديات العصر ومتغيراته المستمرة.

المطلب الأول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

بالرغم من أن ممارسات تنمية الموارد البشرية قديمة نوعاً ما، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين والإداريين بدأ يتجه إليه كحقل علمي في سنة (1958)، حيث أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development) أكثر تداولاً في مؤلفاتهم، ويشير أدب التسيير و الإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح مصطلحاً واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي (Leonard Nadler)، بعد عشر سنوات من التاريخ السابق.²

¹ - لعل بوكميش، الحق في التنمية كأساس لتنمية الموارد البشرية وتحقيق التنمية الشاملة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية الجزائر: الجامعة الافريقية أدرار، المجلد(05)، العدد(11)، 2013، ص:81.

² - John. P. Wilson, **Human Resource Development: Learning and Training for individuals and organizations**, 2nd edition, British Library, London, 2004, P:91 .

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

حيث قام في المفكر (Leonard Nadler)، في بداية الأمر بالمساواة بين مفهوم تنمية الموارد البشرية وبين مختلف النشاطات المخططة والتي تستهدف إحداث التغيير في سلوك الجماعة، ثم غيّر فكرته في مرحلة لاحقة عندما صرح بأن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، والتي تنفذ في فترة زمنية محددة مع توقع حدوث التغيير في الأداء.¹

ومع أواخر القرن التاسع عشر تحدت عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع وأنماط العمل الجديدة والأشكال التنظيمية المختلفة العمليات الأكثر تقليدية، فاستبعدت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام، هذه الأخيرة اعتمدت اعتماداً شديداً على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية، فلم يعد المسؤولون فيما أفراداً من العائلة المالكة للمؤسسة.² وقد مرت تاريخ تنمية الموارد البشرية بصفة عامة خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي:

أولاً. من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي، خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثورة مبركة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

ثانياً. خلال الثمانينات من القرن الماضي، تبين تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك اهتماماً بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم أخرى فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل: إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً. من السبعينات إلى التسعينات من القرن الماضي، ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول، في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

رابعاً. الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة.

وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير، إذن فالفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت

¹ - حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، الجزائر: جامعة الجزائر، 2007، ص: 89.

² - وهيبه سراج، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف «SANIAK Groupe BCR»، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص: 22.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية

من خلال ما تقدم سنتناول مفهوم تنمية الموارد البشرية من منظورين، هما:

أولاً: تنمية الموارد البشرية من المنظور الإسلامي

ينظر الإسلام للتنمية البشرية بصفة عامة على أنها الحياة الهنية، وهو بذلك سبق وفاق ما كان عليه مفهوماً وما آل إليه وما اختلف في مسماها، فهو لا ينظر لصنع الثروة بقدر ما ينظر إلى صانع تلك الثروة وهو الإنسان، ذلك المخلوق الذي له القدرة على صنع الثروة وفي الوقت نفسه لا تصنعه الثروة، وهو بطبيعته أكرم مخلوق، ومن أجله سخر له الله تعالى الكون خادماً لا مستخدماً فقال تعالى: (**وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوَجْرِ وَالنَّخْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَخَلَقْنَاهُمْ عَلَيْنَا فَمَنْ كَفَرَ فَمَنْ كَفَرْنَا تَنْجِيلاً**). [سورة الإسراء، رقم الآية : 70]¹

وبالتالي فإن مفهوم التنمية في الإسلام يتجاوز المنظور المادي وتحقيق الرفاهية القائمة على إشباع متطلبات الجسد ويمتد إلى متطلبات الروح والعقل التي لا تقل عن الناحية المادية في الحياة، فالإنسان وأياً كان الاسم فإن مضمونه هو الذي يحوي مفهومه، وسواءً أكانت التنمية بشرية أو إنسانية فإنها في حقيقتها مترادفات ويبقى مدلول المسمى، فالتنمية سواء سُميت بشرية أو إنسانية ينبغي أن لا تنتهي عند تكوين القدرات البشرية مثل: تحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات، بل يجب أن تمتد إلى أبعد من ذلك حيث الانتفاع بها سواء في مجال العمل من خلال توفر فرص الإبداع، أو التمتع بوقت الفراغ، أو الاستمتاع باحترام الذات وضمان حقوق الإنسان، أو المساهمة الفاعلة في النشاطات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، وترسيخ مفاهيم الحرية والعدل والمساواة، فالتنمية البشرية أو الإنسانية ليست مجرد تنمية موارد بشرية بل تمتد لتشمل التنمية بجوانبها الشاملة والمتكاملة، فهي لا ترتبط فقط بحياة البشر بل ترتبط في الوقت نفسه بجودة حياة البشر.

وفي الإسلام تهدف التنمية بصفة أساسية إلى تحقيق الأمن المادي من الجوع والأمن المعنوي من الخوف، لقوله تعالى: (**فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ الْبَيْتِ الْبَيْتِ الْأَعْظَمُ مِنْ جُوعٍ وَأَمْنُهُ مِنَ الْخَوْفِ**) [سورة قريش، رقم الآية : 03] فالإسلام يريد من خلال عملية التنمية توفير الحياة الطيبة الكريمة لكل إنسان (**مَنْ عَمِلَ حَالِيًا مِنْ حَضْرٍ أَوْ أَدْنَىٰ وَهُوَ كُفْرًا فَلَنَرْحِمَنَّهُ**

¹ - أشرف محمد دواية، التنمية البشرية من منظور إسلامي، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول واقع التنمية البشرية في اقتصاديات البلدان الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 26-27 نوفمبر 2007، ص: 4-6.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

حَيَاة طَيِّبَةً وَنَجْرِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ. [سورة النحل، رقم الآية : 97]. حياة تسمو بالروح والجسد ويسودها روح الإخاء والتكافل والمودة والرحمة، وترتفع عليها مظلة الأمن والعدل والحرية والمساواة، وتخلو من شبح الجوع والخوف والكرهية والبغضاء، وتراعي العدالة في توزيع الدخل والثروة حتى لا يكون المال دولة بين الأغنياء وحدهم.

ثم إن مهمة تنمية الموارد البشرية تقوم على إصلاح الفرد بحيث يكون عنصراً فاعلاً عاملاً لخدمة دينه ومجتمعه والبشرية جمعاء، وقد انتشر مفهوم تنمية الموارد البشرية في كل بلدان العالم، وتوحدت رؤية الجميع حول أن غاية ما تسعى له هذه التنمية هو إصلاح الإنسان، إلا أن مفهوم الإصلاح يختلف من مجتمع إلى مجتمع ومن دولة إلى أخرى وإذا كان المقصود لدى الجميع إصلاح مهاراته ومعارفه وإمكاناته، فإن الإسلام نظر إلى عملية الإصلاح نظرة شاملة إذ يمتد الإصلاح إلى إيمانه وأخلاقه وسلوكه ومعاملاته، ولذلك كانت رسالات الأنبياء جميعاً تقوم على الإصلاح انطلاقاً من قوله تعالى: (إِن أُرِيدُ إِلَّا الْإِخْلَاقَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ) [سورة هود، رقم الآية: 88] ووضع الإسلام قوانين واقعية ورسم سبلاً متعددة الجوانب، وكذلك أوجب العقوبات والحدود لسد الذرائع إلى الفساد والإفساد، وكل ذلك لإصلاح موارد البشر وإيصالها إلى التنمية المطلوبة.¹

وبالتالي ينطلق المفهوم الإسلامي لتنمية المورد البشري من قضية مسلمة مفادها: أن عمارة الأرض والقيام بمهام الاستخلاف فيها لا يتم إلا بإعداد الإنسان القادر على أداء هذه الواجبات بكفاية واقتدار، وبتأهيله والنهوض بقدراته وإطلاق طاقاته وإمكاناته من مختلف الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والروحية فتنمية (العنصر البشري) من أجل تحقيق أهداف التنمية الشاملة في المفهوم الإسلامي لا تتم إلا عن طريق التربية والتعليم والتأهيل.²

من خلال ما سبق تبين أن المنهج الإسلامي تناول موضوع تنمية الموارد البشرية من زاوية حفظ الإسلام للروح البشرية، وحفظ حقوقها من مختلف الجوانب الدينية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، والعمل على تدريبه وتأهيله ليواكب التغيرات التي تلمس هاته الجوانب.

¹ - محمد علي حسين، موقف الإسلام من تنمية الموارد البشرية، مجلة دراسات الجامعة الإسلامية العالمية شيتاغونغ، المجلد (09)، 2012، ص: 351.

² - وفاق جعيجع، استراتيجية الدولة الجزائرية في تنمية الموارد البشرية في أقسام المحو الأمية: دراسة ميدانية بمدينة المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فرع علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر: جامعة مين دباغين سطيف 2، 2017، ص: 35-36.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

ثانياً: المنظور الإداري لتنمية الموارد البشرية

قبل الحديث عن مفهوم تنمية الموارد البشرية لابد للإشارة إلى المفهوم المتعلق بالموارد البشري، حيث تعبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية لأي منظمة كانت إنتاجية أو خدمية، فهي عامل الإنتاج الرئيسي والذي تطغى أهميته على سواه من عناصر الإنتاج، وتشمل الموارد البشرية كل من يعمل في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، بغض النظر عن مدى اختلاف مستويات مهاراتهم وأنواع الأعمال التي يقومون بها، كما تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمة و أصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، وبوسطته تتحقق الأهداف، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها¹.

ولعل أهم تأثير جوهري لما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية في الإدارة الجديدة هو ذلك الاهتمام الكامل والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الزاوية والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية ومصدر أولي للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي².

ولقد خضع مفهوم تنمية الموارد البشرية بعدد من التغيرات في المسمى أو المصطلح تبعاً لتطور مضامين هذه التنمية التي بدورها عكست تطور نظريات وتجارب التنمية الاقتصادية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث استخدم في البداية مصطلح العنصر البشري، كعامل أو عنصر إنتاجي فقط مثله شأنه شأن الأرض ورأس المال، ثم استخدم مصطلح تنمية رأس المال البشري ليقصد به إنماء مهارات وقدرات البشر عن طريق التعليم والتدريب والرفع من إنتاجية العمل وتعظيم الناتج القومي كمبرر للاستثمار في البشر، وتحقيق أكبر عائد منهم، وظهر إلى السطح مصطلح آخر هو تنمية الموارد البشرية ليطغى على المصطلحات الأخرى ويشجع استخدامه في أدبيات التنمية، والمقصود به تنمية البشر باعتبارهم مورد اقتصادي قابل للزيادة من خلال التعليم والتدريب لاستخدام أفضل للقوى العاملة كوسيلة لزيادة الإنتاج، ثم أخذ المعنى يتسع تدريجياً للنظر في اعتبار البشر أيضاً غاية.

¹ - علي طالم، فريدة كافي، تنمية الموارد البشرية: الخيار الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المتعامل الاقتصادي موبيليس، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد(07)، العدد(03)، 2019، ص: 129.

² -علي السلي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع بالقاهرة، 1997، ص: 34.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

وهذا التحول على المستوى النظري أخذ يؤكد أكثر من أي وقت مضى على البعد الاجتماعي للتنمية، مشيراً إلى أن تنمية الموارد البشرية ترتبط بعوامل أخرى، مثل صحة البشر وتلبية احتياجاتهم الضرورية وغيرها، لتصبح ضرورة لإنماء معارف البشر، وتنمية قدراتهم ومهارتهم.¹

وقد تم تعريف تنمية الموارد البشرية لأول مرة من قبل المفكر (Leonard Nadler)، في الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية في الولايات المتحدة الأمريكية في عام (1969)، على أنها عملية تنظيمية تهدف إلى تغيير أداء الموارد البشرية من خلال العمل على لتحسين الجودة والوعي بين القوى العاملة الفردية والمشاركة في بناء المهارات وتطويرها.²

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن المفكر حصر مفهوم تنمية الموارد البشرية في أداء القوى العاملة، بالرغم من أن التغيير في سلوك المورد البشري يسبق الأداء، حيث أن التغيير في السلوك ينتج عنه الإبداع.

وعرفت أيضاً بأنها تطوير وتحسين جميع المهارات والقدرات الفردية اللازمة لأداء العمل وذلك بواسطة التعلم المقصود أو غير المقصود بمعنى تعلم رسمي أو تعلم فردي.³

كما وتعتبر تنمية الموارد البشرية عن تلك الجهود المستمرة والمخطط لها والتي تهدف إلى تحسين قدرات الأفراد أي معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم لتحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي، في وظائفهم الحالية وإعدادهم لوظائف أو مهام مستقبلية أو تمكينهم من مواكبة نمو المؤسسة وتطويرها، وذلك من خلال ثلاث وظائف رئيسية، هي التدريب والتعليم والتطوير، على أن يكون ذلك في إطار الجهود العامة للتطوير التنظيمي، التي تهيئ المناخ والظروف والعوامل المواتية لتحقيق نتائج تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة، وفعالية المؤسسة بصفة عامة.⁴

وقد تم وصف تنمية الموارد البشرية أيضاً بأنها تنمية إبداعية وتسريح لطاقات التفكير والابتكار عند المورد البشري، وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.⁵

¹ - عبد الكريم علي ناصر العمري، استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في جامعة دمار حتى عام 2030، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وتخطيط تربوي، قسم العلوم التربوية والنفسية، اليمن: جامعة دمار 2014، ص: 147.

² - Abdul Latif, et al, **Human Resource Development: Strategies for Sustainable Rural Development**, Asian Social Science, Vol(07), No(06), 2011, P: 159.

³ - فيصل أحمد الرواجفة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على كفاءة الأداء: دراسة حالة شركة الشرق الأوسط للتأمين (2005-2013)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التخطيط الاستراتيجي، تخصص إدارة الأعمال، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية، 2014، ص: 35.

⁴ - حسين يريقي، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

⁵ - وهيبه سراج، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

وأيضاً تحسين وتطوير سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصيتهم وقدراتهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة.¹

ومما تمت الإشارة إليه أيضاً حول مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنها عملية ديناميكية أي تمتاز بالتطور والاستمرارية، وتسعى نحو رفع كفاءة الموظفين العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال تدريبهم وتأهيلهم ورفع القدرات والمهارات الخاصة بهم واستثمارها بالشكل الذي يزيد من العملية الإنتاجية.²

وتم تعريفها بأنها مجموع الأنشطة الإدارية التي تسعى للحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.³

وذكر (Gary Dessler, 2003)، بأنها مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.⁴ وبالتالي تنمية الموارد البشرية تشير إلى إعداد الموارد البشرية والاهتمام بها ومتابعتها، وذلك بتوظيفهم وتدريبهم وتقييم أداءهم وتخطيط مساهمهم الوظيفي بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم والحصول على ميزة تنافسية تمكنها من ضمان البقاء والاستمرارية.⁵

مما سبق يتضح أن تنمية الموارد البشرية عملية ترجع لإدارة الموارد البشرية في الحفاظ على مختلف الكوادر والطاقات الموجودة لديها، والعمل على تدريبها وتأهيلها بما يحقق متطلبات العمل الحالية أو المستقبلية، والتي تستهدف تتبع سلوك واتجاهات العاملين بغية تحقيق الفعالية وتحسين الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الكلية.

بناءً على ما سبق يمكن استخلاص عدة نقاط ترمي في مفهوم شامل لتنمية الموارد البشرية:

1. عملية تنظيمية تهدف إلى بناء المهارات وتطويرها والحفاظ عليها؛

2. تتميز عملية تنمية الموارد البشرية بالديناميكية بما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية؛

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 126.

² - صفية محمد أحمد ميرغني، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية جامعة شندي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والحث العلمي، السودان: جامعة شندي، 2018، ص: 65.

³ - محمد حسين عبدالله نعيم، واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، تخصص الإدارة التربوية، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص: 16.

⁴ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2003، ص: 34.

⁵ - عبد الحكيم جربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف1، 2012، ص: 28.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

3. تعمل تنمية الموارد البشرية على تحقيق التوازن بين احتياجات الفرد من جهة واحتياجات المنظمة من جهة أخرى.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

قبل أن نتطرق لأهمية تنمية الموارد البشرية لابد أن نسلط الضوء على أهم الأسباب الرامية لتبني هاته العملية الأساسية للمورد البشري، ومن بين أبرز الأسباب التي أدت إلى الحاجة لتنمية الموارد البشرية ما يلي:¹

1. توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم وتعليمهم؛
2. تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسة في مجالات عدة؛
3. التنوع والتعداد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، وذلك يجعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعداد الثقافي؛
4. أقدمية الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل من أجل تسليحهم مجدداً بمهارات وقدرات لمواكبة مختلف التطورات؛
5. تهيئة الأفراد لمواجهة تحديات العولمة وشدة المنافسة بين السلع والخدمات ومن ثم زيادة الحاجة إلى العمالة ذات كفى؛
6. التزايد المستمر في أهمية رأس المال الفكري المعرفي؛
7. أصبحت المؤسسة اليوم تبحث على اليد العاملة التي تتصف بخصائص أساسية مثل الإبداع.

أولاً: أهمية تنمية الموارد البشرية

ترتكز أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة على ما يلي:²

1. تكمن الأهمية الأولى بضرورة قيام الحاجة إلى تدريب الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معاً وهذا ما تم الاشارة إليه في أسباب القيام المؤسسة بتنمية مواردها البشرية.
2. تعبر الأهمية الثانية لتنمية الموارد البشرية عن النتائج الملموسة التي تحققها مجالات تنمية الموارد البشرية على العموم و التدريب بشكل خاص بحيث تعد الفعالية والكفاءة في الإنتاج والأداء مطلبين أساسيين يقعان في صلب استراتيجيات إدارة المؤسسة يتحققان غالباً عن طريق التدريب، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع مستوى أداء وإنتاجية الأفراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجه.

¹ -حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية بيروت، 2002، ص: 237.

² -كمال طاطاي، تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد(04)، العدد (07)، 2020، ص: 279.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

يشكل التدريب محور رئيس في تنمية الموارد البشرية وهو ما تم تسليط الضوء عليه في العنصر السابق، فنتائج تنمية الموارد البشرية تظهر عن طريق التدريب.

وفي هذا الصياغ يذكر (Steven Stralser)، أنه من المهم أن تكون المنظمة قادرة على تعيين موظفين جيدين، لكن استشارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم أمر لا يقل أهمية عن ذلك بل قد يكون أكثر أهمية، فتدريب وتطوير الموظفين جانب مهم في كل المنظمات اليوم، و من أهم الفوائد لتنمية الموارد البشرية نذكر ما يلي:¹

1. زيادة قيمة وقدرات الموارد البشرية بالمنظمة؛
2. توفير بدائل للتوظيف من خلال تأهيل الموظفين الحاليين لملاء الوظائف الشاغرة؛
3. صناعة قادة محتملين لمستقبل المنظمة؛
4. المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم و التطور.

ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية

تأمل منظمات الأعمال اليوم أن تحقق غايات محددة من خلال تنمية مواردها البشرية، إذ أن تنمية الموارد البشرية هي الأساس عملية تنمية الفرد والتي تصلح بها الحياة الإنسانية وترفع من مستوى معيشتها، وبالتالي من مستوى المنظمة، ويمكن أن نحدد الأهداف المتحققة من تنمية الموارد البشرية بالتالي:²

1. بناء أفراد قادرين على مواجهة المحيط الخارجي والتغيرات التي تحدث حولهم بشكل إيجابي وفعال؛
2. مساعدة الأفراد على التفكير بشكل إيجابي وتغيير نظرتهم من نظرة سطحية إلى نظرة أكثر عمقاً وبشكل مختلف للحياة من حولهم؛
3. تعليم الفرد على اتقان مهارات الاتصال الفعال وذلك من أجل إثراء تواصل الفرد بالمجتمع بشكل أخلاقي ومؤثر يعبر فيه الفرد عن نفسه ويتولد شيء من الارتياح بينه وبين أسرته وأصدقائه وزملاء العمل وقائديه؛
4. مساعدة الفرد في تطوير أدائه وقدراته وذلك من أجل إيجاد الوظيفة المناسبة له وكيفية الحصول عليها وما يحتاجه لذلك من مؤهلات ودورات سمات في الشخصية؛

¹ - اسراء محمد الذبيان، أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية في جامعة البرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها المجلة العربية لجودة لتعليم، المجلد(06) ، العدد (01) ، 2019، ص: 13.

² -سوسن ابراهيم رجب العكيدي، عناصر تنمية الموارد البشرية: دراسة تشخيصية لأداء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والألبان المحدودة في محافظة كركوك، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة –النجف الأشرف، المجلد(01) العدد(40) ،2016، ص: 613-614.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

5. تعليم مهارات وفنون التعامل وكيفية تعامله مع فريق العمل ومع قائد الفريق ويجب أن يتفهم الفرد أنه مهما كان دوره صغيراً إلا أنه سيكون مؤثراً إذا ما قام به على النحو الأمثل وعمل على إظهار إبداعاته الخلاقة به فهو قائد المهمة التي يقوم بها مهما صغرت؛

6. تعليم الفرد قيمة وأهمية الوقت وتدريبه على مهارات أو فنون إدارة الوقت وتعليمه كيفية استغلال طاقاته ومواهبه ووضع أهداف لحياته؛

7. تعليم الفرد كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه الفرد بشكل إيجابي وفعال والبحث عن المخارج و الحلول.

هذا وقد أظهرت دراسة استكشافية أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية سنة (1995)، نفذتها جمعية

التدريب والتنمية الأمريكية في عدد من المؤسسات الفوائد التالية المحققة من وراء تنمية الموارد البشرية وهي:¹

1. رفع نسبة الكفاءة الإنتاجية بمقدار 77%

2. تحسين جودة المنتج بنسبة 72%

3. رفع نسبة رضا الزبائن بمقدار 63%

4. تحسين خدمة الزبائن بنسبة 75%

5. انخفاض الفاقد والهدر بنسبة 55%.

المبحث الثاني: المدخل الاستراتيجي لتنمية المورد البشرية

تمثل استراتيجية تنمية الموارد البشرية إحدى المرتكزات المهمة لتطوير المعرفة حيث تقود المهارات المكتسبة إلى رفع الأداء وتنمية قدرات الابتكار الفردي والجماعي، لذلك يزداد الطلب على التدريب والتأهيل نتيجة للاحتياجات التنافسية المتزايدة، والتي شهدت تطوراً ملحوظاً خلال السنوات القليلة الماضية في استقطاب واستيعاب الموارد البشرية وتدريبها بالرغم من أن الكوادر الموجودة لا تقل كثيرة عن المتطلبات التنافسية الآتية، ولذلك لابد من وضع سياسات واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية على ضوء تحديد الأسبقيات التنافسية بناءً على مرتكزات تنموية وتبعاً للإمكانات البشرية والمادية المتاحة للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

أصبحت استراتيجية تنمية الموارد البشرية أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، والاستراتيجية هنا تمثل مزيج الآليات والأساليب المختارة لتعظيم استخدام الموارد البشرية، حيث أن الاستراتيجية متصلة بالقدرات طويلة الأجل التي

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2005، ص:440.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تتخذ على مستوى الإدارة العليا، ومن خلال هذا العنصر سنحاول التطرق لبعض التعاريف لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية كالآتي:

استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتطلب إدخال وتعديل وتوجيه العمليات بطريقة حيث كل الأفراد والفرق مجهزة بالمهارات والمعارف والكفاءات التي يحتاجونها للقيام بالمهام الحالية والمستقبلية المطلوبة من قبل المنظمة.¹ كما وتعتبر استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة التي تهدف وتوسعي إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل دائم، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد.²

وتمت الإشارة لاستراتيجية تنمية المورد البشرية بأنها وسيلة لتحسين أداء المنظمة، وذلك من خلال إقامة روابط قوية بين تنمية المورد البشري وأهداف المنظمة و استراتيجيتها، وكذلك استراتيجية التعلم وعمليات التطوير لتوليد وتعزيز السلوك المناسب والكفاءات المناسبة للمنظمة.³

ويرى البعض أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها التنمية التي تنشأ من رؤية واضحة عن قدرات الأفراد وتعمل في إطار الاستراتيجية العامة للعمل.⁴

أيضاً هي مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتحسين مؤهلات وأداء الأفراد عبر العديد من المستويات التنظيمية في التسلسل الهرمي عن طريق التدريب وتطوير المسار الوظيفي للعاملين بما يؤمن تحقيق الأهداف الفردية للعاملين وكذلك الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.⁵

من جانب آخر تم وصفها بأنها عملية منهجية لتطوير الموارد البشرية الفردية والتي تهدف إلى تمكين الفرد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.⁶

¹ - Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management**, a guide to action, 4 th édition, British Library cataloguing, 2008, pp:175.

² - عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص:437.

³ - أسماء رشاد نايف الصالح، **تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية: دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها**، المجلة العربية للإدارة، 2012، ص:28.

⁴ - Michael Armstrong, op cit, p:175-176.

⁵ - Matthias T. Meifert , **Strategic Human Resource Development: A Journey In Eight Stages With a Foreword By Dave Ulrich**, Springer - verlag , Berlin , Germany, 2012, p:17.

⁶ - Hu, po , **Theorizing Strategic Human Resource Development: Linking financial performance and sustainable competitive adntage** International research coference , Fayettevill , AR , University of Minnesota, 2007, p:04.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

كما تعرف بأنها الأنشطة المخطط لها وعمليات التدخل المنظم التي يكون لها تأثير في تعزيز التعلم التنظيمي والفردى لتطوير الإمكانيات البشرية لتحقيق أقصى قدر من الفعالية والأداء سواء كان على مستوى فرد أو جماعة وعلى المستوى التنظيمي أو تغييرات فعالة ومفيدة لتغيير السلوك الشخصي أو التنظيمي الحالي والمستقبلي.¹

وتعمل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والتدريب جنباً إلى جنب لتلبية احتياجات المنظمة والموظفين.² وأيضاً تتمثل مهمة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في إنشاء ثقافة تعلم تستجيب ضمنها مجموعة من استراتيجيات التدريب والتطوير والتعلم لاستراتيجية المنظمة بالإضافة إلى تشكيلها بشكل متزامن والتأثير على هذه الاستراتيجية.³

كما وتستند استراتيجيات تنمية الموارد البشرية إلى جملة من الخصائص التالية نوردتها كالتالي:⁴

1. اعتبار تنمية الموارد البشرية شريك أساسي ومحور استراتيجية في رؤية المؤسسة الناجحة وخططها ومستقبلها
2. تعتبر استراتيجية تنمية الموارد البشرية مدخلاً مهماً من مداخل التحسين المستمر للأداء؛
3. أنها عملية مستمرة يتكامل فيها دور الفرد مع إدارة المؤسسة للوصول إلى الأهداف؛
4. دور النقابات وظهورها لها أثر بارز في تطوير الموارد البشرية ووضع الموظف تحت أنظمة العمل وقوانينه.

ويمكن توضيح خصائص استراتيجية تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:⁵

1. استراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها نظاماً فرعياً هي نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، والذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، وبما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة؛

2. استراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها نشاطاً مستمراً: إن تنمية الموارد البشرية في النشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية والبيئة

¹ - صبيحة قاسم هاشم الموسوي، عباس مزهر عاكول الشبلاوي، استراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاساتها على جودة الخدمات البلدية: دراسة حالة في الدوائر البلدية في كربلاء المقدسة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(22)، العدد(92)، 2016، ص:42.

² - Ross C Stanley, Developing sales training programs to promote a competitive advantage: linking corporate strategy with human resource development, *Strategic HR Review*, Vol(13), No(04), 2014, p: 186.

³ - Denise R. Philpot & Mariya Gavrilova Aguilar, Post-Leave (Return to Work) Training Needs and Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, Vol(23), No(02), 2021, p:173.

⁴ - بوران فاضل صالح، دور تنمية الموارد البشرية في تقييم الأداء في شركات التأمين: دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، مجلة الأستاذ، المجلد(02)، العدد(209)، 2014، ص: 404.

⁵ -نعيمة يحيى، فتيحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المديرية الجبوية للتوزيع بباتنة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد(02)، العدد(02)، 2015، ص:03.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

المحيطة بها بمتغيراتها وتطوراتها وما تفرزه من فرص وتهديدات، وبما يضمن استغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من تهديدات؛

3. استراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها نشاطاً شاملاً: هي نشاط شامل يمتد ليشمل جميع العاملين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، وبما يضمن زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، وكذلك مساعدة العاملين على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي، وذلك في الأجلين القصير والطويل.

المطلب الثاني: متطلبات استراتيجية تنمية المورد البشرية

تتوقف قدرة المؤسسات على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تنمية المورد البشري على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:¹

1. أن يكون المورد البشري عنصراً أساسياً ضمن القرارات الاستراتيجية و التشغيلية؛
2. ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالمورد البشري باحتياجات الأداء الفعلي؛
3. التكامل بين المورد البشري وبقية الموارد المالية و التكنولوجية و تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب التدريب، التجهيز... الخ) وتدعيم بعضها، كما يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لتنمية المورد البشري على مدى إدراك المؤسسة الأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي: تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، رفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل العادل وتحسين أخلاقيات و سلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتنميتها تحقيقاً للأمان الوظيفي وتنمية الروح الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبى توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة.

ثم إن نجاح منظمات الأعمال في بناء وتصميم وتنفيذ استراتيجيتها في تنمية مواردها البشرية وبكفاءة كبيرة يتطلب ما يلي:²

1. تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم بين الخصائص الفردية واحتياجات العمل؛
2. توفير مختصين وخبراء في مجال تنمية الموارد البشرية وفي مختلف المستويات التنظيمية؛

¹ - عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، ورقة علمية مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، الجزائر: جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس 2004، ص: 06.

² - صبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2015، ص: 113.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

3. إنجاز المهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية، هذا يتطلب وجود متخصصين على درجة هامة من الخبرة العلمية والعملية؛
4. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية المورد البشري، بمعنى أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمؤسسة ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة في تنمية قوة العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
5. هدف وسياسة لتنمية المورد البشرية أي التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية، إلى سياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية في المؤسسة؛
6. بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتركيزها على الجانب المعرفي، أي تعديل الأفكار والمعتقدات وطرق التفكير والجانب السلوكي، الذي يتضمن تعديل سلوكيات الموارد البشرية وكذا تعديل بيئتهم الداخلية من خلال مثلاً تمثيل الأدوار ونمذجة السلوك؛
7. ضمان فعالية تطبيق وتنفيذ تلك الاستراتيجية من خلال مستوى إشراف عالي للمشاركة في المناقشة والموافقة على مضامينها؛
8. التعلم التنظيمي واستمرارية المنظمة في التعلم والاستثمار في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو والمساهمة في بناء الرؤية المستقبلية، هذا يكون من خلال التعلم المستمر والذي يعد عماد التعلم التنظيمي.

المطلب الثالث: تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تعد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات بمثابة القوة المحركة الأساسية لتطوير القوة العاملة، والتي تشمل مجالات التأهيل والتدريب للكفاءات والأطر البشرية المساعدة، بما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسات التنافسية ولا يتحقق ذلك إلا بصياغة جيدة وبناء وتنفيذ استراتيجيات مؤثرة وإتباع سياسات تنموية تمس جميع المجالات وتساهم في خلق الابداع والتطوير وإنتاج المعرفة الداعمة للميزة التنافسية، وفيما يلي مراحل بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية ونماذج تصميمها ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة.

أولاً: مراحل بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية

بداية تمر عملية بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمرحلة التالية: ¹

¹ - عماد مساعدي، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس بسطيف 1، الجزائر، 2014، ص:22.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

1. دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمنظمة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تتجه للمنظمة من فرص وما تمدده بها من معوقات وأخطار؛
 2. تحليل المناخ الداخلي للمنظمة والتعرف على نقاط القوة والضعف؛
 3. دراسة وتحليل الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط (إنتاج، تمويل استثمار، تسويق،...) ومتطلبات تنفيذها؛
 4. تحديد هيكل الموارد البشرية (أعداد، وأنواع المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المنظمة وإنتاج القيم المستهدفة؛
 5. مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاحة وتحديد الفجوات التي يعاني منها؛
 6. رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات؛
 7. النظم والاستراتيجيات وتصميم فعاليتها بما يتناسب مع متطلبات استراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- ثانياً: نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

إن تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية يتم عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر بموجب أحد النموذجين التاليين:¹

1. نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة

يقوم هذا النموذج على ضرورة استمرارية تنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال إذ تعتبر مركزاً يساعد على خلق مناخ دائم للتعلم، فهي تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، بالتالي فاحتياجات التنمية لديها في تزايد مستمر ودائم، مما يدعوها ويضطرها لتبني وجعل عملية التعلم مستمرة لتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع هذه التغيرات، بناءً على ذلك يتم تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال مراحل متعددة ومتسلسلة على النحو التالي:

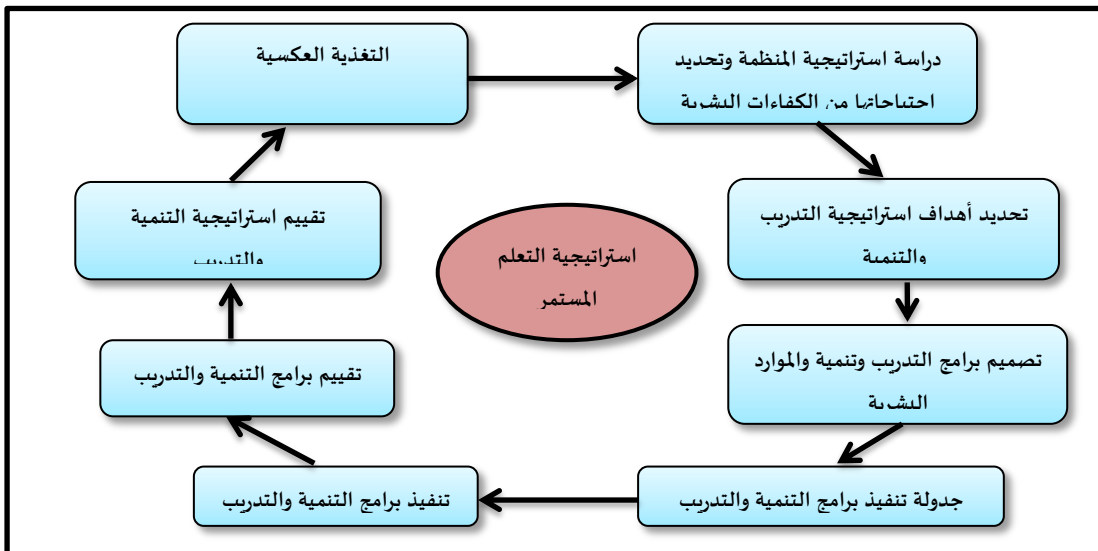
- تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، ذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لحالات العمل والتي تخدم عادة رسالة وأهداف واستراتيجية وثقافة المؤسسة؛

¹ -عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 451.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

- في ضوء احتياجات ومتطلبات استراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي تقتضي تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد غطت احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية؛
- في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التنمية المتنوعة، بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الاستراتيجية؛
- وضع جدول زمني لتنفيذ البرامج التنموية بشكل يحقق الأهداف الاستراتيجية تدريجياً وجدولة زمنية تحدد أولويات تنفيذ هذه البرامج المباشرة بتنفيذ البرامج الموضوعية سابقاً حسب جدولتها الزمنية والمتابعة المستمرة لهذا التنفيذ وكذا رصد أي مشكلة تظهر حلها مباشرة؛
- القيام بعملية التقييم لمعرفة مدى النجاح الذي حققه البرنامج التنموي في تحقيق الأهداف وتشخيص الثغرات التي حدثت ومعرفة أسبابها؛
- جمع نتائج تقييم البرامج وتلخيصها وتبويبها من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ استراتيجية التنمية للموارد البشرية، بالتالي معرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها؛
- نتائج تقييم الاستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها وتحديد أسباب ما للعمل على تجنبها في الاستراتيجية القادمة، كذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها للاستفادة منها أيضاً في الاستراتيجية المستقبلية التالية ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل (01-01):

الشكل (01-01): نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص:453.

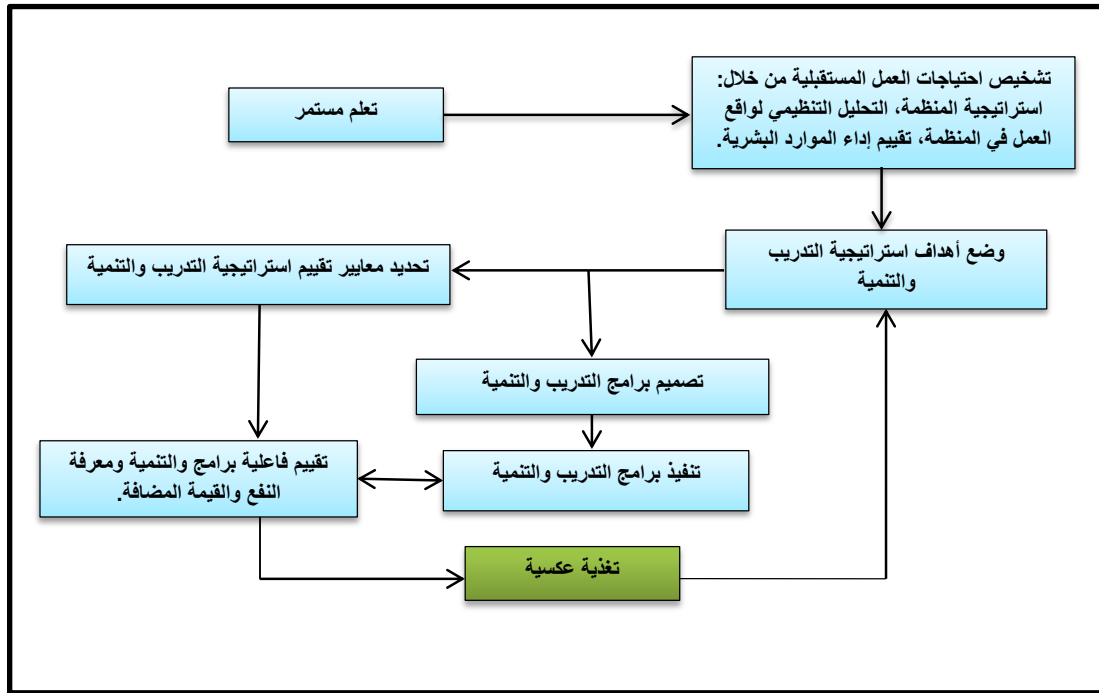
الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

2. النموذج التشخيصي

ينظر هذا النموذج إلى تنمية الموارد البشرية على أنها نشاطاً استراتيجياً، أي يأخذ شكل استراتيجية توضع أساساً لتلبية حاجة المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية ذات المهارة والكفاءة العالين، أين يتم تشخيص هذه الحاجات لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، حيث من نتائج هذا التشخيص يتم وضع أهداف الاستراتيجية التي على أساسها يتم تصميم برامج تنمية الموارد البشرية، التي أيضاً من خلالها سيتم تحقيق الأهداف وتمكين المؤسسة من التكيف ومواردها البشرية مع التغيرات البيئية المستجدة.¹

ويتم في عملية التشخيص التركيز على نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسباب ما العمل على معالجتها، كذا نقاط القوة والعمل على تقويتها وأخيراً تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي ترغب المنظمات في إدخالها والعمل على تحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها، بعد الانتهاء من التشخيص يتم تقييم هذه البرامج ومعرفة مدى نجاحها وما هي القيمة المضافة التي حققتها للمؤسسة ومعرفة المشاكل والثغرات التي ظهرت أثناء بناء وتنفيذ الاستراتيجية الحالية لتجنبها في استراتيجية لاحقة، الشكل (02-01)، يوضح مضامين هذا النموذج الذي يقوم على التشخيص.

الشكل(02-01): النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية



المصدر: عمروصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص:455.

¹ - عمروصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 454.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد منظمات الأعمال وتدعمها في تصميم وتنفيذ استراتيجيتها الخاصة بتنمية الموارد البشرية والتي تتلخص أساساً في النقاط التالية:¹

1. ترسيخ فكرة أن التعلم المستمر هو أساس التنمية وهو جزء من استراتيجيتها التي تواجه ما المتغيرات البيئية، بذلك لا بد من فهم الموارد البشرية أن التنمية المستمرة هي جزء هام في حياتهم المهنية والتي ستمكنهم من اكتساب المهارات والكفاءات، مما يجعلهم يعملون بثقة أكبر وثقافة أوفر؛
 2. نوعية الموارد البشرية أن حصولهم على ترقيات في مساهمهم الوظيفي وكذلك مزايا وظيفية مستقبلية، مرهون بمدى امتلاكهم للمهارات التي سيكتسبونها من هذه التنمية والتعلم المستمر؛
 3. اعتماد تكنولوجيا حديثة توفر نظم معلومات محوسب، يحدد الحاجات التدريبية والتنموية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية في المؤسسات الجامعية وغيرها، بالتالي إمكانية بناء برامج تنمية دقيقة يمكن الاستفادة الفعلية منها بما يضمن التحسن المتوقع مستقبلاً؛
 4. تنمية الموارد البشرية في ظروف طبيعية مشاة لظروف عملهم، هذا سيساعدهم على نقل ما تعلموه بشكل صحيح وأكثر فعالية إلى بيئة عملهم، بالإضافة إلى توفير المستلزمات المادية والمعنوية المساعدة على الاستفادة أكثر من هذه البرامج؛
 5. المتابعة والتقييم المستمرين، حيث تبدأ هذه العملية قبل حتى تنفيذ الاستراتيجية، أي يتم التخطيط لها منذ وضع أهداف الاستراتيجية وتمتد إلى الانتهاء من تنفيذها، فهي تلعب دور المراقب الوافي من الوقوع في الأخطاء باكتشاف الخطأ قبل وقوعه أو تصحيحه الفوري أثناء الوقوع.
- وحتى تنجح منظمات الأعمال في بناء استراتيجية لتنمية مواردها البشرية وتنفيذها بكفاءة وفعالية لا بد من وجود عوامل داعمة على ذلك، على رأسها التبني الفعلي للمنهج الاستراتيجي في التسيير والذي بدوره يقوم على الأسس التالية:²

1. التسيير عملية متكاملة تظم مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة؛
2. تترابط المؤسسات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً، و من ثم يستمر التسيير الاستراتيجي لتلك العلاقة الوثيقة لتثمين الفرص المتاحة في المناخ وبحسب التهديدات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية؛

¹ - علي السليبي، مرجع سبق ذكره، ص: 234.

² - صبرينة مانع، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

3. التسيير عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، التي توظفها التعظيم فرص المؤسسة في تحقيق إنجازات أعلى والتميز والتفوق على المنافسين؛

4. ينطلق التسيير الاستراتيجي من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعالياته ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختبار، حيث يظم ذلك البناء الاستراتيجي:

■ الرؤية: تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بما وتوجهاتها المستقبلية.

■ الرسالة: تصف المهمة الأساسية للمؤسسة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط .

■ الأهداف الاستراتيجية: النتائج الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

5. يمثل الهيكل التنظيمي في منهج التسيير الاستراتيجي إطاراً مرناً لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، الذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية، مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي، المرابطين والمتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات.

6. الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه المؤسسة في إنتاج قيمة، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، لكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به، من ثم تحليل القيمة (value analysis)، يعد أحد أهم معايير وأدوات التسيير الاستراتيجي في المفاضلة بين البدائل؛

7. تعبر المنافسة بمعناها الشامل (القدرة على التفرد والتميز وتكوين قدرات خاصة تسمح بالتفوق على الآخرين) عنصراً جوهرياً في إطار الفكر الاستراتيجي.

ثالثاً: العلاقة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة

تحقق منظمات اليوم التي تمارس استراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال ممارسات وسياسات وإجراءات مواءمة بين أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية وبين الأهداف والغايات التنظيمية الأخرى التي تطمح لها، ومن ثم فإن ذلك سيضيف قيمة كبيرة للمنظمة.¹

وقد أصبحت استراتيجية تنمية الموارد البشرية عنصراً مهماً لإدارة الموارد البشرية كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي، من خلال ربط الأهداف التنظيمية مع أهداف إدارة الموارد البشرية.

ثم إن استراتيجية تنمية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث إن تطوير الموارد الاستراتيجية يساهم في خلق المعرفة والمهارة للمنظمات ولاسيما عند ربطه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث إن

¹ -صبيحة قاسم هاشم الموسوي، عباس مزهر عاكول الشبلاوي، مرجع سبق ذكره، ص:43.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

العلاقة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وبين استراتيجية المنظمة هي علاقة تقوم على التعاون المشترك والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

وتبرز الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في سعيها إلى إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات التي تحتاجها المنظمة، والرفع من روحها المعنوية بما يؤدي إلى تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة الاستراتيجية، وخلق اتجاهات مؤيدة للمنظمة وأهدافها وسياساتها، وإكساب تلك الموارد السلوكيات الإيجابية التي تخدم مصلحتها ومصلحة المنظمة معاً من جهة، وتقوية قدرة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر، وزيادة درجة تكييفها مع المتغيرات الداخلية والخارجية وجعلها قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة حالياً ومستقبلياً.¹

كما أن قدرة وظيفة تنمية الموارد البشرية على أداء دورها الاستراتيجي يرتبط بمدى إدراك إدارة المنظمة لأهمية التغيرات الضرورية المطلوب تحقيقها في بيئة الموارد البشرية كتغيير قيم واتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمنظمة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم تحقيقاً للأمان الوظيفي، ولا يتوقف الأمر عند الموظفين بل يتعدى الأمر إلى تغيير معارف ومهارات قيادات المنظمة ذلك أن نجاح استراتيجية المنظمة يتوقف على مدى قدرة وظيفة تنمية الموارد البشرية على تطوير مهاراتهم التخطيطية والتنظيمية، وتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية وتباين الأنماط السلوكية.²

المبحث الثالث: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

تعد الاستراتيجيات الخاصة بتنمية الموارد البشرية بمثابة أداة تساعد الإدارة في تحديد خطط توجيهية ومعالجة الجوانب المتعلقة بتنمية العنصر البشري، وهي بهذا تمثل مؤشراً على درجة استجابة الإدارة لمتطلبات رفع الكفاءة الإدارية وزيادة الفعالية فيم يتعلق بالعنصر البشري، والتي تعمل على مساعدة المنظمة في توقع وإدارة التغيرات المستقبلية السريعة في البيئة المحيطة، وتمكن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية الإدارة من ربط الموارد البشرية بالإطار العام للاستراتيجية الكلية للمنظمة، وتهيئة البيئة الثقافية التي يمكن للعاملين من خلالها المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية.

¹ - يحضيه سملاي، نحو دور استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لمتنغاست-الجزائر، المجلد(06)، العدد(12)، 2017، ص: 312.

² - يحضيه سملاي، أحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد(03)، العدد(02)، 2017، ص:190-191.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

ويوضح الجدول التالي أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تعمل المنظمة من خلالها على تحقيق أهدافها والتي قمنا بصياغة البعض منها حسب ما ورد في أدبيات الباحثين والفكر الإداري، والتي سنعتمد عليها في دراستنا هذه وفيما يلي أهم ما جاء فيها:

جدول (01-01): استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين والمؤلفين

أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية												الأبعاد الباحثين								
التدريب	استراتيجية	التعلم	استراتيجية	المعرفة	استراتيجية	النمو المهني	العاملين	أداء	العاملين	رضا	المسار		تنمية	الأداء	تقييم	الابداع	التنظيمي	التطوير	التحفيز	التمكين
													X	X						(نعيم، 2012)
													X	X						(الجبري، 2012)
																				(مساعدي، 2014)
										X	X									(جبر، 2014)
																				(ربيع، 2014)
																				(بعيليش، 2015)
																				(مانع، 2015)
																				(الموسوي، 2016)
																				(الشرفا، 2018)
	X																			(حمد، 2018)
																				(علي وسليمان، 2018)
																				(الذبيان، 2019)
X																				(اسماعيل، 2019)
																				(زرزوي وآخرون، 2019)
																				(القريوتي، 2019)
																				(العكيدي، 2016)
																				(عبد الوهاب، 2020)
																				المجموع
3	3	1	2	4	8	1	2	1	1	5	15									
17,6 4%	17,6 4%	5,88 %	11,76%	23,52%	47,05%	5,88%	11,76%	5,8 8%	5,88%	29,41%	88,%									النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

استناداً إلى ما تقدم أنفاً من آراء حول مختلف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، اتضح بأن هناك استراتيجيات كثيرة ومتعددة لتنمية الموارد البشرية، وبالرغم من الاختلاف بينها وبين المسميات، إلا أن بعض الدراسات حصرت الأساسية منها، لذلك سيتم اعتماد أربع استراتيجيات أساسية والتي تفيد موضوع دراستنا، والتي تم الاطلاع عليها من خلال الدراسات السابقة وهي: (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

التمكين)، والتي تشير إلى اتفاق مجموعة من الكتاب والباحثين والمتداولة في أبحاثهم، ويمكن التفصيل في ذلك بالمطالب التالية:

المطلب الأول: استراتيجية التدريب

تنمو المنظمات وتتطور مع الزمن من خلال معرفة واقعها الحالي والتنبؤ بما يحمله المستقبل من تحديات وفرص وإنّ من أساليب التطور بالمستقبل هو وضع الخطط والبرامج الاستراتيجية التي تتجاوب مع المتغيرات المستقبلية التي تطرأ على بيئة المنظمة الداخلية والمستقبلية، ويكون ذلك من خلال تطوير استراتيجيات تتسم بالمرونة وتتجاوب مع تلك المتغيرات، ومن هذه الاستراتيجيات هي استراتيجية التدريب والتي تهدف إلى تطوير كفاءة عمل المورد البشري بما يمكنه من التعامل مع المتغيرات المستقبلية عن طريق اختيار العناصر الكفؤة وتدريبها وتحفيزها للوصول إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية على مستوى الفرد والمنظمة، والذي يؤدي بدوره إلى الابداع الفردي والمنظمي من خلال تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية والتي في حال تطبيقها بصورة صحيحة سوف تؤدي إلى الابداع.

أولاً: مفهوم استراتيجية التدريب

بداية تعود الجذور التاريخية للتدريب إلى العصور الوسطى حيث كان المتدربون يعملون دون مقابل لمدة سنة كاملة تحت إشراف حرفي متخصص لكي يتمكنوا من الإلمام بالمهنة التي يتدربون عليها واتقانها، أما في الوقت الحالي فإن المنظمات تنظر للتدريب على أنه استثمار حيث تنفق أموالاً طائلة مقابل تدريب موظفيها، ذلك أن التدريب أضحي ضروري لاستراتيجيات المستقبل وتعزيز القدرة التنافسية وضمان الجودة،¹ حيث يسهم في تحقيق العوائد التي تعود بالنفع العام لكل جهة من الجهات المستفيدة منه ضمن حلقة تنمية الموارد البشرية التي تعد أساس للميزة التنافسية.² والتدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني التغيير إلى الأحسن أو التطوير في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.³

¹ - صبيحة قاسم هاشم الموسوي، عباس مزهر عاكول الشبلوي، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

² - Harsh Dwevidi, Ona Ladiwal, **Training Practices in Indian Organizations: An Overview**, HRM Review, Vol(02), No(07), 2011, p:32.

³ - مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص: 167.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

كما ويُنظر إلى التدريب أيضاً على أنه استثمار وليس نفقات، ووفقاً لتقارير الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، تنفق المنظمات الأمريكية (126)، مليار دولار سنوياً على تدريب الموظفين وهكذا أصبحت تشهد المنظمات المعاصرة نقلة نوعية في برامجها التدريبية.¹

حيث يدعم محتوى التدريب المحدد تحسين مهارات القوى العاملة المطلوبة للمنظمات من أجل تنفيذ استراتيجيتها التنافسية.²

وبالتالي فهو أحد ضرورات إدارة الموارد البشرية لأنه يمكن أن يحسن الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية كعملية زيادة قدرة الفرد على اتخاذ الإجراءات.³

التدريب هو نشاط منظم يهدف إلى نقل المعلومات والإرشادات لتحسين أداء العاملين ومساعدتهم في تحقيق الأهداف والوصول إلى المستوى المطلوب من المعرفة أو المهارة.⁴

كما أن التدريب عبارة عن فلسفة عمل تحتوي تنمية الموارد البشرية برمتها، فهو الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها، وقدراتها، وتغيير سلوكها، واتجاهاتها بشكل ايجابي بناءً مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.⁵

التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك وذلك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، حيث يتمثل الهدف من هذه العملية العمل على تطوير قدرات الأفراد وتلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.⁶

¹ - Mohammed Ilyas, **Making of a Corporate University Model: Transition from Traditional Training to Learning Management System**, *Journal of Education and Practice*, Vol(08), No(15), 2017, p:85.

² - Andrés A. Osorio et al, **Training and its influence on competitive strategy implementation**, *Human Resource Development Quarterly*, Vol(31), No(02), 2019, p: 03.

³ - ESTIFANOS GEDLU, **ASSESSMENT OF TRAINING AND DEVELOPMENT PRACTICES: THE CASE OF BERHAN INTERNATIONAL BANK S.C., A THESIS SUBMITTED TO ST. MARY'S UNIVERSITY'S SCHOOL OF GRADUATE STUDIES IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION, MARY'S UNIVERSITY, SCHOOL OF GRADUATE STUDIES, ADDIS ABABA, ETHIOPIA, 2017, p: 05.**

⁴ - Joel Rodriguez & Kelley Walters, **The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation**, *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, Vol(03), No(10), 2017, p:207.

⁵ - سوسن ابراهيم رجب العكيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 615.

⁶ - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص: 118.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

كما ويشير التدريب إلى تعزيز اكتساب المهارات و المعرفة والمواقف و السلوكيات الضرورية لإكمال أداء المهام الحالية أو المستقبلية بنجاح المتعلقة بالعمل إما للتكيف مع متطلبات الوظيفة، أو لشغل وظيفة جديدة.¹

وفي ضوء التغيرات الحديثة لإدارة استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتضح ثلاث اتجاهات رئيسية للتدريب: تحتل عمليات التدريب والتطوير أهمية متزايدة في بناء وتطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعاصرة؛ تحول اهتمام الإدارة لتقييم آثار الاستثمار في التدريب والتطوير على محمل الكفاءة التنظيمية؛ أصبحت مساهمات تنمية الموارد البشرية محل تقييم ضمن محاور آليات التقييم المتكاملة الحديثة.²

أما بالحديث عن استراتيجية التدريب فهو يعد من الاستراتيجيات العامة للمنظمة حيث تعبر عن التوقعات المرجوة في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين بالمنظمة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.³

ومنذ عام (2003)، ولإستخدام وظيفة التدريب كأداة عمل استراتيجية، تمنح الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، الشرف لتلك المنظمات التي تظهر إنجازاً على مستوى المنظمة.⁴

وتعرف استراتيجية التدريب بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها.⁵

وقد تمت الإشارة إلى استراتيجية التدريب بأنها نشاط منظم ومخطط له مسبقاً من قبل المنظمة، حيث يهدف إلى إكساب الأفراد العاملين معارف متعددة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني

¹ - Atka Ben Arfa , L'Impact du Modele De Gestion Des Ressources Humainesur La RÉALISATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES: CAS DE L'hopital L'hotel-Deu De Montreal, Mémoire Presente À L'enap En Vue De L'obtention De La Maitrise En Administraton Publique, École Natonale A'dadministration Publique, Montreal, 1996,p: 42-43.

² - محمد خنايف، التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية "عرض استراتيجية تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية بالجزائر: 2014-2019 والتعاون الدولي، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد(15)، العدد(02)، 2020، ص ص: 70-71.

³ - فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان: ط1، الأردن ، 2010، ص: 24.

⁴ - Harsh Dwevidi, Ona Ladiwal, op cit, p:32.

⁵ - حنان محمد محمد سعيد، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2019، ص:22.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

استراتيجيات تحقق أهداف المنظمة، وذلك في ضوء تحليل نقاط القوة والضعف كمكونات بيئية داخلية والفرص والتحديات كمرتكزات بيئية خارجية.¹

ويرى (Armstrong Michael, 2006)، أن بناء استراتيجية التدريب لا يتم دون دراسة أو تخطيط إنما يتم بناء استراتيجية التدريب اعتماداً على متطلبات تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة لا سيما إذا كانت تقوم على النمو والتوسع، وعلى الاستراتيجيات التنافسية خاصة ما يتعلق منها بالتميز وضرورة توفر الموارد البشرية من ذوي الكفاءات والمهارات التي تحقق التنفيذ الناجح للاستراتيجيات، وبالتالي فإن استراتيجية التدريب يمكن اعتبارها الجزء المكمل لاستراتيجية التوظيف فلم يعد كافياً أن تقوم المنظمة بتعيين الموارد البشرية المؤهلة فقط، بل لابد وأن يتم زيادة مهارات الموارد البشرية بما يمكنهم من أداء المهام المطلوبة منهم وفق معايير المنظمة وبما يحقق أهدافها.²

ثم يجب أن تركز استراتيجية التدريب على إمكانية توفير الخبرات والمهارات والقدرات غير المتوافرة حالياً في المنظمة، ولمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة، وفي هذا الوقت يجب أن توجه المنظمات أنظارها إلى التدريب على أنه استثمار أكثر من كونه نفقة لأن عوائده تعود على كل من المنظمة والموارد البشرية فيها.³

مما سبق يتبين أن استراتيجية التدريب جزأ لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تركز على المورد البشري وإعداده بالشكل الذي يحقق الأهداف العامة للمنظمة، وبما يتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للعمل.

ثانياً: الأهمية الاستراتيجية لتدريب الموارد البشرية

تبرز أهمية التدريب من عدة جوانب أهمها:⁴

1. التدريب صفة المنظمات التي تسعى إلى مواكبة التطور والتفكير بأسس علمية حديثة:

¹ - أيمن حسن علي، أثر تطبيقات استراتيجية التدريب على أداء العاملين، بالتطبيق على قطاع البترول الصحي، مجلة الشروق للعلوم التجارية، المجلد(12)، العدد(12)، 2020، ص: 91.

² - سليمان سعدي سليمان التعمري، أثر ذكاء الأعمال في بناء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، الأردن: جامعة عمان العربية، 2017، ص: 33.

³ - ليث سعد الله حسين، آاء عبد الموجود عبد الجبار، العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العامة ننوي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(27)، العدد(77)، 2005، ص: 85.

⁴ - علي مؤيد أحمد، محمود علي محمد، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية وعلاقتها بتجاهات العاملين نحوها مجلة جامعة حماة، المجلد(01)، العدد(09)، 2008، ص: 08.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

2. التدريب يحسن من قدرات الموظفين وينمي مهاراتهم، مما يساهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للموظف وزيادة الأمان الوظيفي؛
 3. التدريب يساعد على تحسين أداء الموظفين وجودة المنتج أو الخدمة؛
 4. التدريب يزيد الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، إذ أن تطوير مهارات الأفراد في أدائهم لأعمالهم يؤدي إلى رفع قدراتهم في أداء العمل المنوط بهم، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف، وبالتالي للمنظمة ككل؛
 5. يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها¹؛
 6. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة؛
 7. يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الادارية؛
 8. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق واجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
 9. يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة وتحقيق معدلات الحوادث والهدر والفاقد؛
 10. تتوافر القيادات الإدارية نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط له، وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل واضح في توجيه موارد المجتمع وتحقيق الاستخدام الأفضل لها²؛
 11. تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة؛
 12. تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها؛
 13. تساهم استراتيجية التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- ثالثاً: ركائز استراتيجية التدريب
- ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي³:

¹ - مصطفى مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص: 274.

³ - ناصر دادي عدون، نبق أبو بكر، استراتيجية التدريب ودورها في تكوين وتوجيه الثقافة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي المجلد(03)، العدد(02)، 2012، ص: 178.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات؛
2. الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الأكفاء، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة؛
3. التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً، وتعرف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى؛
4. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً هل ندرّب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟ أو ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
5. تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

رابعاً: خطوات إعداد استراتيجية التدريب

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:¹

1. تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج؛
2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة؛
3. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة؛

¹ - ناصر دادي عدون، نيق أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

4. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة؛

5. مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

كما ويمكن القول أنه تشارك الموارد البشرية بشكل كبير في وضع وإعداد البرامج التدريبية، بينما مسؤولية المديرين المباشرين هي اتخاذ القرار المتعلق بالمدرسين والإشراف على المشاركة.¹

المطلب الثاني: استراتيجية التعلم التنظيمي

لقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه قضية استراتيجية ملحة لضمان استمرار المنظمات وبقائها، إذ يساهم التعلم التنظيمي بشكل حاسم في التعامل مع التغيير المستمر وعدم التأكد البيئي، ويخلق فرصاً في الوقت نفسه لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مما يجعل المنظمة تبدو ككيان تنظيمي للتعلم، ويمكنها ذلك من بلوغ المنظمة المتعلمة، ولأجل ذلك فإن منظمات الأعمال تبحث باستمرار عن مداخل وأساليب مبتكرة لرفع مستويات الأداء من خلال عمليات التعلم التنظيمي وبدأ يصبح التعلم التنظيمي قضية استراتيجية تمارسه منظمات اليوم من أجل تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف وكذلك من أجل مواجهة الضغوطات والتغيرات البيئية.

أولاً: مفهوم استراتيجية التعلم التنظيمي

لقد ظهر مفهوم التعلم التنظيمي في عام (1978)، من قبل (Schon & Chris Argyris)، في كتابها (التعلم التنظيمي) إذ قدما سؤالاً مفاده، هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ و منذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لوضع مفهوم محدد له وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف آلياته المختلفة، فالتعلم هو التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، أي أن الإنسان يمر بمواقف اجتماعية، ونتيجة لتلك المواقف يكتسب معان ومفاهيم جديدة تشير بأهمية وضرورة إتباع أنماط مختلفة من السلوك، وبالتالي يميل الإنسان إلى تغيير سلوكه في ضوء تلك الخبرة المكتسبة.²

¹ - Aditya Sharma, **Human Resource Reengineering (A Radical Rethinking and Role of New Technology in HR Optimization)**, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH, Vol(02), N(02), 2013,p: 195.

² - أشرف محمد إبراهيم عوض، أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرقابة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات-حالة أزمة (covid 19)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد(02)، العدد(01)، 2021، ص:458.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

إنّ ديناميكيات التغيير السريع والمنافسة العالمية المتزايدة والتكنولوجيا المتقدمة تعني أن النجاح التنظيمي سيعتمد بشكل متزايد على التعلم، وينعكس الاعتراف بأهمية التعلم في واقع الأعمال اليوم في الانفجار الأخير في الاهتمام بمؤسسات التعلم وظهور مراكز التعلم المؤسسي والجامعات.¹

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للتعلم التنظيمي والوفرة الأدبية حول هذا الموضوع، فإن المصطلح يخضع لمجموعة متنوعة من المفاهيم ، ثم إنّ الوتيرة المتزايدة للتغيير تعني أن المنظمات اليوم تواجه تعقيداً وديناميكية متزايدة باستمرار تتطلب منها تنفيذ استراتيجيات جديدة للتعلم وميزة تنافسية محسنة، حيث أصبح يُنظر إلى التعلم التنظيمي كاستراتيجية على أنه تغيير إيجابي لتحسين الميزة التنافسية.²

ويعبر التعلم التنظيمي عن جميع العمليات المستخدمة في تحسين امكانيات الفرد بشكل مستمر وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة تتعلق بالأفراد أو المؤسسة.³

أيضاً هو عملية تحسين وتطوير مستمرة تؤدي إلى التكيف مع مجريات البيئة من خلال الاستجابة للظروف المتغيرة ويعزز من استغلال الفرص المتاحة، التي هي أساس العملية الاستراتيجية والطريق للحفاظ على الميزة التنافسية.⁴ كما ويشير إلى أن التعلم يعد ميزة تنافسية ويدعم الابتكار والفعالية، مما يؤدي إلى توليد المعارف والأفكار الجديدة، ويزيد من قدرة المنظمة على الفهم والتطبيق لهذه المعرفة واستخدامها لمواجهة بيئة الأعمال ذات التغيير السريع في ظل زيادة العولمة مما يتطلب على المنظمة تنمية مواردها البشرية وزيادة مقدار المعلومات والمعارف المتاحة من خلال عمال المعرفة الذين يعتبرون أئمن الموارد و تحسين قدرات الأفراد الفكرية من أجل مواجهة الضغوط التنافسية.⁵

¹- Timothy T Baldwin, The evolution of learning strategies in organizations: From employee development to business redefinition, Academy of Management Executive, Vol(11), No(04), 1997, p:47.

²-Christopher C.A. Chan, Brenda Scott-Ladd, Organisational learning: Some considerations for human resource practitioners, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol(42), No(03), 2004, p:336-340.

³-Wageeh A.Nafei, organizational learning and organizational performance: a correlation study in kingdom of Saudi Arabia, American international journal of social, USA, Vol(04), No(02), 2015, p192.

⁴-DUSYA VERA, MARY CROSSAN, ORGANIZATIONAL LEARNING, KNOWLEDGE MANAGEMENT, AND INTELLECTUAL CAPITAL: AN INTEGRATIVE CONCEPTUAL MODEL, The Handbokk of Organizational Learning & Knowledge Management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2000, p: 02.

⁵ - حنان البدرى كمال سليمان، استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة أسوان، المجلد(59)، العدد(59)، 2019، ص: 484.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

يعزز التعلم التنظيمي القدرة التنافسية للمنظمة عندما تكون استجابة المنظمة لاحتياجات السوق متوافقة مع بيئة المنظمة.¹

حيث يوضح (Jack Welch)، الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال أن أي منظمة قادرة على التعلم وتعمل على تحويل معارفها إلى نتائج فهي تتمتع بميزة تنافسية، كما صرح (Peter Drucker)، أيضاً بالمبدأ القائل: "لم يعد من الممكن أن يقتصر التعليم على المدارس فقط، بل يجب أن يتوسع ليشمل كل منظمة لتصبح منظمة معلمة، وهو الأمر الذي يجب على كل منظمة أن تتبناه حتى تظل قادرة على المنافسة."²

ومن المنظور الاستراتيجي تتم رؤية دور التعلم في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع ظروف البيئة الخارجية وبالطريقة التي تمكن اكتشاف المشكلات الواضحة والمشكلات التي يصعب إيجاد حل لها.³ إذا استراتيجية التعلم التنظيمي هي العملية التي بموجبها تحسّن سلوك الأفراد من أجل مواجهة البيئة الخارجية، وذلك بشكل دائم ومستمر من أجل تحقيق التكيف ومواجهة الضغوط التنافسية من جهة وكسب الميزة التنافسية للمنظمة من جهة أخرى.

ثانياً: مبررات تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي

تم إيجاز مبررات تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي كضرورة ملحة في المنظمة من خلال الباحثين في عدة نقاط نوجزها كالتالي:⁴

1. الضغط المتزايد على المنظمات، إذ نجد المنظمات التي تنقصها القدرة على مواجهة البيئة المعقدة نفسها بين المنظمات التي تخسر في المستقبل، فقط سيكون ذا ميزة تنافسية مستدامة إذ تمسكت به المنظمة، وبذلك فإن حاجتها الآن تكون تنافسية يمنحها القدرة على التكيف السريع والمرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات البيئية ومواكبتها
2. حاجة المنظمة لزيادة عملية التغيير الإبداعي الضروري للتعامل مع المواقف والممارسات غير الملائمة، ولبناء كفاءات أكثر ملاءمة:

¹ -Maja Basic, **Organizational learning antecedents and open innovation: Differences in internationalization level**, International Journal of Innovation Studies, Vol(05),No(04), 2021, p: 162.

² - Mohammed Ilyas, **op cit**, p:85.

³ - هناء جاسم محمد العسكري، ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لأداء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة بجامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(04)، العدد(10) 2014، ص:143.

⁴ - حنان البديري كمال سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 486_487.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

3. قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يستوجب امتلاك قدرات غير تقليدية، تتمثل بالقدرة على التعلم أسرع من المنافسين؛

4. حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيطرة والإنجاز الذاتي؛

5. تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور؛

6. رغبة المنظمة في إيجاد شراكة ناجحة ومبدعة مع الزبائن، من خلال ذهابها إلى ما وراء اقتناعها بمنتجاتها وخدماتها وجعلهم زبائن دائمين، وهذا يجري من خلال تغيير المنظمة لنفسها وزبائنها بطريقة تبادلية نافعة، يشكل زبائنها أحد مصادر التعلم.

7. الانسجام مع القواعد والقوانين لاسيما أن هناك منظمات عالمية كثيرة أخذت تطالب بتطبيق معايير نظم الأيزو (ISO)، وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)؛

8. تفادي انعكاسات دوران العمل و نقص الخبرة جراء انتقال العاملين وتغيرات الموارد البشرية؛

9. الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية لحل مشاكل الإنتاج المتعلقة بالجودة والكلفة والكمية و التسليم؛

10. تمكين العاملين من الإنجاز في إطار ظروف معقدة وصعبة؛

11. الدور المتميز للتعلم التنظيمي، حيث يعد المبرر الأخير لزيادة الميزة التنافسية وتحسين والإبداع.

كما وتوجد مبررات أخرى يمكن ذكرها كالتالي:¹

1. التفجر المعرفي المتسارع، الذي أصبح بموجبه المعارف والأفكار في تزايد مستمر؛

2. التغيير السريع في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه وفي بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث والاستشارات التي تسهل على الراغبين في التعلم مهمة الاطلاع والوصول إلى المعرفة؛

3. التنافسية الشديدة التي أصبحت تعيشها المؤسسات حالياً في ظل العولمة وحرية التجارة، بحيث أصبحت كل مؤسسة تحاول السيطرة على الأذواق والأسواق وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بالسباق في توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها؛

¹ - مراد علة، التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، مجلة دراسات وأبحاث ، العدد(08) 2012، ص: 55.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

4. التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يشهدها العالم اليوم، والتي أصبحت تفرض على المؤسسات مجموعة من القيود، تجبرها على الاستجابة إليها والعمل ضمنها، الأمر الذي يدفعها إلى التعلم ومواكبة كل المستجدات في عالم المعرفة والمهارات وسلوك.

ثالثاً: مبادئ بناء استراتيجية التعلم التنظيمي

تسترشد إدارة الموارد البشرية المعاصرة في بناء استراتيجية التعلم التنظيمي لتنمية مواردها البشرية بالمبادئ التالية:¹

1. صياغة رؤية المؤسسة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الاستراتيجي، وكما يتبنى منهج الإدارة الاستراتيجية وكذلك تأكيد وضوح هذه الرؤية والافتناع بها من جانب جميع العاملين بالمؤسسة؛
2. تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح استراتيجيات، تطوير النظم وكذلك تأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز على التفكير الإبداعي والمساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمؤسسة؛
3. تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المؤسسة، وإبراز العلاقة بين الأفراد ومجموعات العمل والقادة بما يثري فرص التوصل إلى المعارف والخبرات المخترنة لدى أعضاء المؤسسة وكذا الانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المؤسسة ومن ثمة تكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي؛
4. تشجيع الأفراد على التفكير، الابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

المطلب الثالث: استراتيجية تنمية المسار الوظيفي

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع الأفراد، نظراً للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكلة القيم وتركيبية الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة والغير متوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية باعتباره خيار استراتيجي من خيارات المنظمة و بالتالي هو نشاط مرتبط بالتنمية واحتمالاتها وذلك من أجل ضمان نجاح الفرد في مهمته وإتاحة الفرص في انتمائه لعمله وللمنظمة، وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية.

¹ - يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامع فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2017 ص:53.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

أولاً: مفهوم استراتيجية تنمية المسار الوظيفي

يتمثل المسار الوظيفي في المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي ينقل إليها الفرد أفقياً ورأسياً منذ بداية حياته الوظيفية وحتى تقاعده، بغض النظر عن نوعية وظيفته أو تخصصه ويقصد بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، بالتحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المراكز الوظيفية التي سيشغلها الفرد أفقياً أو رأسياً بما يلائم قدراته وينسجم مع خصائصه، ويناسب طموحاته، ويوافق الأهداف المرجوة من تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ككل.¹

وبالتالي هو تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تزيد فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية.²

ويعنى بتنمية المسار الوظيفي مجموعة أنشطة مشتركة بين الموظف ومنظّمته، وذلك من خلال اعداده لشغل وظائف معينة مع تحديد ما يحتاج إليه من مهارات وتدريبات من أجل الوصول إلى نتيجة تحقق أهداف الموظف وأهداف وأهداف المنظمة في ذات الوقت.³

تعد تنمية المسار الوظيفي الناتج الذي ينشأ من تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار الوظيفي ، وما ينشأ عن ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى.⁴

عرّف (عمر وصفي عقيلي)، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة، وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى الإحالة على التقاعد من خلال تحديد احتمالات حركة تنقلاتها الوظيفية رأسياً وأفقياً وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل في إطار فرص الترقى الوظيفي المتاحة".⁵

¹ - عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، الشارقة: شرطة الشارقة، مركز بحو الشرطة، ط1 2010، ص: 59.

² - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر: الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص: 212.

³ - أيمن حس دبوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(29)، العدد(02)، 2013، ص: 132.

⁴ - عبد العزيز علي مرزق، العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد(02)، العدد(36)، 2016، ص: 184.

⁵ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 547.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

وقد تمت الإشارة إلى تنمية المسار الوظيفي هو العملية التي يمارسها الرؤساء المباشرين لمساعدة مرؤوسهم على التخطيط لمستقبلهم، حيث يتضمن سلسلة من المقابلات بغرض الاتفاق على الأهداف الوظيفية ثم التقييم المستمر للأداء.¹

إذاً تنمية المسار الوظيفي من الأنشطة الضرورية في إدارة الموارد البشرية، والتي تعني بالتتابع المستمر للمسار الوظيفي للفرد، وبالتالي تتبع أهدافه وأهداف المنظمة في مسار واحد.

ثانياً: الحاجة إلى تنمية المسار الوظيفي

يشير بعض الكتاب إلى وجوب زيادة الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي بشكل خاص إذ أن هناك أسباب كثيرة تؤدي إلى الاهتمام بالتطوير الوظيفي، من بينها:²

1. تستعمل تنمية المسار الوظيفي كجزء من استراتيجية المنظمة الخاصة في الموارد البشرية لتعزيز المهارات، والمعرفة وقدرات التعلم؛

2. تؤدي برامج تنمية المسار الوظيفي إلى زيادة تحفيز الأفراد على جميع المستويات الوظيفية، والالتزام العالي والولاء المطلق من قبلهم للمنظمة؛

3. يمكن لتنمية المسار الوظيفي أن يعزز المهارات الفردية بما يتناسب مع التغيرات المستقبلية في طبيعة العمل؛

4. تساعد برامج التطوير الوظيفي في المنظمة من تقليل آثار عوامل التغيير التكنولوجي والاجتماعي؛

5. تساعد برامج تنمية المسار الوظيفي إلى تقوية المهارات والكفاءات للموظفين والذين يرغبون بالتطور الوظيفي عن طريق التقييم الدوري لتلك المهارات والكفاءات والاختصاصات؛

6. يؤدي برنامج تنمية المسار الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة للحصول والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية؛

7. مساعدة الأفراد العاملين في التقليل من مشاعر الإحباط والملل إزاء العمل الذي يزاوونه الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ودعم الإبداع والابتكار لديهم.

¹ - مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

² - محمد جبار الصائغ، هشام فوزي العبادي، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الأعمال، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(07)، العدد(04)، 2005، ص: 32.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

ثالثاً: أهداف استراتيجية تنمية المسار الوظيفي

عملية تنمية المسار الوظيفي هي عملية استراتيجية مخططة وهادفة ومستمرة ويمكن إبراز هذه الأهداف كما

يلي:¹

1. إثارة اهتمام وتحدي الموارد البشرية نحو اقتناص الفرص المتاحة للترقية و التقدم الوظيفي ومواجهة التحديات التي تقابلهم أثناء هذه المرحلة؛
2. إيجاد الدافعية لدى الأفراد نحو الوصول للأهداف من خلال مسارات مساعدة متعددة مثل التعلم والتدريب، بناء و اكتساب مهارات جديدة و التدوير الوظيفي، بناء علاقات متميزة مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين و اكتساب المعرفة التنظيمية والوظيفية؛
3. بناء رؤية استراتيجية للمنظمة نحو الكشف عن المسارات الوظيفية المتاحة و المحتملة أمام الموارد البشرية العاملة فيها؛
4. ربط و تخطيط المسارات الوظيفية بتخطيط الموارد البشرية، بما يخلق توازن ما بين العرض والطلب على العمل داخل المنظمة؛
5. الاستخدام الأمثل لأنشطة و برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة مثل الاختيار و التعيين، النقل و الترقية و تصميم و تحليل الوظائف؛
6. تساهم استراتيجية تنمية المسار الوظيفي في تخفيض التكاليف بالمنظمة، وهي استراتيجية تسعى جميع المنظمات للوصول إليها، ويتم تخفيض التكاليف من خلال التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي؛
7. استبقاء الموارد البشرية والحفاظ عليها خاصة ذوي المهارات والخبرات والعقول البشرية عالية التميز؛
8. يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تخفيض التكاليف بالمنظمة وهي استراتيجية تسعى جميع المنظمات للوصول إليها، ويتم تخفيض التكاليف من خلال التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي.

المطلب الرابع: استراتيجية التمكين

الإدارة الحديثة اليوم تؤمن بأن المورد البشري هو أساس الطاقة الذهنية والفكرية، ومكون أساسي لرأس مال المؤسسة، حيث دفعت التغييرات العنيفة في البيئة المحيطة بالمؤسسة مختلف الباحثين والمفكرين إلى البحث عن

¹ - نانوزياز، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، 2017، ص: 103-102.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

استراتيجيات حديثة قادرة على مواجهة التحديات المحيطة بالمؤسسة، حيث اهتمت جميعها بالجانب الإنساني في المؤسسات، وركزت على تبادل الثقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق والمشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها ومن أهم هذه الاستراتيجيات استراتيجية التمكين.

حيث حظيت هذه الاستراتيجية باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين، والممارسين المهتمين بالموارد البشرية كونها تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وتوفير فرص التطوير وتعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات، كما و اكتسب موضوع التمكين شهرة واسعة بداية النصف الأخير من عقد التسعينيات في القرن الماضي من الناحية النظرية والتطبيقية كونه استراتيجية إدارية تستخدم مع الاستراتيجيات الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة، التدريب، وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.

أولاً: مفهوم استراتيجية التمكين

يمكن إرجاع جذور تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل للإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي (Frederick Taylor) في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي، وبدايات القرن العشرين، أي أن تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل، إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات من القرن الميلادي الماضي.¹

ويعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على تمكين العاملين الصنع قراراتهم بأنفسهم، هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، كذلك يعد التمكين فرصة لتطوير مهارات العاملين حيث أنهم لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل أن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير.²

¹ - سمير محمد سالم الطروانة، دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد(35)، العدد (168)، 2016، ص: 836.

² - عائشة قرش، تمكين العاملين من خلال التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات وأبحاث المجلد(12)، العدد(04)، 2020، ص: 324.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

ويتطلب تطبيق استراتيجية التمكين إحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية وتغييرات في ثقافة وأنظمة المنظمة، إذ إنه ليس من المعقول أن يجري تمكين العاملين في منظمات تسير تجاه تشديد الأوامر والتحكم، وعلى هذا الأساس فإنه يمكن وصف تمكين العاملين بأنه المفتاح الأول نحو منظمة قابلة لتبني التعليم تستطيع أن تحدث تغييراً سريعاً.¹

كما وتم وصف التمكين بكونه استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما يفهم المديرين لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها.

ومن بين الخصائص المتعلقة باستراتيجية التمكين نذكر أهم الخصائص التالية:²

1. شعور العامل بالسيطرة،

2. التحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛

3. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل؛

4. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل؛

5. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المنظمة التي يعمل بها.

وبالتالي فإنه يمكن القول بأن استراتيجية تمكين الموارد البشرية استراتيجية ضرورية تنطوي تحت الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث الهدف منها تعزيز وتقوية العلاقة بين الفرد ومنظمتها، مما يمنحه الشعور بالسلطة والمسؤولية داخل العمل، وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي لهم.

ثانياً: متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين

هنالك ثلاثة عناصر تتطلبها تطبيق استراتيجية تمكين العاملين وهي:³

1. المشاركة في المعلومات حول النشاط العام للمنظمة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية والانتاج المعيب والفاقد وغير ذلك، بالإضافة إلى تمكين العاملين وخاصة في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجديدة.

¹ - بدر عيسى النوفل، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص: 16.

² - كمال يوسف، العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة أوراق اقتصادية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة أوراق اقتصادية، العدد(03)، 2018، ص: 126.

³ - حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. أطروحة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012، ص: 28.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

2. تحديد واضح المعالم و الحدود حول تصرفات العاملين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين ببعضهم، ويهدف هذا إلى التوجيه السليم لطاقت العاملين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثل: رسالة المنظمة، والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية، والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمنظمة، وأهداف المنظمة، والأدوار المسندة إلى العاملين والهيكل التنظيمي للمنظمة.
3. دور الفريق حيث يركز هذا على دور الفريق في الإطار الجديد، إذ يختلف دور الفريق في هذا الإطار عن دوره في المنظمة التقليدية، ففيها يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة الممكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المشروع، فهو يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة.

ثالثاً: خطوات تطبيق استراتيجية التمكين

تتمحور وجهات نظر الباحثين بأن دراسة استراتيجية تمكين الموارد البشرية يتطلب التعرف على مراحل لتطبيقها وما تحتاجه المنظمات التي تريد تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية، نذكرها كالآتي:¹

1. المرحلة الأولى: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحو محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنية؛
2. المرحلة الثانية: استراتيجية التمكين بحاجة إلى التزام ودعم المديرين في التخلي عن بعض سلطاتهم للعاملين، وهذه خطوة جوهرية نحو تطبيق استراتيجية التمكين، فالمديرين بحاجة إلى تغيير الأدوار التفكيرية التي كانوا يقومون بها في السابق ويقوموا بتدريب العاملين، والهدف من وجود المدير كمدرّب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات العاملين؛
3. المرحلة الثالثة: تكوين فرق عمل يمكن العاملين من إبداء الرأي والوعي لكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.
4. المرحلة الرابعة: المشاركة في المعلومات والتشجيع على صنع القرار حتى يتمكن العاملون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم بحاجة لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة، وأن تتوفر لهم الفرصة للوصول إلى المعلومات التي

¹ - سعاد عبد الجواد علي، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي في المحطات الإذاعية الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2019، ص: 23-24.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تساعدهم على فهم كيفية تقديم مساهمة لنجاح المنظمة من خلال وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها فكلما توافرت للعاملين المعلومات عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم؛

5. المرحلة الخامسة: يجب على الإداريين اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار العاملين المتقدمين.

رابعاً: مزايا تطبيق استراتيجية التمكين

لتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:¹

1. تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء؛
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات؛
3. زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين؛
4. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية؛
5. توفر استراتيجية تمكين الموارد البشرية مناخ تنظيمي ايجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها؛
6. تعمل على زيادة الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة داخل المنظمة، مما يولد الدافعية لدى العاملين، وجعلهم أكثر قدرة ومرونة في أداء أعمالهم داخل المنظمة؛²
7. تعتبر استراتيجية تمكين الموارد البشرية وما ينتج عنها من اندماج وحدة متكاملة ومتناسقة بين الإدارات والعاملين في المستويات الوسطى والدنيا وهو مصدر من المصادر الأساسية لقوة المنظمة؛
8. تسهم استراتيجية التمكين في خلق جو من الارتياح والتعاون والمسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين وإعطاء القوة للعمل الجماعي وبث روح الفريق داخل المنظمة؛
9. يسهم التمكين بشكل عام في القضاء على الإحباط والضغط لدى العاملين وذلك من خلال شعورهم بالحرية والتخفيف من القيود أثناء تأديتهم الأعمال في الوظائف التي يمارسونها.

¹ - أيمن محمود المعاينة، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة جامعة مؤتة، 2014، ص:14.

² - إيمان أحمد الهنيئي، ديمة النسور، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي : دراسة ميدانية على قطاع المصارف العاملة في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(24)، العدد(108)، 2018، ص: 674- 675.

الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل المتعلق بالإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية تم اسقاط الضوء على تنمية الموارد البشرية باعتبارها وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تطرقنا من جهة إلى السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية وأهميتها داخل المنظمة بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لها، ومن جهة أخرى تم تناول المدخل الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وعلاقته بالاستراتيجية العامة للمنظمة، وأهم الاستراتيجيات المختلفة لتنفيذ التنمية على مستوى الموارد البشرية، وقد خلصنا إلى:

أن تنمية الموارد البشرية تعود لممارسات سابقة وهو ما تم ملاحظته في أدبيات التسيير الإداري، حيث برز مصطلح تنمية الموارد البشرية في العصر الحالي مع المفكر ليونارد نادر، كما أنه لا يوجد تعريف موحد لها لاختلاف وجهة نظر المؤلفين والباحثين حول هذا الموضوع.

كما خلصنا أن مفهوم تنمية الموارد البشرية منظورين أحدها إسلامي ركز على حفظ الاسلام للروح البشرية وحماية حقوقها من مختلف الجوانب الثقافية والاقتصادية والسياسية، والمنظور الآخر الإداري ركز على مدى تحسين سلوك الأفراد وتعديل اتجاهاتهم واعتقاداتهم للتكيف مع المتغيرات البيئية للمنظمة بما يخدم صالحها العام.

وخلصنا أيضاً إلى أن هناك علاقة تشاركية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وبين الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تبين ذلك من خلال الهدف المشترك وهو المورد البشري باعتباره أهم مورد داخل المنظمة والذي من خلاله سيتم خلق مختلف المعارف والمهارات وبالتالي زيادة قيمة للمنظمة، وقد يعود السبب في ذلك إلى الإعداد الصحيح والتنفيذ الجيد للاستراتيجيات المهمة لتنمية الموارد البشرية والمتمثلة في ما تم تناوله في دراستنا وهي: استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية

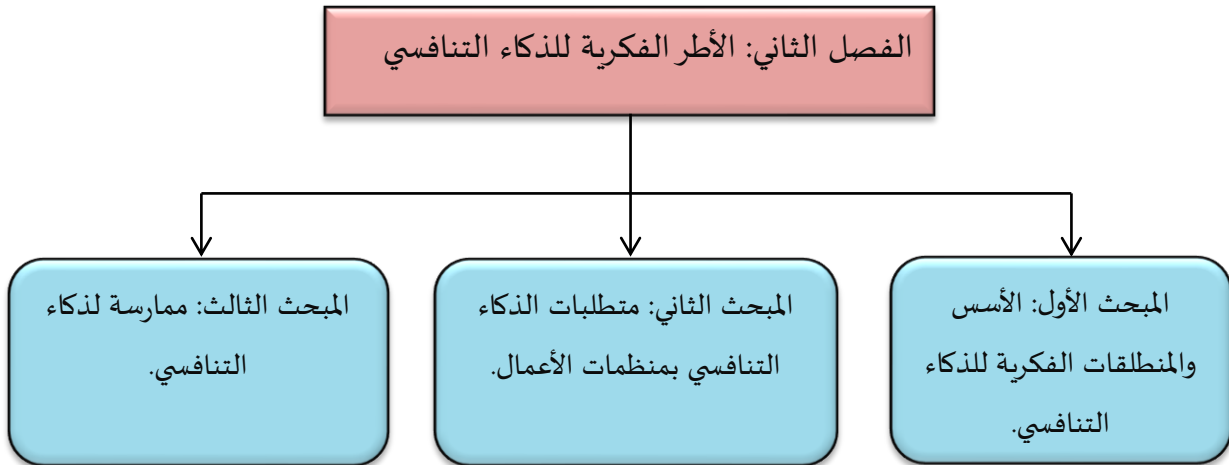
للكفاء التنافسي

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

تمهيد

لقد أصبحت بيئة الأعمال المعاصرة اليوم تتأثر بجملة من التغيرات والتحديات المتسارعة في المجال التكنولوجي خاصة في الجوانب الاقتصادية، وتوصف الأسواق التي تعمل فيها المنظمات في الوقت الحاضر بالتعقيد في المجال التنافسي، الأمر الذي أدى إلى ظهور الكثير من التحديات، حيث تلعب دوراً مهماً في مجال خلق المنافسة لضمان الاستمرارية في سوق يمتاز بالغموض، كما أن هذه التغيرات المتسارعة دفعت العديد من المنظمات إلى البحث عن وسائل وطرق تضمن لها البقاء وقد تمثلت هذه الوسائل أو الأدوات بالذكاء التنافسي والذي يساعد على اكتساب معلومات كونه مصدراً مهماً للمعرفة حول تحركات المنافسين في سوق العمل، والذي برز كإحدى الآليات وكأحد أنماط الذكاء الضرورية الذي يجب أن يوسم به قادة المنظمات، والذي يمدهم بالرؤية المستقبلية والقدرات الابداعية والحدسية ويمكثهم من الاندفاع لإيجاد مشاريع وشراكة تعاونية مع منظمات أخرى في خضم السعي لمجابهة تلك التحديات، فضلاً عن توفيره المعلومات الدقيقة لصناع القرارات من جهة، وصياغة الاستراتيجيات والسياسات والخطط في المنظمات من جهة أخرى، وانطلاقاً لما سبق سنحاول في هذا الفصل إلقاء الضوء على المباحث التالية:

- المبحث الأول: الأسس والمنطلقات الفكرية للذكاء التنافسي.
- المبحث الثاني: متطلبات الذكاء التنافسي بمنظمات الأعمال.
- المبحث الثالث: ممارسة الذكاء التنافسي.



الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

المبحث الأول: الأسس والمنطلقات الفكرية للذكاء التنافسي

عندما اشتدت حالة التنافسية وتعقدت البيئة بدأت منظمات الأعمال تعاني من صعوبة التوقع بمجريات الأحداث التي تحيط بها، فلجأت إلى تبني العديد من الأدوات التي يمكن أن تساعد في تجاوز تلك الصعوبة، فكان الذكاء التنافسي أحد تلك الأدوات التي كان لها دور استراتيجي بوصفها إحدى المنظومات المتقدمة التي تفعل فعلها في صياغة وتشكيل الخيارات الاستراتيجية للمنظمة التي تهدف من ورائها مواجهة تلك التغيرات البيئية المتلاحقة، وفي حل المشكلات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن أجل إيضاح ذلك جاء هذا المبحث ليناقد هذه الجدلية على وفق أربع مطالب من أجل تناول ودراسة موضوع الذكاء التنافسي بعمق، حيث سنقوم من خلال هذا المبحث عرض التطورات التاريخية لهذا النوع من الذكاء بداية من المجال العسكري إلى غاية وصوله إلى المجال الإداري وتبنيه في الفكر الإداري المعاصر، وتسليط الضوء على أهميته في منظمات الأعمال، فضلاً عن التركيز على أهم الأهداف الرامية للذكاء التنافسي كما يلي:

المطلب الأول: المراجعة التاريخية للذكاء التنافسي

لقد بدأ استخدام الذكاء التنافسي لأول مرة في العمليات العسكرية، حيث يعد من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمات تنافسها، ويوصفه أحد مصادر المعلومات والمعرفة الاستراتيجية للأعمال حول المنافسين والبيئة التنافسية¹، وبالتالي فإن جذوره التاريخية تعود إلى ثلاث تيارات، وهذه التيارات أولها التيار العسكري، والذي يمثل بالكتابات التي طرحت بحوالي (500)، سنة قبل الميلاد والتي أكدت على تطورات الذكاء العسكري، وقد ذكرت هذه التطورات من خلال المفكر (SUN TUZ)، بكتابه المشهور (THE ART OF WAR)، والتي تعني (فن الحروب)، أما التيار الثاني والمتضمن أنشطة الذكاء التي تركز على الأمن القومي كقضية سياسية، وهذا التيار نمت وترعرعت جذوره في الولايات المتحدة الأمريكية إبان الحرب العالمية الثانية، وأخيراً التيار الثالث فيعني بالتركيز على منظمات الأعمال، والتوجه بشكل منهجي نحو ممارسة الذكاء التنافسي².

كما أشارت العديد من الأدبيات ذات الصلة بموضوع الذكاء التنافسي أن بعض البلدان، ومن ضمنها (ألمانيا فرنسا، وبريطانيا واليابان)، تعد من الدول المتقدمة في مجال تبني ممارسة الذكاء التنافسي واستخدامه في منظمات الأعمال، حيث في القرن الخامس عشر وتحديداً في مدينة أوغسبورغ كان يتم إيصال المخطوطات وما بها من معلومات

¹- أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة: الجزء السادس، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، 2015، ص: 271.

²- Jonathan L. Calof, Sheila Wright, **Competitive intelligence A practitioner, academic and interdisciplinary perspective**, European Journal of Marketing, Vol(42), No(7/8), 2008, p: 718.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

سرية سواء أكانت سياسية أم تجارية إلى المؤسسات والمكاتب ذات العلاقة بغية تحليلها واستخلاص أبرز المؤشرات الدفاعية والهجومية منها وتحديد فرص استخدامها، أما في القرن الثامن عشر فقد زاد اهتمام الاستخبارات الألمانية بالذكاء التنافسي، وذلك من خلال قيام المنظمات الصناعية الألمانية بمنافسة كل من المنظمات البريطانية والفرنسية في المجالات الصناعية الخاصة، وبالأخص المتعلقة بالإبداع التكنولوجي.¹

إضافة إلى ظهور بعض مؤشرات الذكاء التنافسي على يد (Nathan Rothschild's)، عندما حقق نجاحاً باهراً في أسواق رأس المال الانجليزية بعد معركة (Waterloo)، عام (1815)، حيث وأنه في الوقت الحالي فإن حوالي (87%)، من المنظمات الكبيرة تعتمد على هذا النوع من الذكاء بغض النظر عن موقعها لأنها تيقنت وأدركت الأهمية الكبيرة التي يحققها الذكاء التنافسي وتطبيقاته التجارية رغم أن جذوره عميقة.²

كما وأن اليابان تصنف من الدول المهتمة بالذكاء التنافسي في وقت مبكر أيضاً، وذلك مع بداية الغزو الأمريكي في عام (1854)، حيث في عام (1868)، شجع الإمبراطور الياباني (MIEJ Mutsuhito)، شعبه على تجميع المعلومات وتحديثها بهدف تمكين اليابان من التنافس مع الغرب وذلك من خلال تبني أفضل الممارسات في مختلف المجالات، وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية قامت اليابان باستغلال قدراتها في بناء أنظمة الذكاء التنافسي في المجالات الاقتصادية، الأمر الذي حولها إلى دولة صناعية متقدمة تنافس أرجاء العالم في كافة صناعاتها.³

ويشير إلى دولة السويد غالباً على أنها القائد في ميدان الذكاء التنافسي، لذلك فإن السويديين يعتبرون الذكاء التنافسي طريقة لضمان السلم القومي والازدهار، إذ لوحظ امتلاك السويد ثقافة الذكاء التنافسي بشكل متطور جداً وأن للبنوك التجارية السويدية دوراً هاماً في هذا الجانب مع الحكومة السويدية وسفارتها حول العالم، فضلاً عن قيامها بمنح أول شهادة دكتوراه في الذكاء التنافسي بجامعة (LUND)، بالسويد أما على مستوى القارات، فإن قارتي آسيا وأوروبا كانتا قائدة في مجال الذكاء التنافسي، إذ أن معظم دول القارتين تمتلك ميزة فطرية بشأن الذكاء التنافسي وذلك من خلال تقييم معلومات ثقافتهم الوطنية، وذكائهم، وعملهم على وفق أسلوب فرق العمل.⁴

¹ -Daniel Rouach, Patrice Santi, **Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes**, European Management Journal, Vol(19), No(05), 2001, p:553.

² - Jonathan L. Calof, Sheila Wright, **op cit**, P:718.

³ - عبد الله يوسف فياض بنى حمد، المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، الدور الوسيط للذكاء التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في تخصص الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2015، ص:31.

⁴ - ياسر إبراهيم مراد البياتي، الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2020، ص:29-30.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

وفي القرن التاسع عشر، وفي سنة (1970)، تم الاعتراف بعملية الذكاء التنافسي على أنها عملية أخلاقية كبديل لتسمية (التجسس الصناعي)، وذلك من قبل الولايات المتحدة الأمريكية واعتباره أداة ضبط ومساعدة في صنع القرارات حيث أخذ ينتشر استخدامه من قبل أكبر المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية منها: مؤسسات الصناعة الغذائية، النفط، التصوير الفوتوغرافي، صناعة الدراجات وغيرها من المؤسسات التي وجدت في ممارسة الذكاء التنافسي الطريق إلى التنافس في بيئة ديناميكية.¹

ليأتي بعدها (Michael Porter)، سنة (1980)، عندما استخدم تقنية الذكاء التنافسي في تحليل الصناعة والمنافسة، حيث أسهمت دراسته الشهيرة في الإدارة الاستراتيجية والتحليل التنافسي في تطوير حقل الذكاء التنافسي وذلك من خلال تتبع سلوك المنافسين وربط تحليل المنافسين بالخيارات الاستراتيجية التنافسية للمنظمة،² ففي سنة (1986)، كان له الفضل في إنشاء جمعية خبراء الذكاء التنافسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد ازدهرت هذه الجمعية في أواخر التسعينات والتي تسمى حالياً (جمعية محترفي الذكاء التنافسي)، كما أنه يوجد مركز لذكاء المنافسة يضم مراكز بحثية وجامعات وشركات وهيئات تعمل لتوفير معلومات استراتيجية تنافسية ذات قيمة مضافة، وفي سنة (1996)، اقترح (William fair)، تشكيل وحدة مستقلة للذكاء التنافسي في إطار الهيكل التنظيمي تتولى مهمة اختيار المعلومات، مراقبتها، وتنظيمها، وتدوينها، واستردادها.³

وحسب المسوحات الأدبية تبين أن ممارسة الذكاء التنافسي ترسخت في جنوب إفريقيا في منتصف التسعينيات وأوائل القرن الحادي والعشرين، ليتطور بعدها الذكاء التنافسي مع مواكبة التطور السريع للأعمال.⁴ ومن خلال ما سبق يمكن اختصار المراحل السابقة بنقاط حددها (John Prescott, 1999)، من خلال أربع مراحل متتالية، وهي كالآتي:⁵

¹- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الاقتصاد الصناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 128.

² - سهام موسي، سميرة فرحات، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مؤسسة "بيفا صوالتوبي" للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركي في الجزائر، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد(03)، العدد(05)، 2018، ص: 04.

³ - أحمد علي صالح، وآخرون، الإدارة بالذكاءات: منحج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2010، ص: 327-328.

⁴ - Rene Pellissierm, Tshilidzi E. Nenzhelele, **Towards a universal competitive intelligence process model**, South African Journal of Information Management, Vol(15), No(02), 2013,p: 02.

⁵- John E. Prescott, **The Evolution of Competitive Intelligence**, International review of strategic management PROPOSALManagement, Vol(06), 1995, p:38-39 .

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

أولاً: المرحلة الأولى: وهي الفترة الممتدة بين الستينات والسبعينيات، حيث تم تصنيف الذكاء التنافسي على أن يقتصر على جمع البيانات التنافسية، والتي أطلق عليها بمرحلة حشد الذكاء التنافسي، باعتبار الذكاء التنافسي كدالة مكتبية لبحث ودراسة السوق الذي يترتب عليه التوجه نحو العملاء.

ثانياً: المرحلة الثانية: وهي فترة الثمانينات والتي أطلق عليها تحليل الصناعة والتنافس، والتي شهدت تحول الذكاء التنافسي من كونه مجالاً ناشئاً إلى مجال يمر بفترة النمو والتي خلالها كان يتم التركيز بشكل معمق على تحليل المنافسين.

ثالثاً: المرحلة الثالثة: وهي فترة التسعينات والتي أطلق عليها الذكاء التنافسي لصناعة القرارات الاستراتيجية، والتي أحرز فيها الذكاء التنافسي تقدماً ملحوظاً من شأنه زيادة التأكيد على المؤشرات والآثار الاستراتيجية لجهود الذكاء التنافسي.

رابعاً: المرحلة الرابعة: وهي الفترة الممتدة خلال الألفية الثانية والتي وصف فيها الذكاء التنافسي كقدرة جوهرية، حيث تحرص الإدارة العليا للمنظمات على استخدام الذكاء التنافسي باعتباره طريقة تشكل الإطار لمستقبل منظمهم وتعتبره جزءاً مكماً لمضمون المنظمة المتعلمة.

المطلب الثاني: مفهوم الذكاء التنافسي

تتمتع بيئة اليوم بتغير سريع في جميع الأعمال التجارية الكبيرة كانت أو الصغيرة، تخضع لتأثير هذا التغيير، لذلك دعت الحاجة إلى أن تكون المنظمات استباقية أمراً حيوياً يتطلب مراقبة التغييرات داخل المنظمة وخارجها، وفي هذا الصدد فإن نقطة الاتصال الأساسية هي الترقب، لذلك يجب على المنظمات تغيير استراتيجياتها حتى لا تفقد مكانتها في السوق، وبالتالي فإن إحدى الطرق التي يمكن للمنظمات التغلب عليها والاستفادة من هذه التغييرات هي الاعتماد على الذكاء التنافسي.¹

حيث يظهر الذكاء التنافسي كمكون حيوي للتخطيط الاستراتيجي وكعملية ضرورية في الإدارة داخل المنظمة، كما وأنه نال اهتماماً متزايداً على مدار العقدين الماضيين وأصبح يمثل تحدياً لممارسي الأعمال وبدأ دراسته وتطبيقه في المنظمات الكبيرة والصغيرة، في القطاعين الخاص والعام، وضمن السياقات الصناعية المختلفة، كما انتقل الاهتمام بالذكاء التنافسي بين الباحثين الأكاديميين،² وتأسيساً على ما سبق سنحاول التطرق لمختلف التعاريف التي تم الإشارة إليها في الدراسات والأبحاث السابقة:

¹ - Abdelati Hakmaoui, et al, **Towards an anticipatory system incorporating corporate foresight and competitive intelligence in creating knowledge: a longitudinal Moroccan bank case study**, Technological Forecasting & Social Change, 2021, p:04.

² - Dhekra Ben Sassi, et al, **A rough set-based Competitive Intelligence approach for anticipating competitor's action**, Expert Systems With Applications, 2022, p: 01-02.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

لقد وردت العديد من التعريفات في مختلف الأدبيات حول الذكاء التنافسي، وتختلف من تعريف لآخر حسب وجهات نظر العلماء والباحثين على الذكاء التنافسي في مجال إدارة الأعمال، حيث تم وصف الذكاء التنافسي بأنه عبارة عن معلومات محللة من قبل مجموعة خبراء، حيث يجب أن تكون هاته المعلومات من مصدر موثوق وأن تكون ذات قيمة.¹

ومن زاوية أخرى ذكر (Ravina Sewlal, 2004)، بأن الذكاء التنافسي هو تلك التوصيات القابلة للتطبيق والتي ظهرت من خلال عملية نظامية تشمل تخطيط وجمع وتحليل ونشر المعلومات حول البيئة الخارجية من أجل اقتناص الفرص أو الحصول على التطورات التي تملك احتمالية للتأثير على الوضع التنافسي للمؤسسة.²

وعرف أيضاً الذكاء التنافسي على أنه فن وعلم إعداد المنظمات للمستقبل وذلك عن طريق عملية إدارة المعرفة المنهجية للمعلومات المتاحة التي تساعد المنظمات على تطوير الميزة التنافسية.³

كما قام بمراجعة التعريف ليشمل هدف الذكاء حيث أشار إلى أن الذكاء التنافسي يساعد المنظمة في الحفاظ على مزايا تنافسية متميزة مع العمل على تطويرها من خلال العمل على رؤية قابلة للتنفيذ حول البيئة (العملاء المنافسون، النظاميون، التكنولوجيا).⁴

وتمت الإشارة له بأنه تلك القدرات والمقدرات الجوهرية الموجهة نحو جمع وتحليل المعلومات بغية التكيف بالشكل الملائم مع البيئة التنافسية المعقدة والدائمة التغير، أي أنها تعد بمثابة الإنذار المبكر الذي يحمي المنظمات من المخاطر البيئية والتغيرات المفاجئة، فضلاً عن كونه أداة أساسية لصناع القرار تمكّنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة.⁵

فضلاً عن ذلك تم اعتبار الذكاء التنافسي كمجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما، ويتعداه ليشمل تطور اقتصاد دولة ما.⁶

¹ - Daniel Rouach, Patrice Santi, **op cit**, p: 553.

²-Sewlal, Ravina , **Effectiveness of the Web as a competitive intelligence tool**, South African Journal of Information Management, Vol (06), No(01), 2004, p:02.

³ - هبة ضرار محمد عبيدات، أثر الذكاء التنافسي في ابتكار المنتج: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأغذية الأردنية. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة الأردن، 2020، ص: 06.

⁴- Paul L Dishman, Jonathan L. Calof, **Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy**, European Journal of Marketing, Vol(42), No(7/8), 2008, p:768.

⁵- رنا ناصر صبر وآخرون، الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون بحث ميداني على- عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(117)، 2018، ص 112.

⁶ - منال جبور سرور، و حسام أحمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(19)، العدد(70)، 2013، ص: 375.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

وقد تم وصفه من قبل (Strauss A.C , A.S.A. du Toit, 2008)، بأنه تقييم مستمر عن البيئة الخارجية من فرص

وتهديدات، أو حول التطورات التي يمكن أن يكون لها تأثير على المنظمة ومن ثم التأثير على عملية صنع واتخاذ القرار.¹

والذكاء التنافسي يعبر عن وظيفة تنظيمية مسؤولة عن التحديد المبكر للفرص والمخاطر المتواجدة في سوق

العمل، وأنها لا تكتفي بمجرد جمع معلومات واقعية واسعة النطاق عن بيئة العمل الخارجية، بل تهتم أيضا باستخدامها

في استشراف التطورات والأحداث التي قد تحدث في المستقبل، بهدف إيجاد مزايا تنافسية.²

كما ويعبر الذكاء التنافسي على الاحتياجات التنافسية من خلال التحليل البيئي، الذي يشمل (العوامل الداخلية

مثل: الثقافة التنظيمية والتسلسل الهرمي للسلطة، والعلاقات الصناعية والإنسانية داخل بيئة العمل، و(العوامل

الخارجية مثل: العوامل الديمغرافية، والقوى السياسية، والاقتصادية والتشريعات القانونية، والاجتماعية، والثقافية

والقوى التكنولوجية التي تؤثر على سير العمل).³

ومن جهة أخرى الذكاء التنافسي هو العملية التحليلية التي تحول المعلومات المتفرقة عن المنافسين والعملاء إلى

معرفة استراتيجية ذات صلة ودقيقة وقابلة للاستخدام حول تطور السوق وفرص الأعمال والتهديدات.⁴

وتعرف جمعية (SCIP)* الذكاء التنافسي بأنه عملية جمع وتحليل ونشر معلومات استخباراتية دقيقة وذات صلة

ومحددة وفي الوقت المناسب وبصيرة قابلة للتنفيذ فيما يتعلق بآثار بيئة الأعمال والمنافسين والمنظمة نفسها.⁵

* في عام (1986)، أنشأ الأشخاص الذين يتعاملون باحتراف مع الذكاء التنافسي جمعية دولية متخصصة في الذكاء التنافسي باسم "جمعية محترفي الذكاء التنافسي" في الولايات المتحدة الأمريكية هي منظمة عالمية غير ربحية لجميع المشاركين في إنشاء وإدارة المعرفة التجارية، حيث تضم الجمعية أكثر من 7000 عضو من 64 دولة.

¹ - فضيلة سلمان داوود، الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي: بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد(90)، 2016، ص: 223.

² - Mugo, Hildah Wambui et al, **An Investigation into Competitive Intelligence Practices and their Effect on Profitability of Firms in the Banking Industry: A Case of Equity Bank**, International Journal of Business and Public Management, Vol(02), 2012, p:61.

³ - شمس أمل عبد الفتاح عطوة، دعاء أحمد توفيق، المخاطر الاجتماعية للذكاء التنافسي وأثرها على التنمية البشرية: دراسة في مصنع سامسونج للإلكترونيات بمدينة بني سويف، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، العدد(14)، 2019، ص: 78-79.

⁴ - Felicia Albescu, et al, **BUSINESS COMPETITIVE INTELLIGENCE –THE ULTIMATE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN STRATEGIC MANAGEMENT**, Revista Informatica Economica, Vol(04), No(48), 2008, p:01.

⁵ - Ramona-Mihaela Matei, Ioan Radu, **Conceptual Relationship between Information and Communication Technologies and Competitive Intelligence Activities**, Economia Seria Management, Vol(15), No(02), 2012, p:298.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

كما يُعرّف (Rouach and Santi,2001)، الذكاء التنافسي بأنه فن جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها ليتم إتاحتها للأشخاص على جميع مستويات المنظمة من أجل حمايتها من التهديد التنافسي مع ضرورة أن يكون الجمع قانونياً مع احترام القواعد الأخلاقية عند نقل المعرفة من البيئة إلى المنظمة ضمن القواعد المعمول بها.¹

وتمت الإشارة إلى الذكاء التنافسي أيضاً بأنه القدرة على التنبؤ بالإجراءات في بيئة تنافسية، وتقليل عدم اليقين في القرارات الإدارية في الأسواق الجديدة.²

وعرف الذكاء التنافسي أيضاً بأنه عبارة عن تحويل المعلومات الأولية المتعلقة بالبيئة الخارجية التنافسية إلى معلومات استخباراتية لدعم قرارات العمل.³

كما يعد الذكاء التنافسي الطريقة التي تقيّم بها المنظمة تطور صناعتها وقدراتها وسلوك منافسها الحاليين والمحتملين للمساعدة في الحفاظ عليها أو تطوير ميزة تنافسية.⁴

ويُنظر إلى الذكاء التنافسي على أنه إجابة للاحتياجات المعاصرة للمنظمات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية مع الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات الحديثة.⁵

ومن زاوية أخرى يختلف الذكاء التنافسي عن التجسس الصناعي، والذي يشير هذا الأخير إلى استخدام وسائل غير مشروعة لجمع المعلومات، بينما يركز الذكاء التنافسي عن جمع المعلومات و استخدام المصادر حول المنافسة والمنافسين وبيئة السوق.⁶

من خلال ما تقدم من طرح لمختلف التعاريف التي وردت في أدبيات معظم الباحثين يمكن القول بأن الذكاء التنافسي أداة تُمكن المؤسسة من الترقب الدقيق للبيئة الخارجية لما تحتويه من فرص وتهديدات، وذلك من أجل الحصول على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات من جهة والحصول على مزايا تنافسية تمكنها من الحفاظ على الوضع التنافسي من جهة أخرى.

¹ - Rouach and Santi, *op cit*, p:553.

² - Ozhan Karimi, Razieh Eshaghi, **The Impact of Cultural Intelligence on Competitive Intelligence**, Multilingual Academic Journal of Education and Social Sciences, Vol(06), No(01),2018,p:203.

³ -Tanju Colakoglu, **The problematic of competitive intelligence: How to evaluate& develop competitive intelligence?**,Procedia-Social and Behavioral Sciences,Vol(24), 2011, p:1616.

⁴ -Mohinder Singh Dugal, **INTEGRATING COMPETITIVE INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS**, Submitted to the Graduate Faculty of Joseph M. Katz Graduate School of Business in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Pittsburgh, 1996,p:01.

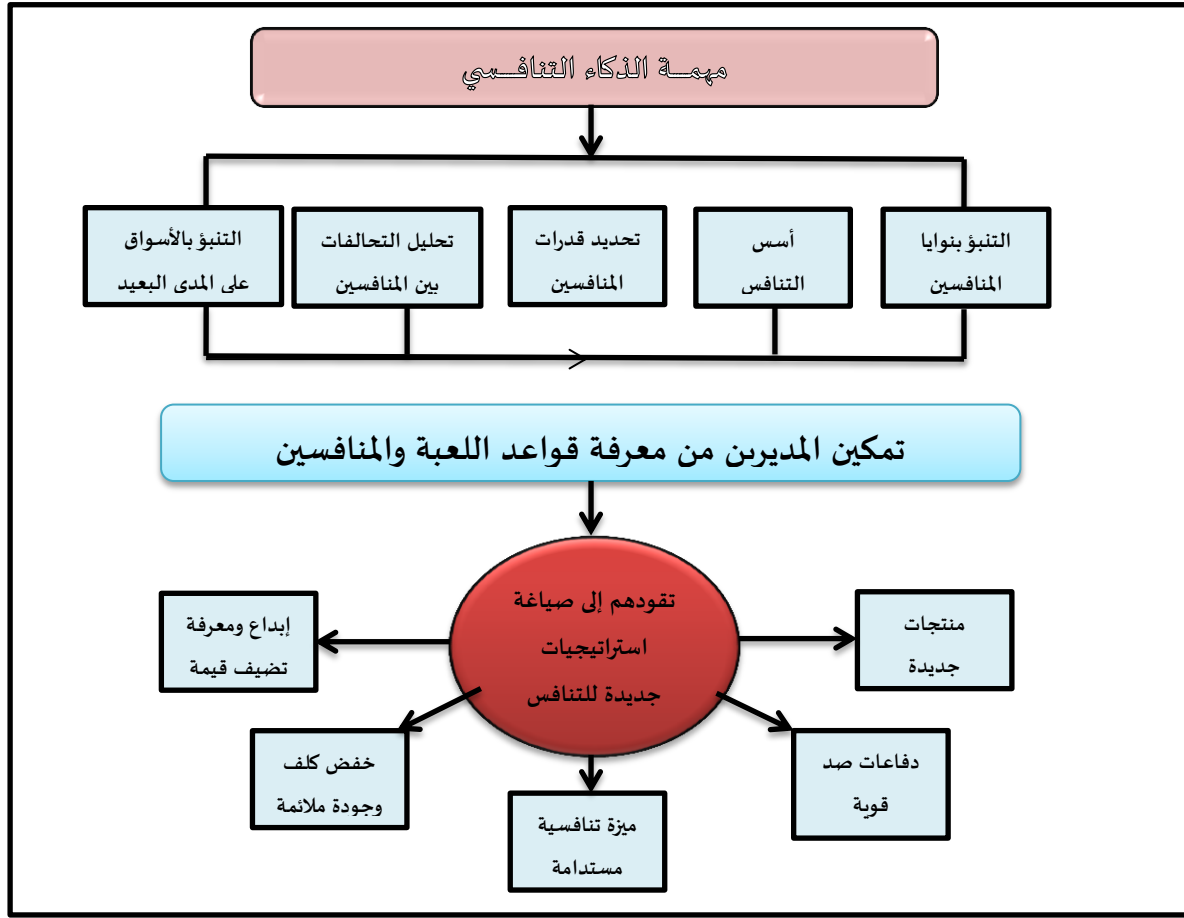
⁵ -Ndubuisi-Okolo Purity Uzoamaka, et al , **Competitive Intelligence and Organizationa Performance in Selected Deposit Money Banks in South-East, Nigeria**, International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), Vol(01),No(06, 2017, p:105.

⁶ -Hsinchun Chen, **CI Spider: a tool for competitive intelligence on the web**, Decision Support Systems Magazine, No(34) , 2002, p:02.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

وفيما يلي مضمون مفهوم الذكاء التنافسي الذي اقترحه (أحمد علي صالح، 2010):

الشكل (01-02): مضمون مفهوم الذكاء التنافسي



المصدر: أحمد علي صالح، وآخرون، الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل

للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 332.

ويلاحظ أيضاً أن الذكاء التنافسي مصطلح يعبر عن نفسه كونه يتعلق بالتنبؤ ورؤية ما هو مخفي عن نوايا المنافسين وأسس التنافس، وبما يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظم إدارة المعرفة في المنظمة كما ويجعله قادراً على صياغة استراتيجية جديدة التنافس بالارتكاز على المعلومات التي يوفرها هذا النوع من الذكاء حول نشاطات المنافسين ونواياهم، كما أن التعريفات اعتبرت هذا الذكاء عملية ومنتجاً معاً، وهو يجمع بين تقييم الاستراتيجيات وتحديد رؤى المنافسين وقدراتهم، وبين التنبؤ بالأسواق على المدى البعيد، فضلاً عن تحليل التحالفات أو مشروعات المضاربة بين المنافسين واستراتيجياتهم ازاء اسواق معينة، أو بصدد خطوط الانتاج، وأسباب التغير في استراتيجيات الأعمال.¹

¹ - أحمد علي صالح وآخرون، المرجع السابق، ص: 331.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

كما ويمكن استشراف مفهوم الذكاء التنافسي والتعرف على غاياته و مضامين توجهاته من خلال منظورات ثلاثة، وهي كالتالي¹:

أولاً: منظور الممارسين : هناك العديد من المجموعات الاستشارية كتبت عن الذكاء التنافسي على مر السنين، فقد أشار اتحاد الذكاء العالمي (Global Intelligence Alliance)، الحاجة القوية للذكاء، وذلك لأن : "بيئة الأعمال اليوم تتطلب نظام شامل لإدارة المخاطر في البيئة الخارجية للمنظمة، إذ لم يسبق لها أن واجهت قوى العوالة كما هو الحال في الوقت الحاضر، ويشعر معظم مديري المنظمات أن قوى التغيير هذه سيكون لها أثراً كبيراً في منظماتهم"، وفي هذا الصدد اتضح أن هناك حاجة أكبر للذكاء رسمي في المنظمات الرئيسية، وقد أشار في المسح الذي أجراه أن (97%)، من المستجيبين ذكروا بأن منظماتهم تفتقد إلى نظام للإنذار المبكر، وبما يؤثر التأثير الكبير الذي أحدثته التغيرات المتسارعة في البيئة، والنتيجة عن التغيير الاقتصادي والمعرفي الذي أفرزته ظاهرة العوالة.

وقد يتبادر إلى الذهن تساؤل مفاده: "إلى أي مدى أدركت المنظمات الحاجة إلى تطوير ما يعرف بطاقة الذكاء (Intelligence Capacity)، ؟" لقد جاء في البيان الصحفي ل (Market Wire) : "أن أكبر (1000)، منظمة أمريكية توقعت زيادة انفاقها على الملاك والنشاطات المرتبطة بالذكاء التنافسي إلى ما لا يقل عن (10)، مليار دولار بحلول عام (2012) حيث أن الانفاق الحالي يبلغ (مليار دولار)، وكوسائل للمقارنة فإن هذا الرقم كان قريباً من الصفر في العشرين سنة الأخيرة، وكانت الأموال التي تم انفاقها في هذا الجانب مرتبطة عادة ببحوث السوق، أو ربما بموازنات التخطيط الاستراتيجي".

وتباينت تقديرات حجم سوق الذكاء التنافسي، حيث جاء في ال (Market Wire)، أن المنظمات الأمريكية تنفق مليار دولار في هذا المجال، في حين ذكرت رويتر أن سوق الانفاق في مجال ذكاء الأعمال تزايد على المستوى العالمي ليصل إلى (2) مليار دولار في عام (2001)، والذي يشتمل على الخدمات التي تمتد من التحقيقات المفصلة إلى خدمة الأخبار المختصرة. أما على مستوى المنظمة ، ففي مسح أجري عام (2006)، من قبل مؤسسة الذكاء التنافسي وشمل (520) ممارس للذكاء التنافسي حول العالم، تبين أن (25%)، من المستجيبين ذكروا أن مجموع انفاق منظماتهم على الذكاء التنافسي في عام (2002)، بلغ (مائة ألف دولار)، وأشارت نسبة (14%)، أن إنفاق منظماتهم على الذكاء التنافسي أو النشاطات المرتبطة به بلغ أكثر من (500)، ألف دولار.

¹ - أحمد علي صالح، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 347-354.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

وركزت وسائل الإعلام الأخرى والمجموعات الاستشارية على فهم كيفية قيام المنظمات بإدارة وحدات الذكاء التنافسي بدلاً من التركيز على حجم الموازنات المخصصة لذلك، فقد نظر (اتحاد الذكاء العالمي) إلى الطاقة المتكاملة للذكاء بين أكبر المنظمات الدولية مع معدل استجابة بلغ (278)، في عام (2005)، و(281)، في عام (2007)، وكانت النتيجة أن (27)، من المنظمات التي شملها المسح تمتلك نوع من الذكاء المتكامل مع مدخل نظمي الجمع وتحليل المعلومات حول البيئة الخارجية، وقد شمل المسح المنظمات في الدول التالية: بلجيكا، البرازيل، كندا، فنلندا، ألمانيا، الهند، المكسيك، هولندا، النرويج، سويسرا، المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية¹.

وعلى أثر التركيز على نشاط الذكاء التنافسي في وسائل الإعلام والمجموعات الاستشارية، جرت نقاشات عامة حول الأسباب التي زادت من أهمية الذكاء التنافسي قيمته بالنسبة للمنظمات، فقد ذكرت مجلة (Business Week)، في عددها الصادر عام (2001)، أن المنظمات التي تقوم ببناء برامج جيدة للذكاء التنافسي تحقق أرباحاً أكبر لكل سهم مقارنة بالمنظمات العاملة في نفس الصناعة والتي لا تمتلك برامج مماثلة.

ثانياً: منظور الأكاديميين: تشير الأكاديميات بصدد مفاهيم المسح البيئي أن الذكاء التنافسي ظهر في الأدبيات خلال الستينيات من القرن الماضي، وحدث تطور للمفهوم في السبعينيات، والثمانينيات، والتسعينيات من قبل العديد من الكتاب والباحثين، بينما ظهرت الأعمال ذات الأهمية والصلة بشأن الموضوع في العقد الحالي.

وذكر (Porter,1980)، أن المنظمات كانت تؤدي هذا النشاط بشكل غير رسمي، وفي رأيه كان ذلك غير كاف، لذلك دعا إلى تصميم عملية ذكاء مهيكل على مر الوقت، من أجل تحديد الفرص والتهديدات بشكل منتظم ومتواصل.

وبغية التركيز على الذكاء التنافسي استخدمت العديد من وسائل العرض ذات الصلة لتحديد الأدب الأكاديمي بصدد الموضوع، فقد نشرت العديد من المقالات في مجلات رصينة لتناول موضوعات (الذكاء التنافسي)، (ذكاء السوق)، (الاستخبارات التسويقية) في صورة مقالات.

ثالثاً: منظور التشابك المعرفي: الذكاء التنافسي يتضمن جمع المعلومات من الداخل و الخارج، والمنافسين والزبائن والمجهزين، والتقنيات، والبيئة و علاقات العمل المحتملة)، ويصمم لتقديم إنذار مبكر والمساعدة في توقع حركات (المنافسين، الزبائن، الحكومات) وهكذا، فإن التركيز على الذكاء التنافسي يغطي البيئة التنافسية ككل وهذا المسح للذكاء التنافسي يتضمن أيضاً ملاحظة وترجمة المحفزات التنافسية، ويعد عاملاً حاسماً للمنظمات للبقاء على اطلاع بشأن تغيرات السوق وتجنب الأخطاء المكلفة.

¹ - أحمد علي صالح، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 347-354.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

وقد قامت مؤسسة الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence Foundation)، بإجراء دراسة على مجموعة من

المنظمات، ووجدت من خلال الاستجابات أن الذكاء التنافسي:¹

1. يحقق عوائد جيدة أو أكبر؛

2. يعد منتج جديد أو خدمة جديدة؛

3. يضمن تجنب التكاليف أو تخفيضها؛

4. يساهم في توفير الوقت؛

5. يضمن زيادة الأرباح؛

6. يؤمن مقابلة الأهداف المالية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الذكاء التنافسي بمنظمات الأعمال

نظراً لأن الحاجة إلى تحسين إمداد المعلومات أصبحت مقبولة على نطاق واسع في العقد الماضي، فإن العديد من المنظمات تدرس بشكل يومي إمكانية تطوير وتنفيذ أنشطة الذكاء التنافسي، حيث أصبحت معظم المنظمات في جميع أنحاء العالم أكثر وعياً بقيمة وفائدة الاستثمارات في مفاهيم الإدارة الجديدة والحديثة، مثل الاستثمار في برامج الذكاء التنافسي.²

كما ويحاول الذكاء التنافسي دائماً الإجابة عن التساؤلات الجوهرية التي يمكن أن تشكل تهديداً للمؤسسة من قبل المنافسين وهذه التساؤلات تتمثل في:

1. كيف يكون المنافسين X,Y,Z قادرين على النمو في السوق؟ وما هو حجم حصصهم السوقية؟

2. ما هي المنتجات الجديدة المطورة والمطروحة من قبل المنافسين X,Y,Z ومتى ستظهر في السوق؟

3. ما هي الكفاءات الأساسية للمنافسين F,E,D؟

أما بالنسبة للتساؤلات التي تحددها المؤسسة حسب اهتماماتها الداخلية تتمثل في:

4. ماهي نقاط القوة والضعف في المؤسسة؟ ما الذي بحاجة إلى تحسين؟

5. بالنسبة للمزايا التنافسية: ما أفضل المزايا التي يجب التركيز عليها للتغلب على المنافسين؟

¹ - أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص:293.

²-Saban Gracanin, et al, **COMPETITIVE INTELLIGENCE: IMPORTANCE AND APPLICATION IN PRACTICE**, REVIEW OF INNOVATION AND COMPETITIVENESS, Vol(01), No(01) , 2015 ,p:30.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

6. ماهي الاستراتيجيات الواجب القيام بها؟ هل يجب تغيير بعضها أو اتباع استراتيجيات إضافية؟ للإجابة على هذه الأسئلة تستخدم المؤسسات كل إمكانياته، سواء من خلال توظيف أحدث التقنيات والأساليب التكنولوجية، والتي منها أجهزة الكمبيوتر فائقة السرعة المصممة على وجه الخصوص لتحليل كم هائل من البيانات، كذلك استخدام الأقمار الصناعية وصور الاستطلاع، ووسائل الاعلام وغيرها من الأدوات التي تسهل عمل خبراء الذكاء، كل هذه الجهود تستخدم من قبل المؤسسة لتقوية مركزها التنافسي، وزيادة حصتها السوقية، وأرباحها.¹
- وللذكاء التنافسي كما ذكر (Ravina Sewlal, 2004)، مجموعة من الفوائد تشمل ما يلي:²
1. يساعد المدراء التنفيذيين على تقييم المنافسين وهذا بدوره يترجم إلى مفاجئات تنافسية أقل؛
 2. يسمح للمدراء التنفيذيين أن يتنبأ بالتغيرات في علاقات الأعمال؛
 3. يحدد للفرص السوقية فيها امكانية التنبؤ باستراتيجية المنافسين السوقية؛
 4. يجنب المنظمة تهديدات المحتملة للمنافسين؛
 5. يساعد على تعقب قدرات المنافسين لفهم الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمها لكسب وإدامة الميزة التنافسية؛
 6. يوفر الذكاء التنافسي إجابة عن أسباب حصول بعض المنظمات مراكز متقدمة وفشل منظمات أخرى رغم وفرة مواردها، حيث تدور الإجابة في سياق اعتماد هذا الذكاء أساساً للاستراتيجيات التنافسية الناجحة، ويجنبها الإخفاق في التنبؤ بقوى السوق؛³
 7. يؤدي الذكاء التنافسي دوراً هاماً في إعادة هيكلة أسس المنظمة لإبقاء قدراتها التنافسية قائمة في الأسواق العالمية
 8. يدعم الذكاء التنافسي صناعة قرارات المنافسة لأنه ظهر ببروز حاجة المنظمات لطرائق منهجية في جمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها ونشرها؛
 9. يعبر الذكاء التنافسي عن القيمة المضافة المعتمدة في تطوير منظمات الأعمال وأبحاث السوق، والتخطيط الاستراتيجي، ويعطي المديرين أداة التعلم حول ما ينوي المنافسين فعله، ويطور المعرفة في السوق، والعلاقة بين وظائف المنظمة، ويحسن جودة المنتجات إزاء المنافسين وبما يضمن تحسين الأداء.

¹ - سهام موسى، سميرة فرحات، مرجع سبق ذكره. ص: 05-06.

² - دنيا كريم حسن، بشرى عبد إبراهيم، الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي-دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(58)، 2019، ص: 151.

³ - شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد(11)، العدد(02)، 2020، ص: 168.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

كما ويعد الذكاء التنافسي ضرورة للمنظمات وذلك في ظل تحديات بيئة الأعمال (التغيرات البيئية المتسارعة والتطورات التكنولوجية، والتغيرات السياسية والاقتصادية ذات الأثر في الصناعة بقوة، وزيادة حدة المنافسة، والحمل المعلوماتي الكبير و الحاجة للتحليل)، فضلاً عن دوره في التنسيق بين وظيفتي التسويق والمبيعات، وفي زيادة الربحية وحصصة السوق، وأن توظيف أبحاث السوق في الحصول على المعلومات عن السوق والمنافسين يمكن أن يعزز جوانب أهمية الذكاء التنافسي ويوصل إلى قرارات فاعلة، ويضفي الطابع المؤسسي على المعرفة التي يولدها هذا النوع من الذكاء، ثم كسب الزبائن.¹

وبالتالي من الصعب تجاهل الأهمية المتزايدة للتهديدات التنافسية التي تواجهها المنظمات في بيئة اليوم شديدة التعقيد و الديناميكية، و من أجل إنشاء ميزة للسوق والحفاظ عليها يجب على المنظمات مراقبة مجموعة واسعة من العناصر المتعلقة بأنشطة المنافسين، مع احتضان جميع جوانب العمل في مثل هذه البيئة، حيث أن الذكاء التنافسي (CI)، أصبح أداة قيّمة في توفير إطار لتجميع وتحليل ونشر هذا الجهد.²

ويشير (Schwaninger, 2008)، إلى أن الذكاء التنافسي يعني بقدرات المنظمات الاستخباراتية من خلال الآتي:³

1. القدرة على التكيف مع الأوضاع المتغيرة للبيئة الخارجية؛
2. القدرة على التأثير في البيئة الخارجية وتشكيلها بما يناسب المنظمة؛
3. القدرة على إيجاد بيئة جديدة تمكن المنظمات من العمل فيها بشكل انفرادي؛
4. القدرة على التغيير في البيئات الجديدة؛
5. القدرة على التنمية المستدامة والتوجه نحو التوسع بشكل أكبر في الأعمال.

وتعددت آراء الباحثين حول فائدة الذكاء التنافسي لمؤسسات الأعمال، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:⁴

1. زيادة جودة المعلومات؛
2. لتسريع في اتخاذ القرار؛

¹ - سميرة أحلام حدو ، محمد فلاق، التطبيق العملي للذكاء التنافسي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: حالة شركة موبيليس للاتصالات الخلوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، المجلد(06)، العدد(01)، 2017، ص: 82.

² - Sheila Wright, et al, **Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector**, Journal of Marketing Management, Vol(25), 2009, p:941.

³ - تمارا محمود رشيد القريوتي، إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية و أثرها في الذكاء التنافسي: الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، قسم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن. 2019، ص: 83.

⁴ - سهام بوفلفل، محمد بوقمقوم، الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كألية لدعم تنافسية المؤسسة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص:04.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

3. تحسين العمليات التنظيمية بطريقة منهجية تخفيض التكاليف؛

4. زيادة الوعي التنظيمي؛

5. تحسين نشر المعلومات؛

6. تجنب التهديدات و تحديد الفرص؛

7. توفير الجهد و الوقت.

ولأن الذكاء التنافسي هو وسيلة لتنبية المؤسسات باستمرار إلى التغييرات في المنافسة فإنه يهدف إلى:¹

1. تعزيز المؤسسة على القدرة التنافسية؛

2. التنبؤ بمستوى عالٍ من الثقة بتطورات بيئة الأعمال و أعمال المنافسين، متطلبات العملاء وحتى التأثيرات الناتجة

عن التغيير السياسي؛

3. تقديم أفضل دعم للاستراتيجية من خلال اتخاذ القرار في الوقت المناسب؛

4. الكشف عن الفرص والتهديدات من خلال مسح الإشارات الضعيفة والإنذارات المبكرة؛

5. إنتاج المعرفة من خلال المعالجة والجمع بين البيانات والمعلومات ورؤى حول المنافسين؛

6. العمل على معالجة المشكلات؛ و تقليل وقت رد الفعل واستنباط استراتيجيات التسويق؛

كما نستخلص أن الذكاء التنافسي يؤدي إلى الآتي²:

1. تحديد فرص الأعمال الجديدة وتحليلها والتوجهات الحديثة للسوق؛

2. تطوير البرمجيات باستخدام آخر التكنولوجيات الحديثة؛

3. زيادة الأرباح وتقليل التكاليف للمنظمة؛

4. تحديد وتحليل وتطوير الاستراتيجيات التي تكون في طور التنفيذ في ضوء المعلومات التي يقدمها؛

5. جمع البيانات وتحليلها وتصنيفها وتحويلها إلى معلومات ومعرفة لاكتساب ميزة جديدة عن المنافسين والمجهزين

والزبائن

6. تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية مع تقليل الوقت اللازم لصنع القرار الاستراتيجي؛

¹ - Rene Pellissier, Tshilidzi E. Nenzhelele, **op cite**, p:02.

² - عبدالله أحمد أمانة الشمري، **الرصد البيئي والذكاء التنافسي و أثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت**، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011، ص:62.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

7. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة بوصفها قدرة جوهرية تدافع بها عن حصتها السوقية؛
 8. تحديد وتحليل المقاييس والإجراءات والضوابط السياسية والتشريعية التي تؤثر في فعاليات المنظمة وسلوكها وتحركاتها في بيئة الأعمال؛
 9. اكتشاف منافسين محتملين أو زبائن إضافيين أو المساهمة في التحول إلى أعمال جديدة لم تقم بها من قبل.
- الذكاء التنافسي هو تطبيق منهجي وإبداعي وأخلاقي لمنهجية جمع المعلومات والأساليب الرئيسية الأخرى، والتي تستخدم العمل الجماعي من أجل:¹

1. جمع و تحديد الأعراض و البيانات و / أو مصادر المعلومات؛
2. تحليل الأعراض والبيانات والمعلومات التي تم جمعها، واستكمال هذه المواد، وتقييم دلالاتها، وتنظيمها في دليل على بعض التطورات من المعلومات المتاحة؛
3. افتراض التغييرات المعقولة (تنبؤات الدول المستقبلية) وتقييم فوائدها من حيث الأدلة والتكاليف المرتبطة بها للتأكد من فعالية هذه التغييرات؛
4. إعداد تقارير استخباراتية لدعم عملية صنع القرار في إدارة الشركات؛
5. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أنه بالنسبة لصانع القرار، تصبح المعلومات ميزة (سلاحاً) فقط عندما يكون قادراً على تحويلها إلى ذكاء، وبعبارة أخرى لإدراك أهميتها كفرصة لاكتساب أو إنشاء ميزة تنافسية.

المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بالذكاء التنافسي

تتسارع وتيرة التغيير في مختلف مجالات الحياة، والتي أدت إلى ظهور بيئة تنافسية تتطلب وجود قدرات تنافسية عالية للعديد من المنظمات في مجالات متنوعة، لذلك تسعى مختلف منظمات اليوم إلى تطوير ممارساتها وأساليب العمل بها من خلال الذكاء التنافسي باعتباره وسيلة من أجل ابقاها في الأوضاع السوقية، فضلاً عن اكتسابها ميزات تنافسية جديدة.

¹ - František Bartes , **THE PROCESS OF IMPLEMENTING COMPETITIVE INTELLIGENCE IN A COMPANY** , Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Vol (61), No(04), 2013, p:862-863.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

وبالنسبة للمنظمة هناك أربعة أسباب وجيهة لبدء الذكاء التنافسي:¹

1. التوقع المستقبلي ويهدف هذا إلى مساعدة الوظيفة التجارية وكذلك البحث والتطوير من خلال سلوك السوق والمنافسة لتوجيه استراتيجية المنظمة؛
 2. حل مشكلات موثوقية المنتج والتحسين إما عن طريق التقاط احتياجات المستخدم من خلال العمليات التي يقدمها أو من خلال دمج عملياتها للمنتجات المتعلقة بأنظمة المعلومات؛
 3. الرقابة الاستباقية والتي تمكن من منع المخاطر قبل حدوثها.
- كما يرى البعض أن هناك أسباباً عدة ومبررات لتبني تطبيق الذكاء التنافسي، ومن أهم تلك المبررات:²
1. تزايد سرعة وتيرة الأعمال مما يستلزم اتخاذ القرارات بشكل أسرع وبموارد أقل، وبالتالي يمكن للمنظمة مواكبة هذه السرعة عن طريق الإدارة الفعالة والتطبيق الفعلي للذكاء التنافسي؛
 2. تواجه المنظمات حمولة زائدة من المعلومات، والمعلومات لا قيمة لها إذا لم تكن ذات صلة وفي الوقت المناسب ودقيقة وموثوقة، و الذكاء التنافسي لديه القدرة على تحليل وتقييم المعلومات التي تم جمعها وتقديم الأكثر صلة وذات جودة عالية ومعلومات دقيقة، مما يوفر لهم الجهد والوقت للتنقل من خلال كميات كبيرة من معلومات؛
 3. تواجه المنظمات منافسة عالمية متزايدة من منافسين جدد، حيث أنها الآن جزء من الاقتصاد العالمي، ويمكن أن تظهر منافسيها من أي مكان في العالم، يمكن للذكاء التنافسي مساعدة المنظمات على تحديد هؤلاء المنافسين؛
 4. المنافسة القائمة أصبحت أكثر عدوانية، مما أدى إلى بقاء الأصلاح حيث تتنافس جميع المنظمات على نفس العملاء فالذكاء التنافسي يمكن أن يساعد المنظمة للتنبؤ بأفعال المنافسين والسماح لهم بأن يكونوا استباقين، واتخاذ إجراءات قبل الموقف؛
 5. تؤثر التغييرات السياسية على المنظمات إما بشكل إيجابي أو سلبي ويجب على جميع المنظمات التأكد من ذلك حيث تعمل ضمن نطاق هذه التغييرات السياسية، والذكاء التنافسي لديه القدرة على احتفاظ المنظمات بالتغيرات السياسية التي تؤثر على عملياتها؛

¹ -Sébastien Bruyère, **L'Intelligence Compétitive 2.0 pour le pilotage des projets e-Marketing**, Thèse Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université du Sud Toulon-Var ÉCOLE DOCTORALE N° 509 « Civilisations et Sociétés euro-méditerranéennes et comparées, 2010, p:184.

² - Lubica Stefanikova, et al, **The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the enterprises**. Procedia Economics and Finance, Vol(26), 2015, p:210-211.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

6. التقدم التكنولوجي حيث يمكن أن يقدم التطور التكنولوجي السريع فرصة جديدة للتنظيم، تتبع هذه التغييرات في صناعتها الخاصة وكذلك الصناعات الأخرى ذات الصلة ضرورة لبقاء المنظمة.
- كما وتوجد أسباب أخرى لحاجة المنظمات للذكاء التنافسي وهي:¹
1. التغلب على الانعزال عن باقي المنظمات في السوق إذ أن أغلب المنظمات تعمل في بيئات تؤثر في نجاحها، وفي المواقف التنافسية تحاول المنظمات الأخرى أخذ الزبائن والعائدات والحصة السوقية من المنظمة فالذكاء التنافسي يساعد المنظمة على التفكير ببيئتها؛
 2. لمواجهة البيئة الخارجية فالمنظمة تراقب وتتفاعل مع البيئة الخارجية بما يخص الزبائن والمنافسين والقيود البيئية فالذكاء التنافسي يوزع ويتصل مع أجزاء المنظمة لخلق توازن أكثر في ظل التعقيدات البيئية حول العالم؛
 3. لتحدي الافتراضات القائمة حيث لا شيء أكثر خطورة من اتخاذ قرارات غير مؤكدة وحتى القرار الناجح الذي اتخذ في موقف معين قد يؤدي إلى دمار وخراب إذا ما تغيرت بيئة التنافس لذلك فإن الذكاء التنافسي يقدم الوسائل والأساليب لإعادة فحص الافتراضات الجوهرية التي تقود الأعمال؛
 4. لتنظيم التعقيد يبقى التحدي الأساس للمنظمة هو الانتقال بالآلاف المعلومات اليومية لتحديد ما هو المهم منها وكيف يتم العمل بها، لذلك على المنظمة أن تأخذ بنظر الاعتبار ما هي النماذج وأطر العمل والوسائل التي تساعد على تجاوز ذلك التعقيد فالذكاء التنافسي يزود المنظمة بالنماذج التحليلية لتنظيم المعلومات وتقديمها بشكل فاعل وذات قيمة؛
 5. لتحسين القرارات إذ في الوقت الحاضر لا يمكن تخمين عدد القرارات التي تتخذها المنظمة يومياً لأنها غير متساوية من حيث درجة الأهمية كما أن تأثير القرارات السيئة المتراكمة يؤخذ بنظر الاعتبار وخصوصاً في المستويات الاستراتيجية العليا إذ يكون تأثيرها واسعاً ويتضخم بشكل كبير، بينما عندما يمتلك صناع القرار معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب فإنهم قادرون على اتخاذ أفضل القرارات فالذكاء التنافسي يزود هذه القيمة لدعم متخذي القرار في جميع مستويات المنظمة.

¹ - أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 295-296.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

المبحث الثاني: متطلبات الذكاء التنافسي

تعيش منظمات اليوم ذلك التغيير المتسارع الذي تعد عوامة الأسواق، والتسارع العلمي، والتطور التكنولوجي أبرز معطياته، حيث نجد مدراء اليوم بحاجة إلى أنظمة مراقبة وإنذار مبكر يمكنها من توفير المعلومات المطلوبة عن بيئة الأعمال المحيطة بها وفي الوقت المناسب، خاصة فيما يتعلق بالفرص والتهديدات، هنا يشير العديد من الباحثون في مجال الذكاء التنافسي إلى أن اكتشاف معطيات منظومة الذكاء التنافسي ومدخلاتها تتمثل في المتطلبات التالية: (ذكاء السوق، الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، وذكاء العميل، وذكاء التحالف الاستراتيجي)، حيث تعد بمثابة أدوات التي يمكن أن تدعم المنظمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وإسهامها في مساعدة صانعي القرارات من اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن مستوى مناسب من حالة التأكد يسمح في الحفاظ على المنظمة من البقاء والاستمرارية.

استناداً إلى ما سبق ولحصر المتطلبات السابقة الذكر سيتم تناولها كأبعاد لقياس الذكاء التنافسي، حيث قمنا بوضع جدول لتحديد أكثر الأبعاد تداولاً، والتي حظيت باهتمام مختلف الباحثين في الدراسات السابقة:

الجدول (01-02): متطلبات الذكاء التنافسي وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين والمؤلفين

متطلبات الذكاء التنافسي							الأبعاد الباحثين
ذكاء التحالف الاستراتيجي	ذكاء المورد	ذكاء المنافس	الذكاء التجاري	الذكاء التكنولوجي	ذكاء العميل	ذكاء السوق	
		X		X		X	(Rouach & Santi, 2001)
				X	X		(Patrice Tarraf, 2005)
		X		X		X	(Mcjungle & Vella, 2012)
				X	X	X	(فوزية مقاش، 2015)
X		X		X	X		(سميرة فرحات، 2016)
	X	X			X	X	(داوود، 2016)
X		X		X	X		(موسي وفرحات، 2018)
		X		X		X	(منصوري، 2018)
				X	X	X	(ماهر، 2019)
			X	X			(القربوتي، 2019)
	X	X		X	X		(مريم العلي، 2019)
X		X		X		X	(عاتي، 2019)
X		X			X	X	(حسن، 2019)
	X			X		X	(الطحان، 2020)
		X		X		X	(شهاب الطه، 2021)
04	03	10	01	13	08	10	المجموع
27%	20%	67%	6,6%	86,6 %	53,3%	67%	النسب المئوية

المصدر: من اعداد الطالبة استناداً إلى آراء مجموعة من الباحثين والمؤلفين.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

استناداً إلى ما تقدم آنفاً من آراء حول أبعاد الذكاء التنافسي سيتم اعتماد خمس أنواع (كأبعاد للذكاء التنافسي) والتي تم الاطلاع عليها من الدراسات السابقة، حيث تشير إلى اتفاق مجموعة من الكتاب والباحثين، ويمكن التفصيل في ذلك بالمطالب التالية:

المطلب الأول: ذكاء السوق

أولاً: مفهوم 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 ومنافسها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير السيناريوهات والتفكير الاستراتيجي، فضلاً عن تأثيره في الإدارة الاستراتيجية والنجاح المنظمي في السوق.¹

يعتقد (Fleisher, 2003)، بأن ذكاء السوق يركز على جوانب التنافس الموجودة في التسويق المختلط (السعر المكان، الترقية والانتاج) في إنتاج السوق أو الخدمات من أجل استيعاب أفضل الجاذبية للسوق، وإن مكونات هذا الذكاء تساعد المدراء خصوصاً مدراء البيع في تنظيم استراتيجيات انتاجهم التسويقي طبقاً لمطالب المستهلك والاندماج في السوق بسرعة عالية.²

وبالتالي هذا النوع من الذكاء يحتاج لوضع خريطة بها كل من التوجهات الحالية والمستقبلية الحاجات المستهلك وتفضيلاته، الأسواق الجديدة، كذلك خلق فرص التجزئة السوقية، بالإضافة إلى أهم التغيرات الحاصلة في التسويق والتوزيع.³

ثم إن عدم معرفة احتياجات الزبائن وفهم رغباتهم ومتطلباتهم يمثل تهديداً من المنافسين، لذلك تقوم المنظمات بالاستعانة بخبراء الذكاء لتقصي أخبار الزبائن في السوق ووضع الاستراتيجيات المناسبة لهم، وجمع المعلومات الخاصة بهم عن طريق استخدام (ذكاء السوق)، الذي يعرف على أنه الاهتمام الكبير بالزبون وفهم متطلباته، حيث يساعد المنظمة على الوصول إلى المعلومات لتصبح في موقف ردة الفعل الناتجة عن الفهم العميق السلوك الزبون، وبالتالي

¹ - إسحاق خرشي، محمد فلاق، مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض: العلامة التجارية كوكا كولا أنموذجاً، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد(06)، العدد(01)، 2016، ص:184.

² - لقاء مطر عاتي، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الإبداع المؤسسي في ظل الدور التفاعلي المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة في كلية الكنوز الأهلية، مجلة أبحاث ميسان، المجلد(15)، العدد(29)، 2019، ص 261.

³ - هالة يحيوي، فعالية ممارسة الذكاء التنافسي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة حالة شركة Samsung، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، برلين، ألمانيا، العدد(05)، 2019، ص: 186. صالح واخرون ص 210، ص359.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

التقليل من الانحراف في تحقيق الأهداف المخططة، علماً أن ردة الفعل هذه تحمل درجة عالية ومتقدمة من السبق لتوقعات الزبون ذاته.¹

حيث تمت الإشارة إلى ذكاء السوق على أنه عملية مصممة لإنتاج المعرفة باستمرار لقطاعات الأعمال من البيانات والمعلومات المتفرقة لتحديد المواقع الاستراتيجية للسوق، كسلسلة متصلة تنظيمية تهدف إلى الإجابة على مشكلات القرار النموذجية التي تواجهها المنظمات عند التنافس في بيئات العمل الفعلية.²

كما هو إجراء للحصول على المعلومات وتحليلها لفهم السوق (العملاء المحتملين والحاليين)، ومواقف وسلوك السوق، بغية الوصول إلى التعديل في بيئة الأعمال لدعم عملية اتخاذ القرار.³

وبالتالي فذكاء السوق يصف مجموعة من الأنشطة التي تقدم للمؤسسة بهدف معرفة السوق وذلك باستخدام مصادر المعلومات الموجودة لفهم ما يحدث في السوق وما هي القضايا المهمة التي يجب طرحها وتحليلها والاستفادة منها حيث يجب ذكاء السوق على الأسئلة التالية:⁴

1. ما هي أفضل وسيلة للدخول إلى السوق ؟
2. ما هي الأسعار التي يكون العملاء فيها مستعدين لدفعها؟
3. ما هي الخطط المستقبلية المرجح أن تكون من قبل المنافسين ؟ فالإجابة على هاته الأسئلة وغيرها يتم تصور وضع السوق وأمور أساسية تتعلق به مثل العقود المبرمة، حجم وهيكل الأعمال، القضايا الأخرى مثل التسعير أو هياكل صفقة نموذجية، أو حملات ترويجية أو إعلانات، وبالتالي عند الحصول على هاته المعلومات تتمكن المؤسسة من استخدامها لصالحها.

¹ - شهاب محمد محمود الطه، العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافس: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين لشركة Korek للاتصالات النقالة في العراق، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(40)، العدد(129)، 2021، ص: 82.

²-George Leal Jamil, **Approaching Market Intelligence concept through a case analysis: Continuous knowledge for marketing strategic management and its complementarity to competitive intelligence**, Procedia Technology , Vol (09), 2013, p:464.

³- Ali Gunawan, **Implementation of Marketing Intelligence Systems for Operational Activities Using Business Intelligence in PT. XYZ**, International Conference on Information Management and Technology, 2020, p:394.

⁴-سميرة فرحات، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

ثانياً: أهداف ذكاء السوق

تتمثل أهداف ذكاء السوق حسب (Tason,2002) كما في الآتي:¹

1. تطوير استراتيجيات التسويق؛
2. التنبؤ بتغييرات السوق عبر مراقبته؛
3. تحديد الفرص والمصادر الجديدة للميزة التنافسية؛
4. تطوير برامج السوق، وتحديد أولويات الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير فيما؛
5. تحديد مواطن القوة والضعف لدى المنافسين وردود أفعالهم؛
6. التفكير بنماذج جديدة من المنتجات التي تسعى المنظمة إلى تطويرها ضمن أصناف المنتجات التي تقدمها حالياً إلى السوق، أو التي تعتمزم الدخول بها إلى الأسواق.
7. تحديد الفرص والتهديدات من بيئة السوق؛²
8. مساعدة المديرين على معرفة المزيد عن المنافسين؛
9. المساعدة في استباق قابلية تشغيل المنافسين؛
10. المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة.

المطلب الثاني: ذكاء العميل

ذكاء العميل هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات (النوعية والكمية) حول بيئة العملاء (بما في ذلك العملاء الحاليين والمحتملين)، والذي يعكس فهم المؤسسة لعلاقتها مع بيئة عملائها.

كما يعرف ذكاء العميل على أنه عبارة عن معلومات حول العملاء، تقوم المؤسسة بجمعها واستخدامها في وضع الخطط المستقبلية، ويمكن ذكاء العملاء تقديم الرؤيا التي قد تغير استراتيجية التسويق الخاصة بالمؤسسة.³

¹ محمد فلاق وآخرون، دور الذكاء التنافسي في ابراز البعد الاجتماعي للممارسات الاقتصادية : شركة جيزي (Djezy) للاتصالات أنموذجاً، 2017، ص:07.

² Yung-Ming Li, Tsung-Ying Li, **Deriving market intelligence from microblogs**, Decision Support Systems, Vol(55), 2013, p:206.

³ رمزي محمد الجودي، ابتسام بن غزال، الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الاستراتيجي للشركة: دراسة حالة شركة سيلاس للإسمنت جمورة بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد(09)، العدد (02)، 2020، ص:242.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

وتمت الإشارة لذكاء العميل بأنه ملائمة المنتجات مع احتياجات العملاء أي البحث وتحليل المعلومات لكسب رضا العملاء وتقديم منتجات جديدة تستند على استعراض احتياجات العملاء للمنتجات الحالية لجعلها أكثر قدرة على المنافسة.¹

كما تم ذكر ذكاء العميل بأنه مجموعة من العمليات التي تمكن المنظمة من القدرة على استشعار التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة، والاستجابة لهذه التغيرات بكفاءة وفاعلية وبالوقت المناسب وبتكلفة أقل.² أيضاً ذكاء العملاء هو القدرة على اكتساب المعرفة والمهارات من البيانات الضخمة وتحليلات الأعمال والتطبيق على عملية الإنشاء والتواصل والتسليم والمشاركة في الإنشاء من أجل تقديم المزيد من القيم للعملاء الفعليين أو المحتملين للمنتجات أو الخدمات.³

الهدف من ذكاء العملاء هو تحويل المعلومات التي تمتلكها المنظمة إلى مزايا تنافسية، وذلك لتحسين القدرة والكفاءة والدقة في اتخاذ القرار، حيث يجب أن يتمتع ذكاء العميل بالقدرة على توليد معرفة العميل والقدرة على استخدام معرفة العميل لحل مشكلة ما، لذلك هو توليد وتوزيع واستخدام معرفة العملاء.⁴

يتم تطبيق ذكاء العميل على جوانب مختلفة مرتبطة بعملية اتخاذ القرار، بما في ذلك التنبؤ باحتياجات العملاء وابتكار الخدمة، و مختلف الاستراتيجيات الترويجية واستراتيجيات التسعير، كما يُعتقد أن ذكاء العميل يدعم أنظمة المعلومات الذكية في تطوير المنتجات أو الخدمات، وفهم سلوكيات العملاء.⁵

يُعرّف ذكاء العميل بأنه معرفة تنظيم العميل ومتطلباته وأنشطة الشراء والاستراتيجيات والخطط من حيث صلته بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الصناعة وقرارات الشراء الخاصة، حيث يهدف ذكاء العملاء إلى قياس ربحية العملاء والمنتجات والخدمات والإعلانات حيث يصور هذا الذكاء الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء بالإضافة إلى الفرص الإبداعية الجديدة في توزيع السوق ويظهر التغيرات الرئيسية التي تحدث في عمليات التسويق والتوزيع.⁶

¹ - دنيا كريم حسن، بشرى عبد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

² - أنس محمد جهاد الحسيني، أثر إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن اختبار الدور الوسيط لذكاء الزبون في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً ليل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص: 28.

³ - Nguyen Anh Khoa Dam, et al, **A Service-based Model for Customer Intelligence in the Age of Big Data**, Americas Conference on Information Systems, 2020, p:04.

⁴ - YU-ZHE CHEN, & et al, **A CUSTOMER INTELLIGENCE SYSTEM BASED ON IMPROVING LTV MODEL AND DATA MINING**, International Conference on Machine Learning and Cybernetics, 2006, p:1352.

⁵ - Nguyen Anh Khoa Dam, & et al, **Key Aspects of Customer Intelligence in the Era of Massive Data**, In Asian Conference on Intelligent Information and Database Systems, 2021, p:259-260.

⁶ - Ndubuisi-Okolo Purity Uzoamaka, **opcit**, p: 110.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

المطلب الثالث: ذكاء المنافس

أولاً: مفهوم ذكاء المنافس

يعرف ذكاء المنافس على أنه المعلومات الدقيقة والموثوقة وذات العلاقة المباشرة بالمنافسين المتوفرة في الوقت المناسب، حيث يزود هذا النوع من الذكاء المنظمات بالبيانات والمعلومات التي تمكنها من التنبؤ بما سيحدث في البيئة التنافسية، وذلك عن طريق تحليل الأداء الحالي للمنافسين وقدراتهم الجوهرية ومعرفة تحركاتهم في الأسواق ونقاط قوتهم وضعفهم، والتعرف على خططهم الاستراتيجية الخاصة بأسواق معينة وفهم سياساتهم التسويقية ومعرفة الهدف السوقي للمنافسين ونشاطات البحث والتطوير وحصصهم السوقية.¹

ويعد ذكاء المنافسين أداة قوية تساعد إدارة المنظمة بالتوجه نحو تحقيق النمو المستمر في كلا الأمدين القريب والبعيد والذي يمثل أيضا أداة لصياغة استراتيجية الأعمال فهو يزودنا بمؤشرات نمو السوق، وتفضيلات الزبائن ودرجة جذب القطاع السوقي.²

هنالك العديد من الأسباب التي تبرر وضع ذكاء المنافسين في قائمة أنشطة جمع المعلومات الاستخبارية عن المنافسين وتتمثل هذه الأسباب بالآتي:

1. تحديد مصادر الميزات التي يحتمل أن يمتلكها المنافسون؛
2. تحديد التهديدات الجديدة المحتملة لخطة العمل في الأمد البعيد؛
3. تقليل وقت رد الفعل بالنسبة لردود الأفعال التي يقوم بها المنافس (تجنب المفاجآت)؛
4. تطوير الفرص الجديدة من أجل اللعب في السوق مع تقليل حدة المنافسة.

كما تعود الأسباب التي تدعو المنافسين للقيام بجمع المعلومات وتحليلها إلى وجود نوعين من الاحتياجات وهي الاحتياجات التكتيكية والاحتياجات الاستراتيجية، وفي ظلها يوجد أربعة أنواع أساسية مطلوبة من ذكاء المنافسين وهي: تحليل الصناعة، وتحليل المنظمة على المستوى العام وهي موجهة نحو الاحتياجات الاستراتيجية، والمقارنة المرجعية وتحليل الشركة على مستوى وحدة الأعمال وهي موجهة نحو الاحتياجات التكتيكية.

¹ - شهاب محمد محمود الطه، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

² - آلاء عبد الموجود عبد الجبار، علاء أحمد حسن، دور ذكاء المنافسين في تحقيق أبعاد خفة المنظمات: دراسة ميدانية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في ننوى، مجلة تنمية الرافيدين، المجلد(37)، العدد(117)، 2018، ص ص: 93-94.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

ثانياً: فوائد ذكاء المنافس

يحقق ذكاء المنافسين بدوره مجموعة من الفوائد أبرزها نذكر:¹

1. يساعد ذكاء المنافسين على معرفة الميزة التنافسية لدى المنظمة ومقارنتها مع الميزة التنافسية لدى المنظمات المنافسة الأخرى؛
2. التعرف على الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون في الماضي والحاضر، ومعرفة التهديدات التي ممكن أن تضر بالمنظمة، والتنبؤ بتحركاتهم، لذا فإن فهم المنافسين يعمل على اتخاذ التدابير اللازمة لتطويق المنافسين والحد من هجماتهم؛
3. معرفة خريطة المسار الذي ينتهجه المنافسون في طرح منتجاتهم وتوقع المنتجات التي يسعون لتطويرها؛
4. تطوير فرص جديدة في الأسواق كونها تمثل عنصر حرج لاختيار الاستراتيجية ودعمها.

المطلب الرابع: الذكاء التكنولوجي

إن التغيرات في التكنولوجيا التي أحدثتها الابتكارات المستمرة تؤثر على أنشطة وأعمال المنظمات، لكن المنظمة الذكية لا تنتظر حدوث تلك التغيرات، بل تعمل على تتبع ومراقبة الابتكارات الجديدة في البيئة التنافسية عن طريق الذكاء التكنولوجي، الذي يعرف على أنه المعلومات الحساسة حول تطوير التكنولوجيا الخارجية التي تؤثر على وضع المنظمة المنافسة أي التركيز على الجوانب التقنية الخارجية عن طريق البحث والتطوير في المنظمة وتحسين أدائها بواسطة تحديد الخيارات المحتملة من التكنولوجيا الجديدة بمتابعة خبراء الذكاء التكنولوجي المعنيين برصد كل ما يتعلق بالبيئة التنافسية الخارجية.²

أولاً: مفهوم الذكاء التكنولوجي

إن نشاطات الذكاء التكنولوجي ستمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتهديدات ومن تحديد الفرص الناتجة عن التطوير التقني والعلمي، وأن الذكاء التقني يمكن أن يعطي المعلومات حول الطرق و العمليات المستخدمة من قبل

¹ - نور خليل الجبوري، مثنى معان العبيدي، ذكاء المنافسين ودوره في رسم الاستراتيجيات التنافسية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد، المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(01)، العدد(03)، 2022 ص:207.

² - شهاب محمد محمود الطه، مرجع سبق ذكره، ص:82.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

المنافسين واعتمادهم على التقنية الخارجية أو براءات الاختراع أو التقنية الحديثة المكتسبة و القابليات الخاصة بالمنافسين.¹

ولقد عرف الذكاء التكنولوجي بأنه قدرة المنظمات على القيام بعمليات تسويق أقوى تأثيراً وأكثر فعالية من خلال تسخير قوة التكنولوجيا لإيصال رسالة مقنعة للعملاء، بدءاً من إدارة وسيلة جذب العميل وتقييم احتمالية الشراء وتجميع المعلومات المستخلصة وصولاً إلى إدارة قاعدة بيانات العملاء.²

كما يمثل الذكاء التكنولوجي المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المتواجدة في البيئة الخارجية والمستخدمه من قبل المنافسين، وتستخدم هذه المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية تكنولوجية.³

وتمت الإشارة أيضاً إلى أن الذكاء التكنولوجي هو متابعة المجال التقني والعلمي في الوقت المناسب ومراقبة التطورات، بينما يعرفه بعض المؤلفون على أنه ممارسة توفر معلومات حساسة للأعمال حول السمات العلمية أو التكنولوجية الخارجية أو الفرص أو التطورات التي لديها القدرة على التأثير على المركز التنافسي للمنظمة وفقاً لها.⁴ يُعرّف الذكاء التكنولوجي (TI) بأنه الحصول على المعلومات التكنولوجية وإيصالها كجزء من العملية التي تقوم بموجبها المنظمة بتطوير وعي بالتهديدات والفرص التكنولوجية.⁵

كما ويتطلب الذكاء التكنولوجي تحديد التكلفة والعائد للتكنولوجيا الحالية والجديدة والعمل على التنبؤ بمستقبل الفجوة التكنولوجية.⁶

ثانياً: أهداف الذكاء التكنولوجي

ولأن الذكاء التكنولوجي يعبر عن عملية تحليل المعلومات المتناثرة حول تقنيات المنافسين والتكنولوجيات المستخدمة والأنشطة المماثلة، فإنه يمتاز بتحقيق عدة نقاط نذكر من بينها:⁷

1. أنه يسعى إلى تحقيق تقييم للتكنولوجيا الجديدة وتوقع التغيرات التكنولوجية؛

¹ - لقاء مطرعاتي، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

² - عماد عبد الخالق صابر الطحان، دور الذكاء التنافسي في تعزيز المكانة السوقية بالتطبيق على شركات التأمين العامة والخاصة في مصر، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد(19)، العدد(03)، 2020، ص: 125.

³ - فضيلة سلمان داوود، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

⁴ -Fatma Fourati-Jamoussi, et al, **An evaluation of competitive and technological intelligence tools: A cluster analysis of users' perceptions**, Journal of Intelligence Studies in Business, Vol(08), No(01), 2018, p:08.

⁵ -Ying Wan Loh, Letizia Mortara, **Developing a Technology Intelligence Strategy at Kodak European Research: Scan and Target**, Research - Technology Management, Vol(53), No(04), 2010, p:29.

⁶ - رمزي محمد الجودي، ابتسام بن غزال، مرجع سبق ذكره، ص: 242.

⁷ -سميرة فرحات، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

2. يعمل على إيجاد التغيرات التكنولوجية في الوقت المناسب وتحديد المنتجات والعمليات الجديدة والاتجاهات والأحداث ذات الصلة بالنسبة للتنافسية؛

3. يساعد في تدعيم المشاريع والقرارات الاستثمارية ويساعد صناع القرار في تقدير نقاط القوة للمنافسين؛

4. يركز على عمليات البحث والتطوير في المؤسسات وآخر الاختراعات.

في حين أن الأهمية الاستراتيجية لفهم التغيرات التكنولوجية ضرورية في بيئة الأعمال، فإن القدرة على تحليل البيئة الخارجية والتنبؤ باتجاهات التكنولوجيا الحالية والمستقبلية لم تكن مهمة كما هي الآن ومن ثم فإن المنظمات التي تواكب أحدث المعلومات التكنولوجية تميل إلى أن تكون أكثر ابتكاراً وتنافسية.¹

المطلب الخامس: ذكاء التحالف الاستراتيجي

تعتبر استراتيجية التحالف من أهم وأفضل الخيارات الاستراتيجية التي تساعد على نمو وتطور المنظمة نظراً لما تحمله من مزايا اقتصادية لكل الأطراف، فهي تساعد على توفير مصادر جديدة للتمويل وتقاسم التكاليف، إضافة إلى دعم السيطرة على المخاطر والتهديدات وكذا تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة وتحقيق المصلحة والمنفعة المتبادلة. وبالفعل فإن المطلع على تطورات الساحة الاقتصادية الدولية بكل مؤسساتها يجد توجهاً كبيراً للدول بكل مؤسساتها التكوينية تحالفات تمكّنها من خلق كيانات عملاقة، فقد لجأت العديد من المؤسسات الاقتصادية لتبني استراتيجية التحالف كبديل فعال يُمكنها من مواجهة تهديدات المنافسة، فالتحالف الاستراتيجي يتيح للمؤسسة اختراق أسواق جديدة بحيث يزيد من قدرتها على تسويق المنتجات وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية ويعزز ويدعم قدراتها التنافسية.

أولاً: مفهوم ذكاء التحالف الاستراتيجي

يتم تعريف التحالف الاستراتيجي على أنه ترتيب تعاوني طويل الأجل بين منطمتين مستقلتين أو أكثر تنخرط في أنشطة تجارية لتحقيق مكاسب اقتصادية متبادلة، أو هو سعي مشترك لمنطمتين أو أكثر إلى تكوين علاقة تكاملية تبادلية من أجل تحقيق أعلى استفادة من الموارد المشتركة في بيئة حركية تنافسية، وذلك لاستباق التغيرات المتوقعة لاقتناص الفرص.²

¹ - Raffaella Manzini, Akhatjon Nasullaev, **Technology intelligence in practice A systematic literature review of empirical studies and agenda for further research**, Università Cattaneo Working Papers 2,2017, p:01.

² - أحمد محمد محمد عبد العزيز، النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، العدد(42)، 2018، ص: 34-35.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

تتبلور فكرة التحالف الاستراتيجي حول كل ما يتعلق بعمليات الاستحواذ والشراكة والتحالفات الاستراتيجية التي تجري في البيئة الخارجية للمؤسسة ومنه فإن هذا الذكاء يقتصر على التحري عن كل عمليات الدمج والاستحواذ القائمة في الصناعة، كما يركز عمل خبراء ذكاء التحالف الاستراتيجي على¹:

1. معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة والاستحواذ عليها من قبل المنافسين؛
 2. العمل على جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المصلحة المشتركة بينهم، كتقليل تكاليف البحث والتطوير في المقابل الاستفادة من خبرات المؤسسة في مجالات عديدة.
- كما تم وصفه بأنه حالة تعاون على المدى الطويل بين منطمتين أو أكثر لتنفيذ عمليات محددة لتحقيق مكاسب متبادلة وتعظيم الأداء من خلال تقليل التكاليف أو توسيع الرقعة السوقية.

والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين مصطلحات التحالف والاندماج وكذا الاستحواذ:

الجدول(02-02): مقارنة بين التحالف والاندماج والاستحواذ

التحالف	الاندماج	الاستحواذ
اتفاق وتبادل منافع طويلة الأجل، يتم بمقتضاه المشاركة في الموارد والمعرفة والقدرة والتكنولوجيا.	يولد عنه تكوين كيان قانوني جديد.	لا يتولد عنه ظهور كيان قانوني جديد.
تتعدد صور التحالف بين اتفاقيات الشراء والترخيص، والتعاون التسويقي طويل الأجل، وتكوين الفرق المتعاونة للبحوث والتطوير، بالإضافة إلى المشاركة في المخاطر ويتوقف ذلك على مدى المشاركة الفعالة والربط بين قوى المنطمتين.	الأشكال المقترحة للكيان القانوني الجديد هي: <ul style="list-style-type: none"> ▪ المزج بين منطمتين. ▪ تكوين منظمة محدودة من منطمتين محدودتين. ▪ تكوين منظمة قابضة جديدة تضع حكمها المنطمتين المحدودتين. 	يحدث الاستحواذ إذا قامت منظمة بامتلاك أسهم منظمة أخرى، كما أن أحد خصائصه الرئيسية هي الرغبة في احداث التعاون بين عوامل الإنتاج في المنطمتين تحت قيادة واحدة.
يحدث بعد مفاوضات واتفاقيات مطولة بين الطرفين.	يحدث بعد مفاوضات واتفاقيات مطولة بين الطرفين.	يحدث في الغالب نتيجة وجود نقص في توازن القوى بين الأطراف.

المصدر: أحمد محمد محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص:31.

ثانياً: أهمية ذكاء التحالف الاستراتيجي

للتحالفات الاستراتيجية أهمية بالغة في حياة المنظمات التي تطمح للوصول إلى العالمية، فمع تزايد حدة المنافسة وندرة الموارد وارتفاع تكاليف التشغيل وضغوط العولمة، أصبحت المنظمات في أمس الحاجة إلى بناء تحالفات تمكثها من

¹ - سميرة فرحات، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

ضم الموارد وحشد الجهود المشتركة وتنسيق القدرات بما يضمن تكوين قدرات تنافسية أكبر للمتحالفين في مركز تنافسي أفضل، فتكمن أهمية التحالفات الاستراتيجية في الآتي:¹

1. النمو والتوسع: وذلك من خلال ارتباط موارد الشركاء وبالتالي بسرعة وكفاءة فضلاً عن العمل بجهد، والتركيز على الابداع في العمل.

2. التميز وتطوير المهارات: من خلال دخول المنظمات في أعمال جديدة بنفس الوقت الذي تستمر فيه المنظمة خارج حدود التحالف.

3. السرعة: بعد التحالف الاستراتيجي طريقة كفؤة لتحقيق السرعة الضرورية للاستجابة المبدعة والانتشار العالمي.

4. تطوير تكنولوجيا جديدة: أن تتحالف منظمة مع منظمات أخرى تساعد على تطوير هذه التكنولوجيا أو الدخول في مشاريع مشتركة لتكوين منظمة منفصلة تتعامل مع موقع جديد أو تقدم منتج جديد.

5. القيمة المضافة: وذلك بالاستخدام الفعال عبر التشارك الفعال في المهارات والمعرفة واعتمادها لإنتاج منتج فريد من نوعه.

6. توزيع المخاطر: إذ أن التحالف يوفر قوة تنافسية للمنظمات المتحالفة تجعلها أكثر مرونة وأكثر ديناميكية ويعطيها قدرات أكبر للاستجابة للتغيرات الحاصلة في ميدان الأعمال.

7. الدخول إلى أسواق جديدة: من خلال التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين في أسواق الشرك وفتح منافذ تسويقية في أسواق بلد الشرك و بالتالي الحصول على أسواق جديدة وأرباح جديدة.

8. تقليل التكاليف: من خلال الاستفادة المتبادلة بين الشركاء من حيث كبر حجم رأس المال وتطوير الأنشطة الداخلية وزيادة التسهيلات الإنتاجية، حيث أن التحالفات الاستراتيجية توفر فرصة المشاركة في منظمات أخرى.

ومن العوامل التي قد تسهم في نجاح ذكاء التحالف الاستراتيجي، نذكر ما يلي:²

1. توفر الثقة المتبادلة بين المؤسسات المتحالفة التي تدفع الجميع نحو العمل لإنجاح هذا التحالف، فغياب عنصر الثقة قد يسبب في إحداث خصومات قد تؤدي في النهاية لفشل هذا التحالف.

¹ - طارق طعمة عطية الشمري، دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات بالعراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(11)، العدد(24)، 2019، ص:327.

² - هالة أمين مغاوري، التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد(22)، العدد(05)، 2021، ص:12-13.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

2. التزام الأطراف المتحالفة في العمل: فالالتزام يعبر عن تحمل الأطراف لمسؤولياتهم بهدف إنجاح هذا التحالف، من خلال العمل الجاد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتفضيل مصلحة التحالف العامة على المصالح الفردية الشخصية التي قد تضعف الثقة بين الأطراف المتحالفة.
3. الاستفادة من رأس المال الفكري واستثمار المواهب والمهارات المبدعة المتضمنة في المؤسسات المتحالفة، والاستفادة منها في ابتكار أساليب عمل جديدة، وتقديم خدمات مبتكرة قد تفيد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية.
4. الاستثمار الأمثل للموارد والقدرات المؤسسية والتكنولوجية: وإحداث التكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.
5. وجود نظم معلومات حديثة تسمح بتحقيق الاتصال بفعالية، كما تسهم في تبادل المعلومات وتدعم الشفافية بين جميع الأطراف المتحالفة.

المبحث الثالث: ممارسة الذكاء التنافسي

من خلال ما سبق وما تم طرحه سنتناول في هذا المبحث كيفية ممارسة المنظمة للذكاء التنافسي باعتباره عملية مستمرة تشمل التخطيط، الجمع، التحليل و النشر، ولقد اختلف الباحثون في مراحل تطبيق الذكاء التنافسي على اختلاف النماذج التي سوف نسلط الضوء عليها، ولا يفوتنا أن نذكر أهم العوامل التي تساعد في فاعلية عملية الذكاء التنافسي.

المطلب الأول: عملية الذكاء التنافسي

تم التقصي عن مكونات الذكاء التنافسي في العديد من الحقول الأكاديمية، وعلى الرغم من ذلك فإن المنظور الشمولي للذكاء لم يتم تطويره لحد الآن، ولكن يبدو من الأدبيات والدراسات السابقة أن هناك دعم لبعض المراحل المميزة التي تم بناؤها في ممارسة الذكاء التنافسي، وهناك ثلاث نماذج تعرض عملية الذكاء التنافسي، وهي:

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

1. أنموذج Khanar, 1996: حيث يتكون النموذج من (04) مراحل لعملية الذكاء التنافسي تتضمن: (التخطيط

والجمع، والتحليل، النشر)، ويصور الشكل التالي مراحل الأنموذج المذكور.¹

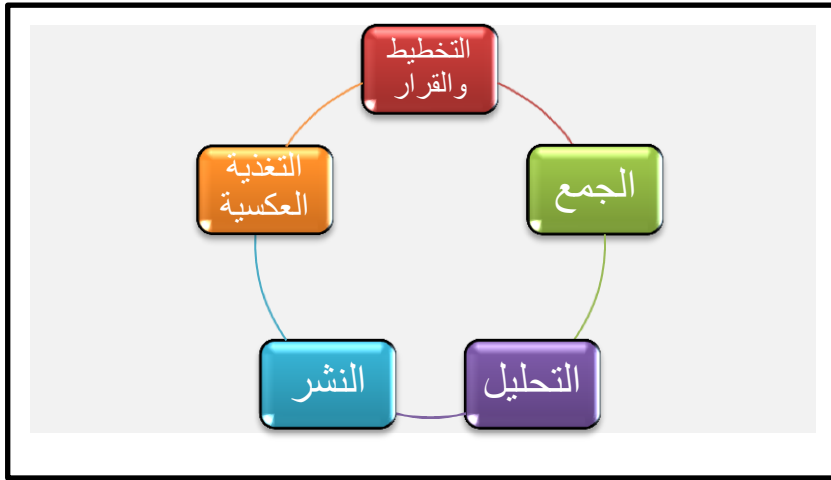
الشكل (02-02): نموذج (khanar,1996) لمراحل الذكاء التنافسي



المصدر: أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 361.

2. نموذج جمعية محترفي الذكاء التنافسي (Scip): ويشمل هذا الأنموذج خمسة مراحل (التخطيط والقرار، الجمع التحليل، النشر، والتغذية العكسية)، كما يوضحه في الشكل التالي:

الشكل (03-02): نموذج (Scip) لمراحل الذكاء التنافسي



المصدر: أحمد علي صالح وآخرون، المرجع السابق، ص: 362.

يركز أنموذج (SCIP)، على إعداد برنامج لجمع المعلومات وتحليلها وتوزيعها وإعادة المعلومات للمنافسين والسوق في مدد زمنية منتظمة وأن ما يميز أنموذج (SCIP)، هو تعزيزه للميزة التنافسية من خلال وضع منهجية لبرنامج الذكاء

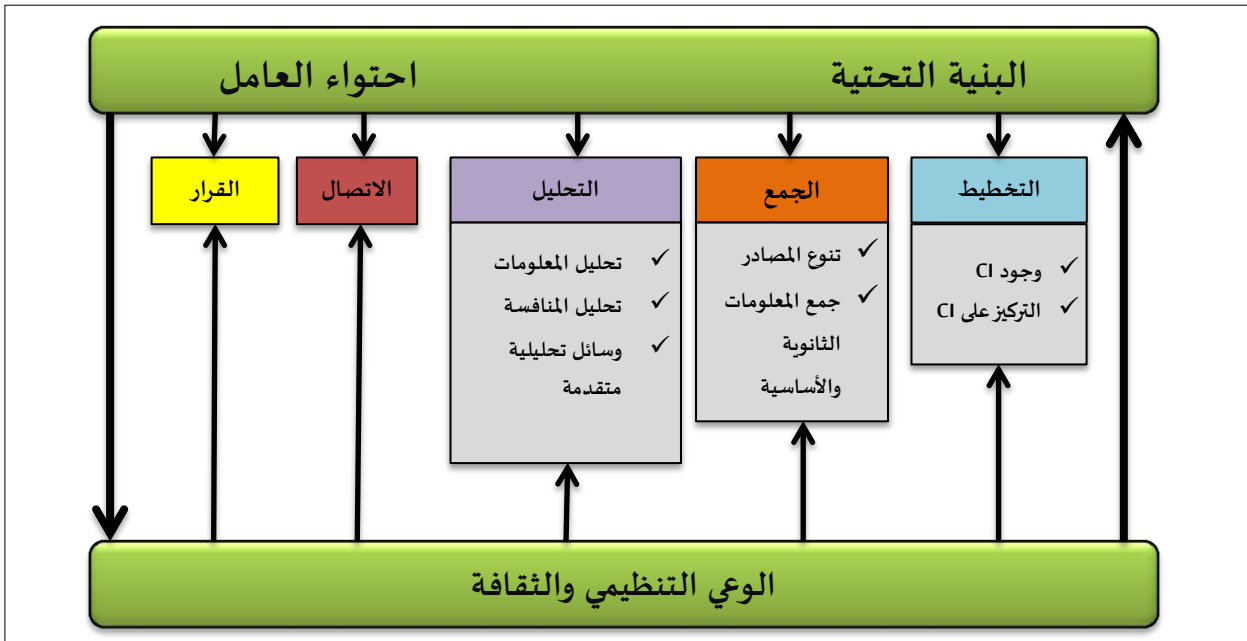
¹ - أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 360-364.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

التنافسي حول جمع المعلومات وحفظها بطريقة أخلاقية وفي هذا النموذج تكمن القيمة الحقيقية في التحليل الاستراتيجي للمتغيرات المعلوماتية الرئيسية من خلال تحويل تلك البيانات الخام إلى معرفة استراتيجية مثلما يظهره الشكل السابق.¹

3. نموذج (Calof & Dishman, 2002): ويتمثل هذا النموذج في ستة مراحل هي (التخطيط و التركيز، الجمع، التحليل الاتصال هذه المرحلة حلت بدلاً عن النشر في النماذج السابقة، العملية/ الهيكل، والوعي التنظيمي والثقافة)، والشكل التالي يوضح النموذج المذكور.

الشكل (04-02): نموذج (Calof & Dishman, 2002) لمراحل الذكاء التنافسي



المصدر: أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 363.

يتضح من الشكل السابق أن العناصر الرئيسية الأربعة للذكاء التنافسي تتمثل في التخطيط والجمع والتحليل والاتصال)، حيث ترتبط مع بعضها البعض في إطار مكونين أساسيين هما العملية والهيكل، والوعي والثقافة التنظيميين ويلاحظ أنه من خلال العملية والهيكل ينبري إلى وجود عاملين هما وجود البنية التحتية الرسمية، وكذلك مستوى احتواء العامل، وهناك عاملين من الممكن أن يسهما في الارتقاء بفاعلية جهود الذكاء داخل المنظمة أيضاً، وهما الوعي التنظيمي والثقافة، التي تؤثر بشكل كبير في كل المراحل وتتشكل على وفق هذه العناصر دورة الذكاء التنافسي.²

¹ - أكرم محسن الياسري، أحمد عبدالله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 333.

² - أحمد علي صالح وآخرون، المرجع السابق، ص: 363-364.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

إن الذكاء هو نتاج لعملية تتضمن المدخلات ممثلة بجمع البيانات التي تسهم في تنظيم المعلومات و توليدها وهذه المعلومات هي التي تشكل الذكاء، وعندما يتم تطبيق ذلك في عملية صنع القرارات، فإنها تحقق للمنظمة الميزة التنافسية فإن عملية تحويل المعلومات إلى ذكاء تتسم بأنها مستمرة.

مما سبق يتضح أن الذكاء التنافسي عبارة عن مزيج لبعض العناصر التي قد تشكل في مجملها عملية تتضمن مدخلات أساسية بدءًا بجمع المعلومات ثم تحليلها وتحويلها إلى ذكاء يسهم في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة.

وقد أوضح (Adidam et al,2009) ، أن هناك خمس خطوات لعملية تأسيس الذكاء التنافسي وهي:¹

1. تعريف أو تحديد المتطلبات الضرورية (الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تختلف ما بين البلد الأصلي والبلد المستضيف؛

2. تحديد ثقافة القائد ومعرفة مختلف الثقافات التي تتلاءم بشكل سلس مع اللغة الأصلية للبلد و تنظيم هيكل الذكاء التنافسي المعتمد على الثقافات المتقاطعة؛

3. جمع المعلومات و تحليلها و نشر الذكاء إلى صانع القرار.

كما تبين أيضاً أن هناك بعض الاختلافات في عملية الذكاء التنافسي بين الأسواق المتطورة والناشئة وهي كالآتي:

1. يمكن ملاحظة أن سوق الذكاء التنافسي في البلدان المتطورة أكثر نضجاً من البلدان الناشئة؛

2. الحكومة تلعب دوراً فاعلاً في عمليات الذكاء التنافسي في البلدان المتطورة إذا ما تم مقارنتها مع حكومات البلدان الناشئة؛

3. البنى التحتية في الأسواق الناشئة لازالت في مراحل النمو ولكن البنى التحتية والتكنولوجيا في الأسواق المتطورة متكاملة؛

4. حجم وحدة الذكاء التنافسي والوقت المنفق عليها يميل للاختلاف أيضاً بين الأسواق الناشئة و المتطورة؛

5. التقنيات المستخدمة في عملية الذكاء التنافسي متقدمة نسبياً في الأسواق المتطورة عنها في الأسواق الناشئة.

ولأنه تم التطرق إلى بعض النماذج التي تشكل الدورة أو المراحل التي تمر بها عملية الذكاء التنافسي، وبالرغم

من أن جميعها تركز على المعلومة كمحور أساسي، إلا أن هناك اختلاف طفيف في تسلسل المراحل، وفي دراستنا هذه ارتأينا إلى الاستفسار عنها بشكل أدق كالآتي:

¹ - أحمد عبدالله أمانة الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

أولاً: مرحلة التخطيط

تبدأ عملية الذكاء التنافسي في المنظمة بالتخطيط لتحديد ما تحتاجه من معلومات ولماذا تحتاجها؟ وفي هذه المرحلة يتم إعداد متطلبات الذكاء والتعاون مع صانعي القرار لتحويلها إلى حاجات محددة للذكاء، أو مختلف الموضوعات الرئيسية.¹

كما يتم الاعتراف بحاجة المؤسسة إلى عملية الذكاء التنافسي من خلال تحديد أي نوع من الاحتياجات التي ستقدم لخبراء الذكاء التنافسي سواء كانت (استراتيجية، تكتيكية أو تسويقية)، حيث يتم في هذه المرحلة الإجابة عن التساؤلات التالية:²

1. لماذا الذكاء ضروري ولمن؟

2. ما هو أول الأولويات؟

3. ماهي البيانات والمعلومات التكتيكية والاستراتيجية اللازمة؟

4. كيف ومتى سيتم استخدام الذكاء التنافسي؟

وللإشارة يجب أن يركز الذكاء التنافسي على القضايا التي تكون ذات أهمية قصوى بالنسبة للإدارة العليا، حيث يجب أن تتطلب هاته الخطوة تحديد المصادر الضرورية لإنجاز عملية الذكاء التنافسي في ضوء الهدف المطلوب، لذلك تعد مرحلة التخطيط من المراحل المهمة التي تعتمد عليها بقية مراحل عملية الذكاء التنافسي.³

وبالتالي فهناك حاجة ملحة إلى مرحلة التخطيط والتوجيه ضمن مراحل عملية الذكاء التنافسي بهدف التركيز على احتياجات الإدارة العليا ومتطلباتها حول السوق، حيث يعد التخطيط الخطوة الأساسية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات المنظمات من المعلومات، وتسهيل عملية التواصل بين العاملين وصناع القرار، وكذلك تحديد احتياجات الشركات من الموارد ورأس المال والوقت المطلوب لتطوير المنتج.⁴

¹ - ماهر فايز محمد فرحان، أثر الذكاء التنافسي في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية. الأردن، 2019، ص: 22.

² - سميرة فرحات، مرجع سبق ذكره، ص: 156.

³ - أحلام نمر زهدي أسعد، أثر ممارسات الذكاء التنافسي في مستوى تطبيق الاستراتيجيات التنافسية لشركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن 2013، ص: 23.

⁴ - هبة ضرار محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

إن هذه الخطط والأساليب يجب أن تمكن مدراء الذكاء التنافسي من مواجهة المنافسين الحاليين والمستقبليين ومن ثم يمكن المديرين من توقع الخطوات المستقبلية للمنافسين، وهي بذلك ترسم وجهات النظر الضرورية لمرونة التخطيط ويمكن استخدامه لاستدامة مقدرات منظمات الأعمال، ويستلزم برنامج الذكاء التنافسي التكامل المستمر للعمليات الرسمية وغير الرسمية التي عن طريقها يقوم أعضاء المنظمة بتقييم التوجهات المهمة ونشرها وتقييم هيكل الصناعة والقدرات وسلوك المنافسين الحاليين والمحتملين التي تسهم في صياغة الخطط.¹

ثانياً: مرحلة جمع المعلومات

هو الاستفادة من أكبر عدد ممكن من المصادر الميدانية أثناء ممارسة الأعمال التجارية، كما يجب على جامعي البيانات التمييز بين البيانات الأولية والثانوية.²

وتتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات من مصادر مختلفة ومتنوعة، منشورة أو غير منشورة ويجب أن يكون جمع المعلومات بشكل قانوني وأخلاقي، وأن نجاح عملية الذكاء التنافسي تتطلب التركيز على المعلومات المهمة وذات الصلة باحتياجات المنظمة، وكذلك تحديد مصادر هذه المعلومات، وهناك 95% من هذه المعلومات متاحة في مصادر عامة وهي على النحو الآتي:³

1. المعلومات غير المنشورة: مصدر هذه المعلومات يكون من خلال رجال البيع، قنوات التوزيع، المهندسين، المجهزين الشركات المتخصصة في الذكاء التنافسي وغيرها.
2. المعلومات المنشورة: تشمل المعلومات التي تنشر في الكتب، والمقالات، والأطرايح، والمعلومات المقدمة في بحوث المؤتمرات وغيرها.
3. مصادر المعلومات الداخلية غير المنشورة: أي المعلومات التي تكون ضرورية لعملية الذكاء التنافسي وتكون موجودة ضمن المعرفة الداخلية للمنظمة، مثل المعلومات التي يتم الحصول عليها من قبل الإدارة.
4. مصادر المعلومات الخارجية غير المنشورة: يتم الحصول عليها من خلال جهات خارجية أو في بعض الأحيان من قبل الموظفين من الفروع المحلية لشركات التأمين الذين هم على اتصال مع البيئة الخارجية وبالرغم من أن تلك المعلومات تكون متاحة لجميع المنافسين إلا أنها ممكن أن تكون أكثر فائدة لعملية الذكاء التنافسي، وتكمن أهمية

¹ - أحمد سالم فلاح الفالح، أثر الذكاء التنافسي على جودة الخدمة في البنوك الإسلامية الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن، 2018، ص: 27.

² - Sidney Farrell, **Evaluating the Competitive Intelligence Effort in a Manufacturing Company**, Mini-dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree Masters of Business Administration (MBA) at the Potchefstroom campus of the North West University, 2007, P: 21.

³ - أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 365-366.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

مرحلة جمع المعلومات في رصد وتحديد تحركات المنافسين بشكل مبكر واستباقي وتفسيرها بالشكل السليم وتحديد الإجراءات المطلوبة لمواجهتها.

ثم إن عملية جمع المعلومات تتم من خلال مرحلتين تتمثل الأولى في المسح والذي يشمل تتبع المنظمات لظروف السوق الرئيسية وأنشطته و مراجعة نتائج النشاط التنافسي، في حين تتمثل المرحلة الثانية في استخدام مجموعة متنوعة من مصادر وطرق اكتساب المعلومات.¹

ولقد حددت مصادر جمع المعلومات التي تقوم بها عملية الذكاء التنافسي من خلال الآتي:²

1. جمع المعلومات من العاملين الذين تم تجنيدهم في المنظمات المنافسة؛
2. جمع المعلومات من زبائن المنظمات المنافسة؛
3. جمع المعلومات بواسطة دمج العاملين في العمليات التشغيلية للمنظمات المنافسة؛
4. جمع المعلومات من مستندات اخراج المواد والمستندات العامة الأخرى مثل كشوفات المخازن وغيرها؛
5. جمع المعلومات من الهيئات الحكومية تحت بند حرية المعلومات؛
6. جمع المعلومات من خلال شراء منتجات المنافسين و تحليلها؛
7. جمع المعلومات من خلال نفايات المنظمات المنافسة.

ولابد من التركيز كذلك على المبادئ القانونية عند جمع المعلومات كجزء من عملية الذكاء التنافسي ولعل من المهام الصعبة جداً والتي تواجه فريق الذكاء التنافسي و المرحلة هي جمع المعلومات المرتبطة بالإنذار المبكر لتحركات المنافسين الوشيكة، فالمهمة الأساسية للذكاء التنافسي في هذا السياق هي محاولة تحديد المؤشرات المتعلقة بالنية بشكل مبكر وكافي لتحديد ما الذي تعنيه وما الذي نحتاج القيام به للاستجابة للحدث الوشيك.³

وقد صنف (Santi & Rouach, 2001)، المعلومات إلى ثلاثة أنواع وفقاً لقاعدة باريتو (Pareto Rule)، هي:⁴

1. المعلومات البيضاء (White Information)، وتسمى أيضاً المعلومات الذهبية والتي يمكن الحصول عليها من قواعد البيانات، الجرائد والمواقع الإلكترونية، والتي تشكل ما نسبته (80%)، من حجم المعلومات التي تحتاجها المنظمة.

¹ - هبة ضرار محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

² - أحمد عبدالله أمانة الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

³ - سميرة فرحات، عيسى خليفي، دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد(01)، العدد(42)، 2017، ص: 199.

⁴ - Daniel Rouach , Patrice Santi, **op cit**, P:555.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

2. المعلومات الرمادية (Grey Information)، وتسمى أيضا المعلومات المهمة، والتي تغطي نطاق المعلومات الخاصة مثل العروض التجارية، والمنشورات من قبل المنافسين، والزيارات الميدانية لمنظمات المنافسين والتي تشكل ما نسبته (10%)، من حجم المعلومات التي تحتاجها المنظمة.

3. المعلومات السوداء (Black Information)، وتتضمن البيانات غير الشرعية والتي تم الحصول عليها من خلال القرصنة الحاسوبية أو الاتصالات التليفونية، وتشكل ما نسبته (10%)، من حجم المعلومات التي تحتاجها المنظمة. و فيما يلي بعض الأنشطة المرتبطة بمرحلة التجميع هي¹:

1. اكتساب فهم للمصادر الأولية و الثانوية؛
 2. تعرف على الطرق المختلفة للوصول إلى الملفات الداخلية و المصادر الخارجية والأولية والثانوية؛
 3. إدارة المصادر الأولية والثانوية بشكل صحيح؛
 4. التعرف على الحالات الشاذة في المعلومات و تطوير مهارات البحث الرسمي؛
 5. التعرف على الأخلاقيات المتعلقة بجمع البيانات؛
 6. التعرف على أنماط جمع المعلومات التنظيمية وجمعها المعلومات وفقاً لذلك.
- والجدول التالي يوضح مختلف مصادر جمع المعلومات:

الجدول (02-03): المصادر الرئيسية لجمع المعلومات

مصادر سرية	مصادر مباشرة	مصادر عبر شبكة الانترنت
الموظفين السابقين ذوي الخبرة	قوائم الأسعار	موقع المؤسسة
التحدث مع الطلاب	الحملة الإعلانية	التقارير السنوية
مقابلات مع المستفيدين	العروض الترويجية الخاصة	البيانات والمقالات الصحفية
حضور المناسبات الاجتماعية	الكتابات ومجموعات المبيعات	تقارير المحللين
	شراء منتجات المؤسسة	التقارير الحكومية
	المنافسة	عروض على الانترنت
	معرض تجارية.	طلبات براءة الاختراع

المصدر: سهام أحمد محمد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية

ومواجهة تحديات فيروس كورونا. المجلة التربوية لجامعة سوهاج، العدد(83)، 2020، ص:1103.

ومن الطرق الشائعة لتصنيف مصادر الذكاء التنافسي تم تقسيمها إلى مصادر بيانات أولية وثانوية، تتكون مصادر البيانات الأولية من الملاحظات المباشرة والمشاركة في المعارض التجارية أو الندوات والهندسة العكسية وشبكات الذكاء

¹ - Sidney Farrell, op cit, p:26.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

البشري، حيث تعد شبكات الذكاء البشري بحد ذاتها منطقة واسعة حيث يمكن أن تحتوي على عدة أنواع من المحتويات على سبيل المثال الموظفون والعملاء والمنافسون والمستشارون والصحفيون والمسؤولون الحكوميون والمساهمون والموردون، أما مصادر البيانات الثانوية هي موارد موجودة بالفعل ولا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمشكلة المحددة المطروحة تتمثل مصادر البيانات الثانوية في قواعد البيانات عبر الإنترنت ومصادر الإنترنت الأخرى والمجلات والمستندات الداخلية للمنظمة، أيضاً تندرج وسائل التواصل الاجتماعي في فئة مصادر البيانات الثانوية، و بالنظر إلى مصادر البيانات الثانوية من المهم دائماً مراعاة جودة البيانات الدقيقة أي الأخذ بعين الاعتبار مدى ملاءمة وكفاية البيانات التي تعتمد على المشروع قيد البحث.¹

كما ويمكن تصنيف (الموظفون، الإدارة العليا، الموردون، والعملاء) من المصادر الأولية، والتي تكون متاحة بسهولة أقل من المصادر الثانوية بسبب انتشار الوصول الإلكتروني بين مختلف المستويات الوظيفية.² وبالتالي فإن الهدف من هذه المرحلة تحديد أهم نقاط الاهتمام لدى المنافسين من أجل اتخاذ القرار المناسب والهادف، لذلك يجب أن تكون عملية البحث تحتاج إلى أن تكون مركزة، ودقيقة ومخطط لها، وتهدف إلى الإجابة عن مختلف تساؤلات خبراء الذكاء.³

ثالثاً: مرحلة تحليل المعلومات

تشكل مرحلة التحليل الجزء الأكثر تحديداً من مراحل عملية الذكاء التنافسي، لأنها تتطلب أن يكون ممارسي الذكاء التنافسي من ذوي المهارات العالية لتحليل المعلومات ودراستها والبحث عن أنماط والخروج إلى سيناريوهات مختلفة استناداً إلى ما اكتشفه المحلل، وترجمة المعلومات وتقديم التوصيات اللازمة لصناع القرار حيث يرى الكثير من ممارسي الذكاء التنافسي أن التحليل يعد الجزء الأساسي لخلق الذكاء وتطوير الاستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال تحويل المعلومات إلى ذكاء يستخدم في صناعة القرارات والتكتيكات الاستراتيجية.⁴ ويعتبر التحليل عملية رسمية لمعرفة وقياس العلاقات بين المتغيرات حيث أن النهج التحليلي قادر على قياس تحركات المنافسين وإيجاد العلاقات والروابط بينها، كما يحدد الفرص والتهديدات المحتملة في السوق.

¹- Obiefuna Ezenwa, & et al, **Effect of competitive intelligence on competitive advantage in Innoson technical and industry limited, Enugu state, Nigeria**, International Journal of Business, Economics & Management, Vol(01), No(01), 2018, p:28.

²- Jane Marin & Alan Poulter, **Dissemination of competitive intelligence**, Journal of Information Science, Vol(30), No(02), 2004, p: 169.

³ - سهام أحمد محمد علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 1103.

⁴ - أحلام نمرزهدى أسعد، مرجع سبق ذكره، ص: 24-25.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

وقد حدد (Jaworski et al, 2002)، مجموعة من الطرق التي تستخدم في عمليات تحليل الذكاء التنافسي من أهمها تحليل المنافسين وتحليل النسب المالية والتحليل الرباعي (SWOT).¹

كما يتم تقييم المعلومات بالاعتماد على المعايير الثلاثة وهي (الموثوقية، والدقة، والجدول الزمني لهذه المعلومات) وأي معلومات لا تتطابق مع هذه المعايير الثلاثة يتم إهمالها، ومن ثم تحليل المعلومات المطابقة للمعايير ليتم الاستفادة منها.

وقد يشمل تحليل المعلومات القيام بأنشطة مختلفة مثل: الوصف، والشرح، والتنبؤ، والتوضيح، والنمذجة والتوقع، وإعادة التنظيم، والتجميع، أما المعلومات الكمية فيتم تحليلها بالوسائل الإحصائية أو من خلال تطبيق (Data minin)، لجعل الأنماط ذات معنى من خلال الكشف عن أنماط خفية تكشف عن معلومات متوقعة في المستقبل وتلخيصها في شكل مفهوم صانعي القرار.²

وبالتالي يعتمد استخدام الذكاء التنافسي بشكل أساسي على مدى قدرة المؤسسة على دراسة المنافسين، من حيث القدرة على معالجة البيانات التي يتم جمعها عنهم من خلال المصادر المتنوعة، والتي لا يمكن أن تكون مؤثرة في عملية صنع القرار ما لم يتم معالجتها إلى معلومات ذكائية.³

ولأن هذه المرحلة الأكثر صعوبة في عملية الذكاء التنافسي يتطلب التحليل مهارات كبيرة وجرأة من المحلل لأنه سوف يقوم بتقييم هذه البيانات والبحث عن أنماط والخروج بسيناريوهات مختلفة وعلى الرغم من أن التحليل يقوم على المنطق إلا أنه في بعض الأحيان يحتاج المحلل إلى ملء الفراغات ووضع التخمينات الذكية بشأن النتائج المحتملة.⁴ والتجربة العملية تشير إلى أن تحليل المعلومات في الذكاء التنافسي عند تقديمها إلى المستخدمين يكون التركيز على واحد أو أكثر من القيم الآتية:⁵

1. الفرص والتهديدات خصوصاً التطورات غير المتوقعة التي تتطلب اتخاذ إجراءات إدارية؛
2. الدوافع و الخطط و النوايا، ونقاط القوة والضعف في المنافسين أو معرفة مفاتيح اللعب الرئيسية؛
3. البدائل التكتيكية أو الخيارات المتاحة التي تحقق من خلالها المنظمة أهدافها.

¹ - هبة ضرار محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

² - أحلام نمر زهدي أسعد، مرجع سبق ذكره، ص: 24-25.

³ - مريم محمد الحسن محمد علي، الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان العربية، السودان، 2019، ص: 27.

⁴ - لى ماجد حميد، صديق بلبل ابراهيم، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد(04)، العدد(46)، 2019، ص: 172.

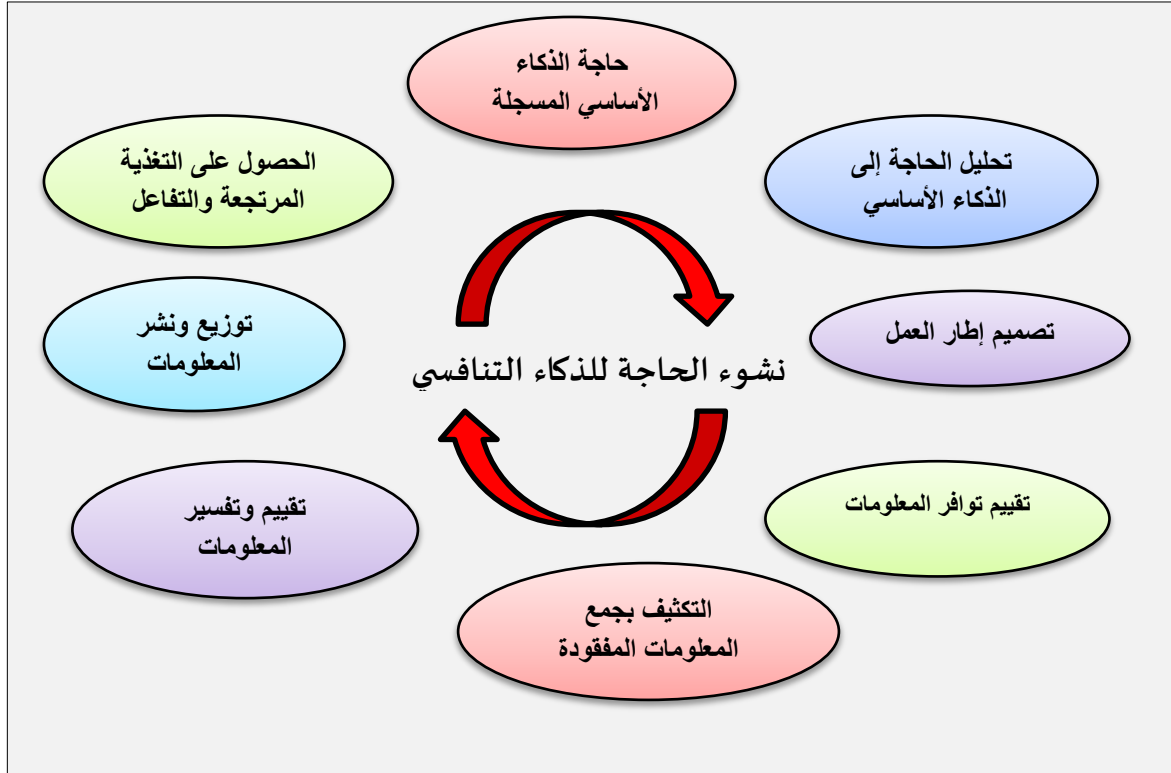
⁵ - منال جيور سرور، و حسام أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 377.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

ويبين الشكل مجموعة من المراحل المتكاملة التي تمر بها عملية تحليل المعلومات الذكائية، وتختلف هذه المراحل وفقاً لخصائص البيئة التنافسية في كل بلد، ففي البيئات التنافسية والشديدة التعقيد يكون من الشائع لدى المنظمات استخدام تقنيات تحليل متقدمة، وغالباً ما ينظر إلى عملية التحليل بأنها خلق المعلومات الذكائية الصحيحة، والتي تعني تحويل المعلومات إلى ذكاء قابل التطبيق عند اتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية¹.

ويجب على تحليل الذكاء التنافسي أن يعرض استنتاج منطقي وذو مغزى، وضمن حدود الاعتبارات الأمنية أن 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، العمق، والعلاقة بالموضوع، وسرعة الاستجابة، والتوقيت الملائم والشمولية.

الشكل (02-05): خطوات تحليل الذكاء التنافسي



المصدر: فواز حموي، محمد العبدالله، الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الالكترونية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2012، ص: 895.

¹ - فواز حموي، محمد العبدالله، المرجع السابق، ص: 895.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

رابعاً: مرحلة النشر

لقد ذكرنا سابقاً أن مرحلة تحليل المعلومات من المراحل المهمة في عملية الذكاء التنافسي ولكن هذا لا يعني أنها المرحلة النهائية في عملية الذكاء التنافسي، وذلك لأن مرحلة نشر الذكاء تعتبر أيضاً من المراحل المهمة وذلك لأنه إذا لم يتم إيصال الذكاء لهم في الوقت المناسب فهو أصبح بلا فائدة، أي يجب إيصال الذكاء لصناع القرار من خلال إجراءات نشر منسقة تنسيقاً داخلية.¹

وبالتالي فإن هاته الخطوة تعد النتاج النهائي لعملية الذكاء التنافسي، حيث يتم في هذه العملية استعمال المعلومات، وتقديم نتائج التحليل إلى صناع القرار في صيغة تقارير أو اجتماعات، ذلك أن نتائج عملية الذكاء التنافسي تتطلب إيصالها إلى أصحاب الصلاحية والمسؤولية لترجمتها أو تحويلها إلى نتائج نهائية والاتصال المتعلق بالذكاء يمكن أن يتم أيضاً عن طريق الرسائل البريدية الالكترونية والعروض والايجازات وملفات المنافس والمذكرات الخاصة.²

خامساً: الثقافة والوعي التنظيمي

حتى تستفيد المنظمة من جهود الذكاء التنافسي بشكل ناجح، وحتى يصبح هذا الذكاء ممارسة ناجحة، يجب على المنظمات أن تدعم هذه الثقافة ضمن تنظيمها بحيث يمكن تأسيس وتبادل المعرفة والافكار بين الأفراد والأقسام داخلها، ويجب أن تمتلك درجة مرتفعة من الوعي التنظيمي، لخلق ثقافة التنافس، حيث يعد الوعي المرتفع لبيئة المنظمة التنافسية أحد القواعد الأساسية لنظرية التعلم التنظيمي، وإلى جانب غرس الوعي/الثقافة التنظيمية لابد كذلك من تطبيق السلوك والمعايير الأخلاقية، وحتى يتحقق ذلك يجب خلق جو ملائم للذكاء التنافسي وهذا يتطلب التدريب المستمر للطواقم الوظيفي، وأحد العوامل المساعدة على نشر ثقافة الذكاء داخل المؤسسة هو مدى الطلب المستمر للمعلومات من مختلف المستويات الإدارية عند اتخاذ القرارات.³

وهناك مجموعة من النقاط الحيوية فيما يتعلق بتأسيس ثقافة الذكاء التنافسي داخل المنظمة ومنها:⁴

1. يجب أن تكون عملية جمع المعلومات في ذهن كل شخص داخل المنظمة؛

2. يجب على صناع القرار تحديد ما هي المعلومات المطلوبة؛

¹- أحلام نمرزهدى أسعد، مرجع سبق ذكره، ص:25.

²- أحمد عبد الله أمانة الشمري، مرجع سبق ذكره، ص:60.

³- خالد حمد أمين ميرخان، شبروان عمر اوامر وآخرون، تحليل دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الأعمال على وفق أنموذج (Milez/Snaw) في الذكاء التنافسي-دراسة مقارنة بين شركة سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودية في مدينة اربيل، مجلة جامعة العلوم الانسانية الكردية، المجلد(21)، العدد(06)، 2017، ص: 19-20.

⁴- فواز حموي، محمد العبدالله، مرجع سبق ذكره، ص:896.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

3. تقديم التعديلات الهيكلية بواسطة وسائل النمو والتوسع في الآليات المتكاملة لإدارة المعلومات مثل تأسيس نقطة تجميع مركزية للمعلومات؛
 4. تعيين مكاتب تنسيق للذكاء التنافسي ضمن المنظمة؛
 5. تطوير قاعدة بيانات داخل المنظمة؛
 6. تطوير برنامج تحسس مستمر يهدف اعلام الأفراد العاملين بماهية الذكاء التنافسي، وماذا يستطيعون وكيف يسهمون ويعرضون قيمة المعلومات المشاركة؛
 7. مناقشة الذكاء التنافسي وأهمية التعلم أو المنظمة المعتمدة على المعرفة كمادة متكررة على أي جدول أعمال لأي اجتماع؛
 8. اقرار مجموعة من القوانين البسيطة للأخلاقيات التي تزود بإرشادات وتعليمات للأفراد العاملين حول السلوك الأخلاقي.
- ولكي تستفيد المنظمة من جهود الذكاء التنافسي بنجاح يجب أن يكون لديها وعياً تنظيمياً ملائماً بشأن هذا النوع من الذكاء، فضلاً عن امتلاكها لثقافة القدرة التنافسية، وقد أوضحت الدراسات أن وحدات الذكاء التنافسي تحقق الاستفادة وبشكل واسع من دعم الإدارة العليا، حيث أن الدعم الإداري يؤسس الشرعية والأهمية¹.
- كما وينظر إلى الوعي التنظيمي بأنه العامل الحاسم في تسهيل التعاون، وتبادل المعرفة بين موظفي المنظمة والوعي التنظيمي هو فهم الأنشطة الآخرين، والذي يوفر سياقاً لنشاط الموظف الخاص، ويتم استخدام هذا السياق لضمان أن المساهمات الفردية وثيقة الصلة بنشاط المجموعة ككل.
- كما تم وصفه بأنه أحد الأنشطة الذهنية الواجب اعتمادها من قبل المنظمة، وذلك من خلال دعمه لأنشطة الذكاء التنافسي، وتوفير الاستيعاب اللازم لموظفيها، فضلاً عن تشجيع تبادل المعرفة والمعلومات بين مختلف أقسام المنظمة، وبالتالي الدعم الكبير في تحقيق الميزة التنافسية.²

¹- Andrea Saayman, & et al, **Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence**, Aslib Proceedings, Vol (60), No(04), 2008, p:386.

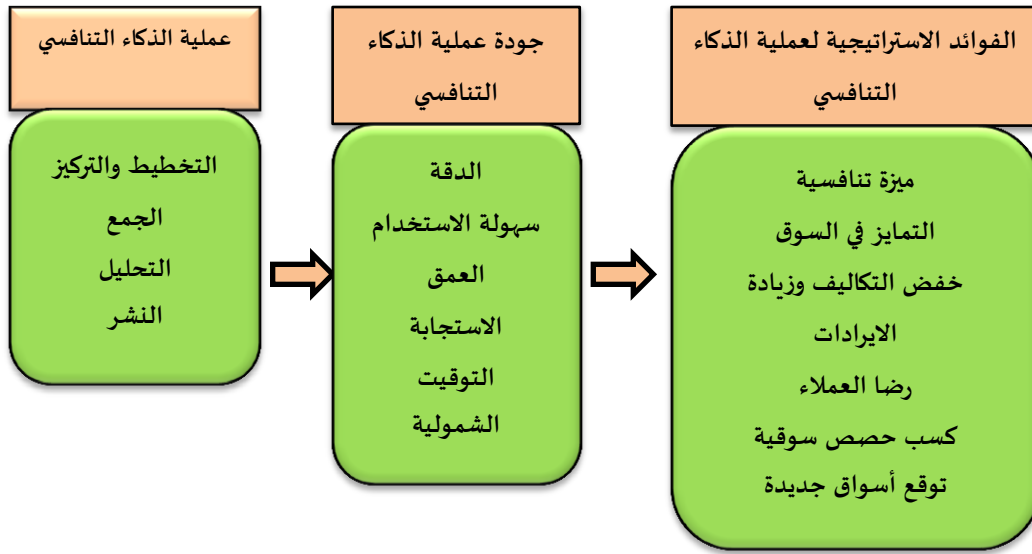
²-ياسر ابراهيم مراد البياتي، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

وفسرت دراسة (Ahmad Badr et al, 2006)، أن المنظمات التي تعتبر صناعة الميزة التنافسية أولوية استراتيجية لها، لابد عليها من توفير الفهم السليم، والوعي التنظيمي المناسب بشأن ممارسة العمليات الأساسية داخل المنظمة فضلاً عن تحفيز إدارة تلك المنظمات موظفيها بالإفصاح عن مبادراتهم التنافسية.¹

وفي الحديث عن الفوائد التي يحققها الذكاء التنافسي من خلال السير الجيد للعملية فقد أشار (Nasri Wadie,2012)، إلى أن مجموعة من الفوائد الاستراتيجية، اختصرها في الشكل التالي:

الشكل(06-02): فوائد الذكاء التنافسي



Source: Wadie Nasri, Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process, International Journal of Business and Commerce, vol(01), No(06), 2012, p:31.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على فاعلية عملية الذكاء التنافسي

تتلخص العوامل التي تؤثر على ممارسات الذكاء التنافسي في خمس عوامل لخصها الباحثون كالآتي:²

أولاً: حجم المنظمة: يؤثر حجم المنظمة على الموارد المالية والبشرية المخصصة للعمليات الذكاء التنافسي مما ينعكس من تطبيق عمليات الذكاء التنافسي في المنظمات الصغيرة مقارنة بالمنظمات الكبرى نظراً لمحدودية مواردها. ثانياً: قطاع العمل أو النشاط: تتأثر دقة المعلومات المتحصلة من عملية الذكاء التنافسي بسرعة التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية في قطاع العمل أو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة.

¹ -Ahmad Badr, Emma Madden, Sheila Wright, The Contribution of CI to the Strategic Decision Making Process: Empirical Study of the European Pharmaceutical Industry, Journal of Competitive Intelligence & Management, Vol(03), No(04),2006, p: 15-30.

² -هبة ضرار محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

ثالثاً: العوامل الفردية: تتعلق العوامل الفردية باستعداد العاملين لتطوير الأنشطة المتعلقة بالمعلومات ومشاركتهم في اللقاءات الاجتماعية واستخدامهم لمواقع وشبكات التواصل الاجتماعي، مما يؤثر على كيفية قيام المنظمات برصد المعلومات ونشرها وتفسيرها.

رابعاً: العوامل التنظيمية: تتمثل العوامل التنظيمية في البنية التحتية والإجراءات والموارد التكنولوجية ونظم المعلومات وخدمات المعلومات والملفات الاجتماعية التي تحدد كيفية الوصول إلى المعلومات واستخدامها والاستفادة منها في ممارسة عملية الذكاء التنافسي داخل المنظمات.

المطلب الثالث : نظام وأخلاقيات الذكاء التنافسي

نظام الذكاء التنافسي هو نظام يساعد صانعي القرار على تحديد الفرص المتاحة لتحسين المركز الاستراتيجي للمنظمة حيث تعتمد هذه الأنظمة بشكل كبير على المعلومات النوعية والدقيقة لصانعي القرار وتشمل هذه الأنظمة تقنية (DSS) التقليدية وتقنيات الويب التي توفر الدعم¹.

وقد تم تعريف نظام الذكاء التنافسي على أنه الوسيلة التي بواسطتها تتمكن الإدارة من الاطلاع الدائم والمعرفة المستمرة بالظروف المستجدة داخل المنظمة وخارجها.²

كما يقصد به تقييم احتياجات معلومات المنافس وهو أمر لا مفر منه لأي شخص في المنظمة، و التي تدرس تنفيذ خطة استراتيجية من أجل تطبيق مواردها بشكل مناسب، كما يجب تحديد أهداف نظام الاستخبارات قبل أن يتم استخدام مواردها بأكثر الطرق كفاءة وفعالية.³

ثم إن تقييم الاحتياجات لنظام معلومات الذكاء التنافسي يتطلب ما يلي:

1. تحديد المعلومات المطلوبة الأكثر شيوعاً؛
2. تحديد المصادر الداخلية المستخدمة على نطاق واسع؛
3. تحديد قنوات الاتصال والمركبات التي يستخدمها الأشخاص من أجل التواصل.

¹- BABATUNDE OLOFIN, **COMPETITIVE INTELLIGENCE IN THE BANKING INDUSTRY A CASE STUDY OF A NIGERIAN BANK**, Proceedings of Research for International Conference, Lagos, Nigeria, 2017, p:02.

²- ريزان نصّور، دور الاستخبارات التسويقية في خلق اليقظة التنافسية: دراسة مقارنة بين فروع المصرف التجاري وفرع بنوك بيمو في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(41)، العدد(03)، 2019، ص: 227.

³-Sinday farrell, **op cit**, p:30.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

كما يشير (Muller,2005)، أيضاً من أجل نجاح فاعلية الذكاء التنافسي، وتعزيز ثقافته لابد من التأكيد على

العناصر التالية:

1. إنشاء نقطة تجميع مركزية للمعلومات في المنظمة؛
2. يجب على المنظمات تعيين منسقين للذكاء التنافسي في جميع أنحاء المنظمة؛
3. يجب على المنظمات تطوير قواعد البيانات الاستخباراتية؛
4. تدريب الذكاء التنافسي المستمر لجميع عاملي المنظمة بصيغة الأمر؛
5. يجب أن يعرف الموظفون ما يجب أن يساهموا به في برنامج الذكاء التنافسي وما هي المعلومات التي يجب عدم مشاركتها خارج المنظمة؛
6. يجب أن تقدم المنظمة حوافز لأولئك الذين يشاركون بنشاط في برامج الذكاء التنافسي؛
7. المناقشة المتكررة حول الذكاء التنافسي ويجب أن تكون أهميتها مؤكدة، حيث تصبح بنداً منتظماً في جداول أعمال الاجتماعات؛
8. يجب على المنظمات إنشاء مدونة أخلاقية نموذجية توفر إرشادات للموظفين حول كيفية إجراء الذكاء التنافسي؛
9. ضمان حصول الذكاء التنافسي من الموافقة على فرصة جيدة من الإدارة العليا أن تصبح جزءاً من ثقافة المنظمة الشاملة.

ويمكن تلخيص وظائف نظام الذكاء التنافسي وفق الآتي:¹

1. تحديد الاحتياجات من المعلومات حيث يتم تحديد المعلومات اللازمة التي تناسب أعمال المنظمة والتي تحتاجها المنظمة من أجل اتخاذ قراراتها اللازمة؛
2. جمع البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة داخل وخارج المنظمة بحيث تكون هذه المعلومات دقيقة شاملة؛
3. تجهيز البيانات وإعداد المعلومات للاستخدام من خلال تحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة و مفهومة؛
4. نشر المعلومات لصانعي القرار بحيث يتم تزويد صانع القرار بالمعلومات المناسبة لطبيعة القرارات التي سيقوم باتخاذها بناء على المعلومات سيتم توفيرها له؛
5. حفظ وتسجيل المعلومات من أجل سهولة الرجوع إليها عند الحاجة.

¹ - ريزان نصّور، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

وفي السياق ذاته تم الإشارة إلى أن الهدف الأساسي من وراء استخدام نظام الذكاء التنافسي يتمثل في تدعيم تنافسية المنظمة من خلال مساعدتها على التنبؤ بكل التغيرات البيئية الممكنة حول تصرفات المنافسين والموردين والوسطاء فضلاً عن متطلبات العملاء، وذلك بدقة أكبر من ذي قبل، مما يتيح لها توفير دعم أفضل لعملية صنع القرارات الاستراتيجية فيها.¹

وقد أشار ميلاني (1998)، أنه مع وفرة المعلومات وزيادة شدة المنافسة والتعقيد المتزايد للمنظمات، جعل من الضروري تنظيم الأنشطة المتعلقة بالذكاء في هيئة شبكات متعددة التخصصات بدلاً من التسلسلات الهرمية المتخصصة، عادة ما تتكون هذه الشبكات من أربعة أنواع من المشاركين يمكن الإشارة لهم كالتالي:²

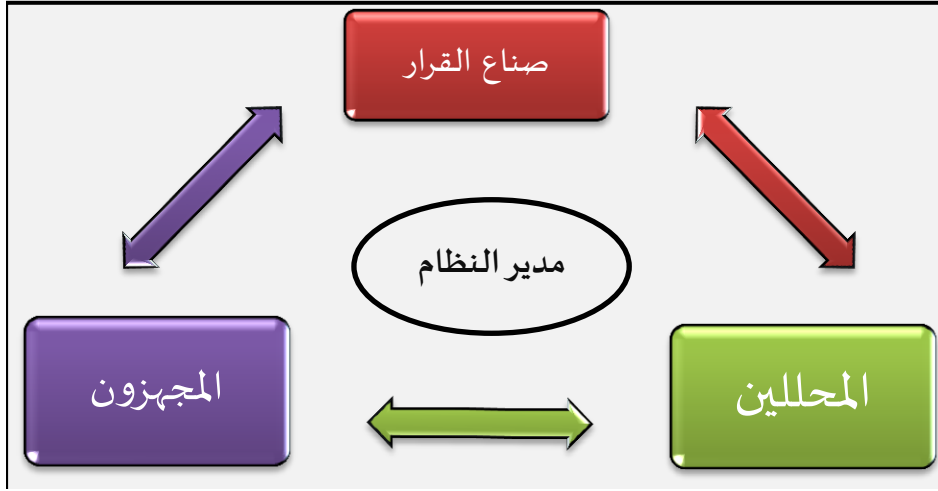
1. المجهزون : يوفرون مراقبة ثابتة لميول واتجاهات البيئة المتغيرة، ويتولى هؤلاء عملية استجواب للناس من ذوي الاطلاع الجيد والقدرة على إدراك الأشياء، ويقومون بتدوين ذلك بشكل واضح وسريع.
 2. المحللين : هم من المتخصصين في مختلف مجالات المعرفة، وذوي قدرة على تحليل الأسئلة الاستراتيجية ضمن مجالاتهم في المقدرة، ويقدمون التقارير التي تقترح التوجهات الواجب أن يتبناها صناع القرار.
 3. صناع القرار : هم المستفيدون من نظام الذكاء التنافسي، فضلاً عن أنهم مسؤولين عن نجاح أو فشل الأعمال ويستخدمون تقارير المحللين كأساس لاتخاذ قراراتهم.
 4. مدير النظام : المسؤول عن توظيف الشبكة ومرونتها بما يحقق أفضل مستوى أداء.
- والشكل التالي يوضح الشبكات المتعلقة بالذكاء التنافسي.

¹ - هجيرة شيخ، منير نوري، أثر الممارسات الذكية في فعالية تسيير منظمات الأعمال، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية العدد(15)، 2016، ص:89.

² - Maria Auxiliadora do Nascimento Me'lo, Denise Dumke de Medeiros, **a model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence**, The TQM Magazine, Vol.19 No.03, 2007, p:210.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

الشكل (07-02): شبكات الذكاء التنافسي

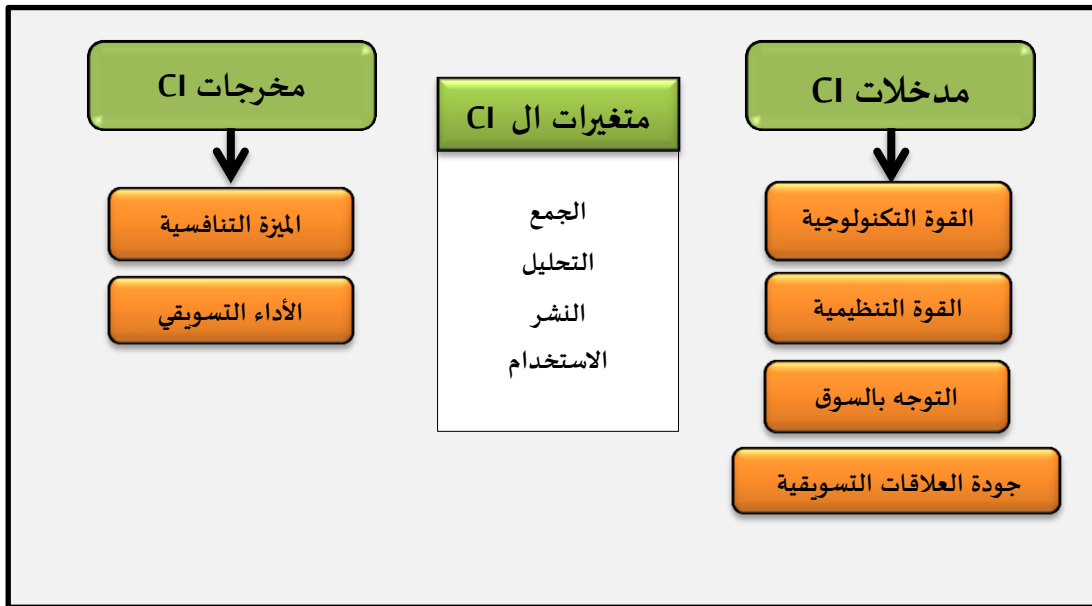


Source: Maria Auxiliadora, op cit , p:210.

كما أدت تغيرات البيئة التنافسية السريعة والمعقدة إلى توجه مؤسسات الأعمال للاستثمار في تكوين نظام الذكاء التنافسي يستهدف اكتساب وتخزين وتحديث المعرفة التسويقية، وذلك للتنبؤ بتغيرات السوق ودراسة المنافسين وينعكس ذلك ايجابياً على القرارات التسويقية المرتبطة بالسوق والعملاء والمنافسين.¹

وفي دراسة (الهنداوي، 2014)، تم اقتراح نموذج لنظام الذكاء التنافسي والذي يحتوي على العناصر التالية:

الشكل (08-02): نظام الذكاء التنافسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة الهنداوي.

¹ محمد عبدالله محمد الهنداوي، نموذج مقترح للعلاقة بين مقدمات ونواتج الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية المصرية دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد (04)، 2014، ص: 531.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

لقد اقترح (الهنداوي، 2014)، عبر تحليله لمختلف الدراسات السابقة تجميع العناصر المكونة لنظام الذكاء التنافسي، كما هو موضح في الشكل السابق، حيث أشار لمدخلات الذكاء التنافسي في منظمات الأعمال متمثلة في: القوة التكنولوجية، القوة التنظيمية، والتوجه بالعمل وكذلك جودة العلاقات التسويقية، والمتغيرات ذات الارتباط بالذكاء التنافسي والمتمثلة في: الجمع، التحليل، النشر، الاستخدام، وكذلك نواتج الذكاء التنافسي المتمثلة في: الميزة التنافسية والأداء التسويقي، وقد تم تحديد خمس فوائد هامة للمنظمات التي تتبنى نظام الذكاء التنافسي وهي:¹

1. سرعة تحقيق التمايز التنافسي؛

2. التعرف على الفرص واقتناصها وتجنب تهديدات المنافسين؛

3. حصول المنظمة من خلال نظام الذكاء التنافسي على معلومات حديثة مع الحفاظ على سريتها؛

4. تدعيم إجراء بحوث التسويق؛

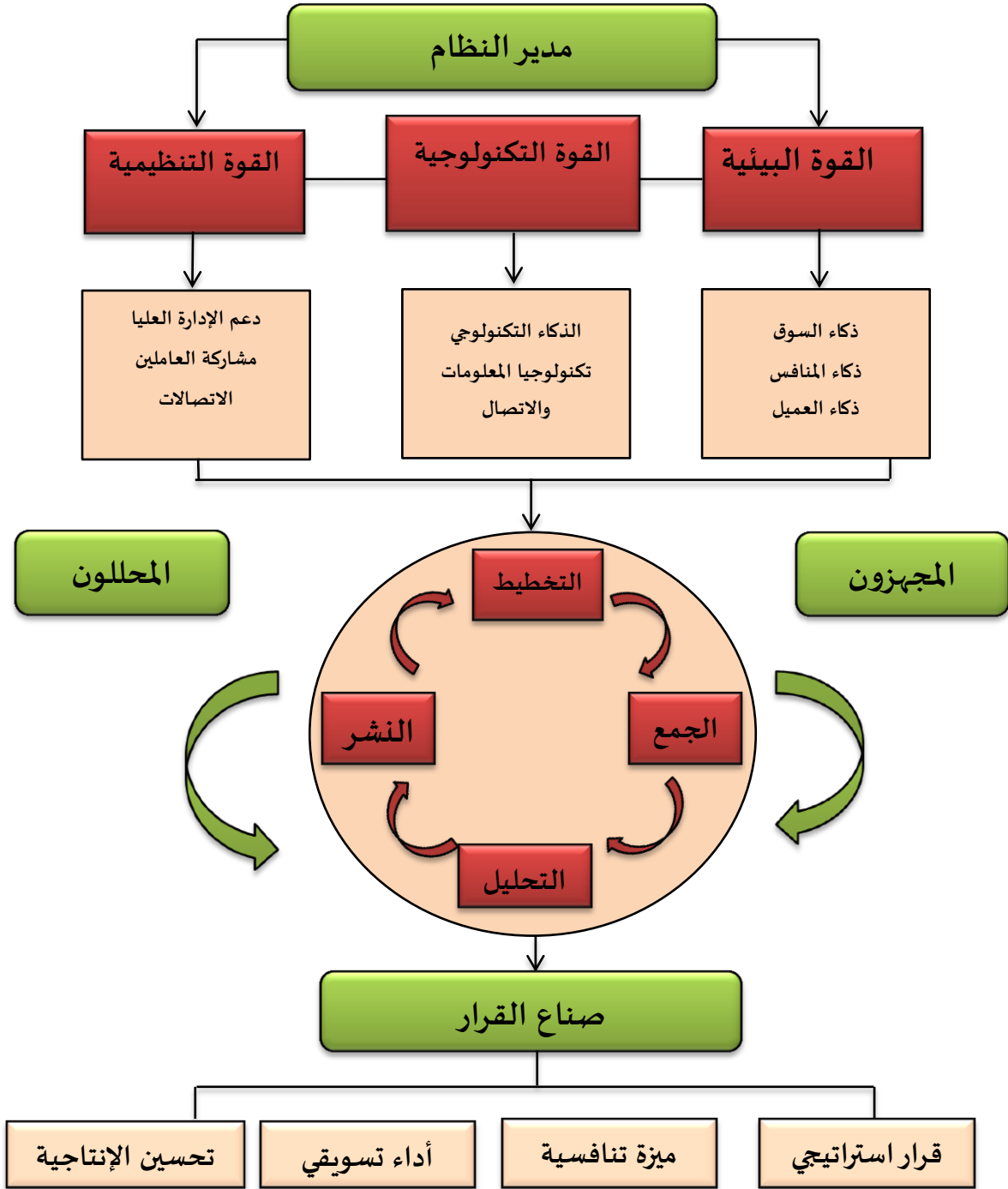
5. وأخيراً يعد جزء من عناصر نظام معلومات ودعم اتخاذ القرارات التسويقية بالمنظمة.

من خلال الدراسات السابقة تبين أن تناول الذكاء التنافسي كنظام يشمل المدخلات وهي عبارة عن القوة التنظيمية وتشمل: (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، الاتصالات)، وقوة تكنولوجية متمثلة في: (الذكاء التكنولوجي تكنولوجيا المعلومات والاتصال)، وقوة بيئية متمثلة في: (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء العميل)، مع ضرورة توفر المشاركين (مدير النظام، المجهزون، المحللون، وصناع القرار)، ومن أجل سير عمل النظام والحصول على المخرجات النهائية للذكاء التنافسي لابد على المشاركين الذين سبق ذكرهم في التسيير الجيد للمدخلات وذلك عبر عملية مكونة من: (التخطيط والجمع والنشر والتحليل)، ليتسنى صانع القرار باختيار بديل من البدائل والتي تحقق الهدف الأساسي من الذكاء التنافسي كتحقيق ميزة تنافسية، أو تحيين الإنتاجية، والشكل التالي يبين النموذج المطور من قبل الباحثين ويفسر ما سبق ذكره.

¹ - محمد عبدالله محمد الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 540.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

الشكل (09-02): النموذج المطور لنظام الذكاء التنافسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال الشكل السابق (09-02)، تبين أن دراسة الذكاء التنافسي كنظام يجب أن يحتوي على مدخلات والعملية ومخرجات ليتسنى لصناعي القرار اتخاذ القرار بالشكل وبالوقت المناسبين، مع الإشارة إلى أن مدخلات الذكاء التنافسي يتم استغلالها من البيئة الخارجية والتي تتمثل في: قوة بيئية مثل بيانات حول السوق، والمنافس والعميل وقوة تكنولوجية مثل البيانات حول التكنولوجيا، وقوة تنظيمية متمثلة في دعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

والاتصالات بين مستويات المنظمة، كما يجب أن يتميز هذا النظام بالمرونة والتكيف مع ديناميكيات البيئة، وذلك من أجل الحصول على معلومات حديثة ذات قيمة.

ثانياً: أخلاقيات الذكاء التنافسي

الأخلاق هي الجانب العاطفي لا يتجزأ من السمات البشرية والجزء الذاتي من نقاط البداية لأي عملية سلوك بشري تشمل الأعمال.¹

يستعمل الذكاء التنافسي مصادر المعلومات العامة المتاحة القانونية والأخلاقية لتحليل و تقييم نقاط القوة و الضعف لمنافسي المنظمة، وقد وضعت مؤسسة المحترفين في مجالات الذكاء الاستراتيجي و التنافسي (SCIP)، في عام (2013)، مدونة القواعد السلوك و رفع مستوى المعايير الأخلاقية في عملية جمع المعلومات و تحليلها و توظيفها في اتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية، لا سيما أن الذكاء التنافسي يختلف عن التجسس الصناعي (Industrial Espionage)، إذ يعكس التجسس الصناعي سلوكيات غير أخلاقية و غير قانونية، على النقيض من الذكاء التنافسي الذي يقترن بمدونات السلوك الأخلاقي.²

إذن تتطلب ممارسات الذكاء التنافسي أخلاقيات عالية عند جمع المعلومات، و قواعد مدونات السلوكيات الأخلاقية و القانونية. و هناك مجموعة من المبادئ التوجيهية و الأخلاقية تعد محفزاً مهماً لإضفاء الطابع الرسمي على السياسات و الممارسات عند جمع المعلومات للذكاء التنافسي، وتتضمن أهم الجوانب الرئيسة التي ينبغي مراعاتها عند صياغة المبادئ التوجيهية للذكاء التنافسي بما يأتي:

1. جمع المعلومات الحساسة: يجب أن يرافق القصد من أنشطة عملية جمع المعلومات الالتزام الأخلاقي و القانوني وتتضمن الوضوح العالي؛
2. الصدق والنزاهة: وهي الزامية لاختبار المعلومات و التحقق منها قبل استعمالها؛
3. الاستدامة بمعيارية عالية: تساعد المبادئ التوجيهية المدونة بالحفاظ على معايير عالية في انجاز المهام؛
4. الأنشطة القانونية والأخلاقية: يجب أن تجري جميع أشكال التحقيق و البحث و الاستفسار ضمن إطار أخلاقي، إذ تمتلك منظمة المحترفين في مجالات الذكاء الاستراتيجي و التنافسي مدونة لقواعد السلوك التي تدعو إلى السعي المستمر على الاحترام والاعتراف بالمهنة.

¹- Tuan Luu, **Knowledge sharing and competitive intelligence**, Marketing Intelligence & Planning, Vol(32), No(03) 2014, p:272.

²- مصطفى منير اسماعيل، بسام باسم جميل، تبين المخاطرة الاستراتيجية دالة لاستثمار الذكاء التنافسي: بحث تطبيقي في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(22)، العدد(89)، 2016، ص: 170.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

كما يجب أن تحترم أثناء ممارسة الذكاء والأبعاد الأخلاقية والقانونية للذكاء التنافسي، فلا يجب أن تكسر المنظمات القانون أو أخلاقيات المهنة لتحصل على المعلومات عن منافسها، وتتمثل أخلاقيات ذكاء الأعمال في الأبعاد التالية:¹

1. الخصوصية: الحفاظ على سرية البيانات التي تم تجميعها.
2. الشفافية: في مصادر البيانات و الطريقة التي تنظف بها البيانات وتنظم لصنع القرار.
3. دقة البيانات: حيث انها تستخدم في بعض الأحيان للتنبؤ بالمستقبل.
4. الثقة: مهمة بين البائع كمثل للمنظمة والعميل معطى البيانات والمتعاون في جمع المعلومات.

المطلب الرابع: علاقة استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالذكاء التنافسي

سنناول في هذا المطلب علاقة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الذكاء التنافسي، حيث حاولنا من خلال استنتاجات وأفكار الباحثين التقصي لإيجاد ربط بين متغيري الدراسة، ولأن (الموارد البشرية)، عنصر فعال يهدف لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، لا يفوتنا أن ننوه أن الذكاء التنافسي أيضاً وسيلة تمكن المنظمة من بلوغ غايتها وهي تحقيق البقاء والنمو، وقد حري بنا أن نوجز العلاقة كالتالي:

أولاً: علاقة استراتيجية التدريب بالذكاء التنافسي

لقد وهب الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو (المورد البشري الفعال)، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً، لذلك لا بد من منظمات اليوم تنميته والاستثمار فيه، والنظر له برؤية استراتيجية معمقة، حيث أن عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، التطوير والتحدث، التنفيذ والانجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل البشري وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى متاحة للمنظمة، وبالتالي فإن العمل على تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه ضرورة من أجل تحقيق الإبداع والتميز.²

وعلى الرغم من أن التدريب هو بناء إضافي لعملية الذكاء التنافسي، فمن الواضح أن التدريب يساهم في نجاح كل مرحلة من دورة الذكاء التنافسي المتمثلة في: التخطيط و الجمع والتحليل والنشر، وإنه من المهم إجراء تدقيق منتظم

¹ - محمد عبدالله محمد الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص:541.

² - حيزية هادف، استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد(06)، العدد(16)، 2015، ص:81.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

لتحديد مستوى مهارات الذكاء التنافسي في المنظمات، حيث يبدأ التدريب وفقاً لاحتياجات المنظمة المحددة وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تطوير المهارات.¹

ثم إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتحديات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية لكل ادارات وأقسام المنظمة سواء في مركز المنظمة أو فروعها في الداخل والخارج إن وجدت، وإن المنظمات الناجحة اليوم في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة، وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب خاصة في السنوات الأخيرة، وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت بعض المنظمات نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق والسيطرة عليها من قبل منظمات أخرى، وهذا التغير في البيئة الخارجية شكل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصة محتملة للمنظمة الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا إلى النظر لإدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها، وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة و الفاعلية، وكما بينت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين.²

حيث أنه عند إصدار القرارات الإدارية، يجب على إدارة المنظمات اعتبار الموظفين أهم مورد في المنافسة وهو أمر ضروري للتحفيز والتطوير وذلك لتحقيق الأغراض الاستراتيجية للمنظمة.³

¹- Strauss A.C , A.S.A. du Toit ,**Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness**, Aslib Proceedings: New Information Perspectives, Vol(62), No(03), 2010, p:307.

² - مي محمد عبد المنعم محمد دين، عبد المطلب ابراهيم عبد الرسول آدم، أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015، مجلة إدارة الموارد البشرية، المجلد(21)، العدد(02) 2020، ص:05.

³ -Valery Potemkin, Olga Rasskazova, **Digital competence of employees and the value of human resources in the development strategy of enterprises**, Materials Science and Engineering, Vol(940), No(01), 2019, p:03.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

وتجدر الإشارة إلى أنه من العوامل المؤثرة في فاعلية الذكاء التنافسي خصائص الموارد البشرية حيث من المهم أن يتسم الأفراد الذين يحللون البيانات ويعالجونها للحصول على معلومات ذكائية بالخبرة والكفاءة في مجال العمل بالمنظمات، خاصة بيئتها الخارجية.¹

وفيما يلي سنستعرض لما وجب أن يتوفر في الموارد البشرية لكي تساهم في تحقيق الذكاء التنافسي، أو لكي نقول عنها أنها متميزة، وبشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة، وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:²

1. أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة؛

2. أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم، من خلال التنظيم غير المسبوق وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق؛

3. أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها، إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

كما تم التنويه على أن التحليل المناسب لزيادة التدريب ودراسة مجال المعلومات نتج عن ازدياد أهمية ومكانة المعلومات، هذه المكانة المتأتية من المعلومة في حد ذاتها هي التي تعكس انتشار تجارة قواعد البيانات في كافة أنحاء العالم، بالإضافة إلى أن هناك نمواً كبيراً في الوقت الحالي لأنماط المعيشة إذ يحصل بين الحين والآخر عدة تغييرات على الصعيدين السياسي والاجتماعي، وكذلك اتساع مجال الأعمال وزيادة المنافسة العالمية بين المنافسين الجدد مما أدى إلى بروز المنافسة الشرسة التي تتزامن مع التطورات والتغييرات السريعة للتكنولوجيا، إن هذه الظروف والتغييرات تخلق للمنظمات فرصاً يمكن الاستفادة منها وبعضها تعتبر تهديدات تقف عقبة أمام تقدمها ومستقبلها.³

¹- Wadie Nasri and Mohamed Zarai, **Key Success Factors for Developing Competitive Intelligence in Organisation**, In American Journal of Business and Management, Vol(02), No(03), 2013, p: 243.

² - حيزية هادف، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

³ - فوزية مقاش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. أطروحة مقدمة لتحقيق متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 28.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

إذاً ما تتمتع به الموارد البشرية من مميزات وخصائص يسمح بخلق الفرصة أيضاً بتحقيق التطبيق الفعلي لعملية الذكاء التنافسي كأداة تحقق القدرة التنافسية، لأنه ومع تحديات التغيير وعصر المعلومات تجد المنظمة نفسها أمام تدريب المورد البشري على اقتناص الفرص وتجنب تهديدات البيئة الخارجية، ولكي تضمن المنظمة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع مجريات البيئة والأسواق التنافسية.

ثانياً: علاقة استراتيجية التعلم التنظيمي بالذكاء التنافسي

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه قضية استراتيجية ملحة لضمان استمرار المنظمات وبقائها، إذ يسهم التعلم التنظيمي بشكل حاسم في التعامل مع التغيير المستمر وعدم التأكد البيئي، ويخلق فرصاً في الوقت نفسه لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مما يجعل المنظمة تبدو كيكان تنظيمي للتعلم، ويمكنها ذلك من بلوغ المنظمة المتعلمة، ولأجل ذلك فإن منظمات الأعمال تبحث باستمرار عن مداخل وأساليب مبتكرة لرفع مستويات الأداء لعاملها من خلال عمليات التعلم التنظيمي وبدأ يصبح التعلم التنظيمي قضية استراتيجية تمارسه منظمات اليوم من أجل تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف وكذلك من أجل مواجهة الضغوطات والتغيرات البيئية.

وفي ذات السياق تبين بأن التعلم التنظيمي يعد كأداة استشعار عن بعد ويحدث ذلك عند ملاحظة الأحداث ذات الصلة ب(التغيرات التكنولوجية، الروح المعنوية، واجراءات المنافسة) في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.¹ من هنا يتبين أن قدرة المنظمة على التعلم تمثل الحد الأقصى لقيمة المنظمة لأن تصبح منظمة ذكية، فمنذ أن بدأت المنظمات تتغير بشكل مستمر نحو عصر المعرفة والمعلومات الذي يهتم بالموجودات الفكرية، فإنها يجب أن تتعلم من الماضي، ومن المنافسين والخبراء لكي تحقق البقاء في سوق المنافسة لأن المنظمة الذكية اليوم هي التي تتسم بالميزة التنافسية القائمة على المعرفة سواء كانت اكتسابها من البيئة الخارجية أم توليدها من داخل المنظمة، وذلك يتم بالعلاقة مع المنافسين فعلى المنظمة أن تتعلم بسرعة أكبر وآليات أفضل من المنافسين لها، وبالتالي فعلمية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث كلما نجحت المنظمة في إدارة هاته العملية الاستراتيجية في مختلف المستويات أصبحت فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية.²

¹ - هناء محمد جاسم العسكري، ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء إدارة المعرفة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(04)، العدد(10)، ص: 144.

² - سجي جواد حسين الكرعوي، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير مقدمة لتحقيق متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2016، ص: 84-85.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

وبالتالي فإن مفهوم الذكاء التنافسي على أنه مدخل من مداخل التعلم التنظيمي مرتبط مباشرة أو له علاقة مباشرة بالقدرة التنافسية للمنظمة، وهذا راجع إلى اعتبار أن قدرة المنظمة على التعلم راجع إلى امتلاكها للمزايا التنافسية، فالدراسات في مجال الأعمال أثبتت أن نجاح المنظمات راجع لقدرتها على التعلم المؤسس على ذكاءها التنافسي، فهذا يساعد المنظمات على المراوغة وكذلك إتباع خطط مظللة للمنافس وكذلك الاعتماد على التفكير الدفاعي وهذه توجهات تسمح للمنظمة ببناء توجه استراتيجي قوي.¹

ثم إن تحديد المعرفة والتي تعد إحدى الآليات التي تقوم عليها استراتيجية التعلم التنظيمي المحصلة الأساسية لعمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد واكتساب معرفة خارجية جديدة وقيمة مضافة جديدة، فضلاً عن أن تحديد المعرفة يعمل على تحفيز المنظمات على فهم العناصر لضرورية التالية للذكاء التنافسي وهي:²

1. احتياجات الزبائن المستقبلية واحتياجات الزبائن العميقة، الزبائن المبتكرين، الزبون النهائي؛
2. اتجاهات الصناعة والصناعات الأخرى؛
3. المعلومات البيئية والتكنولوجية الأخرى من خلال الذكاء التكنولوجي.

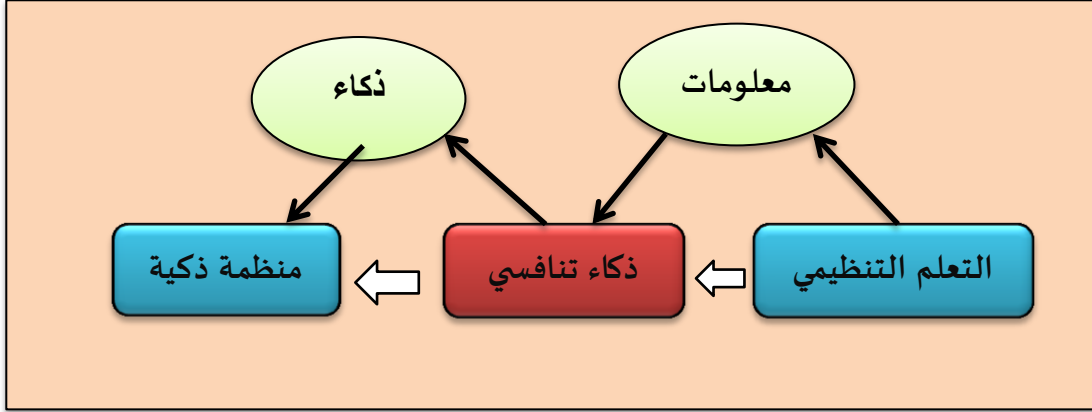
تماشياً على ما تم ذكره نجد أنه هناك علاقة تكاملية بين التعلم التنظيمي وبين الذكاء التنافسي، حيث أن الجوهر الأساس يكمن في المعلومة، ولذلك ينبغي القول أن التعلم يسمح للمنظمة بإيجاد الطرق والسبل لجذب المعلومات الدقيقة في البيئة المتغيرة، وبالتالي يعمل كإنذار لرصد كل المعلومات الحديثة، وفي نفس الصدد نرى بأن الذكاء التنافسي يشترك أو يكمل مهام التعلم التنظيمي فكلاهما يبحث عن المعلومة، في حين أن الذكاء يمتاز بتحليل المعلومة وتحويلها إلى ذكاء، هنا نجد القيمة الجوهرية للذكاء التنافسي، والشكل التالي يوضح العلاقة التكاملية بين التعلم التنظيمي والذكاء التنافسي:

¹ - فوزية مقراش، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

² - أشرف محمد إبراهيم عوض، أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات حالة أزمة (Covide2019)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد(02)، العدد(01)، 2021، ص:

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

الشكل (10-02): العلاقة التكاملية بين التعلم التنظيمي و الذكاء التنافسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما تم تناوله في الدراسات السابقة.

ثالثاً: علاقة استراتيجية التمكين بالذكاء التنافسي

تحقق استراتيجية التمكين مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمنظمة، كما تمتد أيضاً آثارها الايجابية إلى زيادة فاعلية الذكاء التنافسي من خلال النظر إلى العملاء والموردين معاً، حيث نذكر من بينها المزايا التالية:¹

1. اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو في موضع اتخاذ القرار؛

2. الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والابداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على المستوى التنفيذي؛

وفي الأخير يذكر أحد الباحثين أن المشروعات التجارية الناجحة قد جمعت واستخدمت الذكاء التنافسي منذ قرون ولكن ما يميز الجهود المبكرة عن تلك الجهود في الوقت الحاضر هو الطبيعة المنظمة لعملية للذكاء التنافسي المعاصر، حيث تمتاز بأنها أكثر ارتباطية وانتظام، ويعتمد فيها المدراء على شبكة مواردهم البشرية لتزويدهم بالمعلومات والفهم العميق للتطورات ذات الصلة.²

والشكل التالي يلخص ما تم تناوله سابقاً حول علاقة استراتيجية تنمية الموارد البشرية بمتطلبات الذكاء

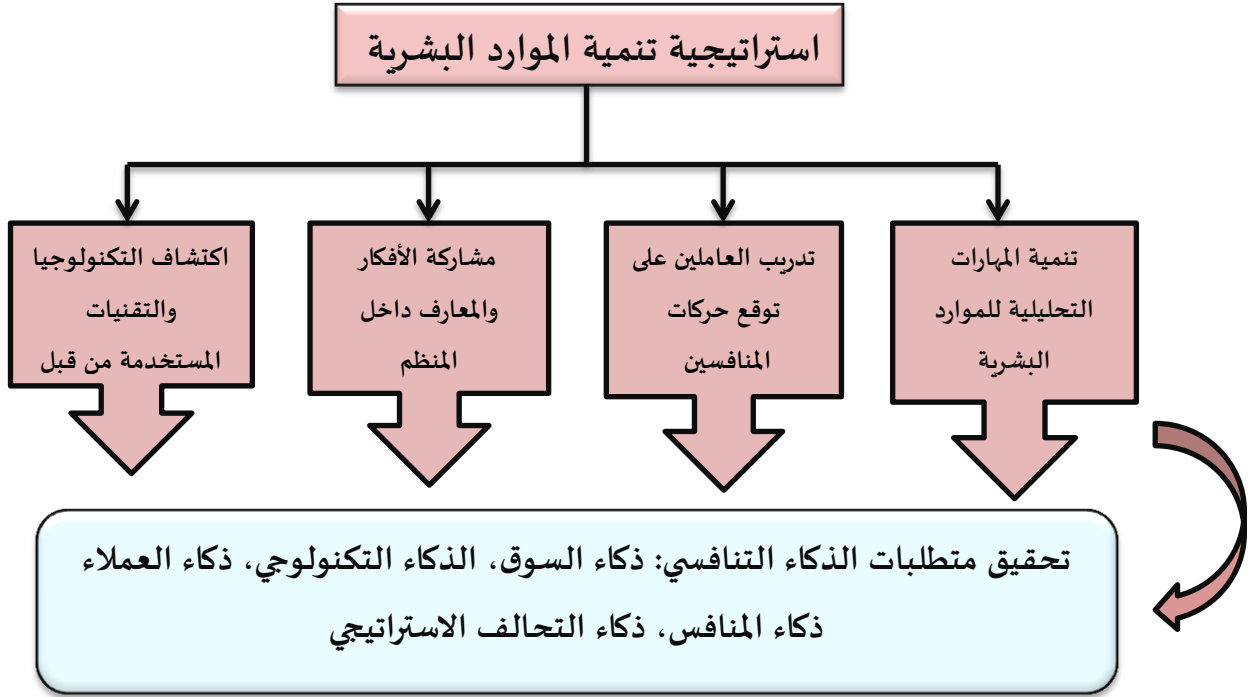
التنافسي:

¹ - سعاد عبد الجواد علي، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي في المحطات الإذاعية الأردنية. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2019، ص:24.

² - مريم محمد الحسن محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص:25.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

الشكل (11-02): الربط بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال الشكل السابق (11-02)، نرى على المستوى النظري بأن فاعلية الذكاء التنافسي تزداد متى تم النظر إلى الفوائد التي تحققها استراتيجية تنمية الموارد البشرية والعمل بالطرق والمناهج الجديدة في العمل، مع محاولة إمداد المنظمة لمواردها البشرية بالمعلومات اللازمة حول كل ما يتعلق بالبيئة الخارجية ومشاركتها لجميع أنحاء المنظمة، وذلك من أجل المساعدة في صنع واتخاذ القرار من جهة، والعمل على الحفاظ على الوضع التنافسي ومزاياها التنافسية من جهة أخرى.

الفصل الثاني: الأطر الفكرية للذكاء التنافسي

خلاصة الفصل الثاني

تضمن هذا الفصل كل ما يتعلق بالذكاء التنافسي من أسس ومنطلقات فكرية حول الجذور التاريخية له إلى غاية المفاهيم المتعلقة به، كما تضمن أيضاً متطلبات الذكاء التنافسي باعتباره سلاح استراتيجي في بيئة تمتاز بالتعقيد، وهو ما دفعنا أيضاً لتوضيح الممارسة التطبيقية له في ظل التحديات التي تواجه منظمات اليوم.

ولقد استخلصنا إلى أن الذكاء التنافسي عصب المؤسسات التي تسعى للنجاح الاستراتيجي وتطمح للتفوق التنافسي، حيث أدركنا ذلك من خلال المرور على أهم المحطات التاريخية التي تطوّر بها الذكاء التنافسي ليصبح أداة أساسية في جمع المعلومات التنافسية، وبالنظر إلى أهميته وأهدافه بمنظمات الأعمال ازدادت الحاجة الملحة له ذلك لأن منظمات اليوم تحتاج الإمداد الجيد بالمعلومات الدقيقة عن منافسها وهو ما يسعى له الذكاء التنافسي من خلال متطلباته التي تم تناولها في هذه الدراسة.

ومن خلال التطرق إلى متطلبات التنافسي خلصنا إلى أنه من الضروري على المنظمات أن تتنبأ بمختلف التطورات في بيئة الأعمال وتحركات المنافسين وتعقب أذواق العملاء، وبالتالي تم الإشارة إلى ذكاء السوق، ذكاء العميل ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي باعتبارها أدوات أساسية تساعد المنظمات في الكشف عن مختلف الفرص والتهديدات التي تواجهها، والتي تعمل أيضاً على تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية حول المنافسين وفي الوقت المناسب.

وعلى المستوى النظري حاولنا إيجاد علاقة نظرية تربط بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي حيث تبين بأن استراتيجية التدريب تعد بناء إضافي لعملية الذكاء التنافسي، فمن الواضح أن التدريب يساهم في نجاح كل مرحلة من دورة الذكاء التنافسي المتمثلة في: التخطيط و الجمع والتحليل والنشر، كما تقوم استراتيجية التدريب على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية التي تعود بالنفع على عملية الذكاء التنافسي، أما فيما يتعلق باستراتيجية التعلم فإنه يمكن القول بأنها المحصلة الأساسية لعمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد واكتساب معرفة خارجية جديدة وقيمة مضافة جديدة والتي تصب في فوائد الذكاء التنافسي من خلال تحديد احتياجات الزبائن المستقبلية و احتياجات الزبائن الحالية، وهذا ما يشير إلى العلاقة التكاملية بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي.

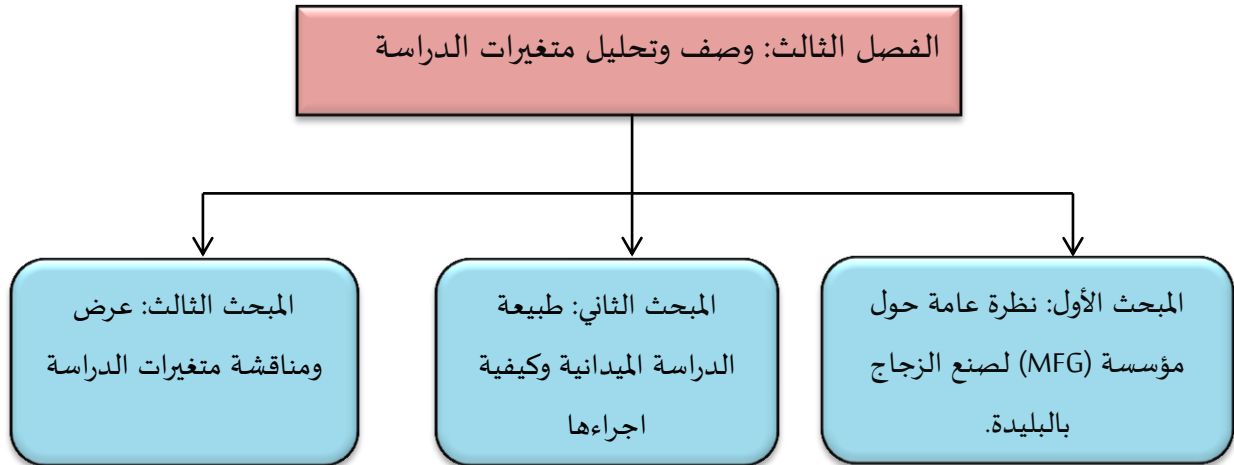
الفصل الثالث: وصف وتحليل

متغيرات الدراسة

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى تقديم الإطار النظري المتعلق باستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وفي الفصل الثاني إلى الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي وأهم ما جاء في حيثيات الخلفية التاريخية له والمتطلبات الضرورية ومحاولة إظهار علاقة ربط نظرية تجمع بين المتغيرين، سنحاول أيضاً في هذا الفصل الثالث إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مجال الدراسة العملي، وتبيان مدى وجود أثر لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي على مستوى مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، وباعتبارها فرع من مجمع (Cevital)، بصفة عامة يتميز بكونه قوة اقتصادية في السوق الوطنية والأجنبية، كما أنه يعتبر أول مؤسسة خاصة في الجزائر حققت نجاحاً وطنياً وعالمياً خاصة وأنه يحتوي على قدرات معتبرة نظراً للطاقت الإنتاجية الكبيرة والعدد الكبير من الموظفين الذين يشغلهم، حيث ساهم من خلال نشاطه في إعطاء نفس جديد للاقتصاد الوطني والمحلي خاصة، تأتي دراستنا الميدانية هذه للوقوف على واقع تنمية المورد البشري بها، ولأجل ذلك قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.
- المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية اجراءها.
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة.



المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم لمحة بسيطة حول المؤسسة محل الدراسة و المجمع الذي تنتمي إليه باعتباره محور اقتصادي جزائري ضخم، مما جعل مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة تنظم إلى المؤسسات الصناعية الكبرى في الجزائر.

المطلب الأول: لمحة عامة عن مجمع (Cevital)

مجمع (Cevital)، هو مجمع عائلي مبني على تاريخ مسيرة وقيم أدت إلى نجاحه وشهرته، فهو أول مؤسسة جزائرية خاصة استثمرت في عدة قطاعات، حيث مرت (Cevital)، بمراحل تاريخية هامة للوصول إلى الحجم والشهرة اللذان وصلت إليها اليوم: الصناعات الغذائية و التجزئة، الالكترونيات و الأجهزة الكهرومنزلية، صناعة الفولاذ، صناعة الزجاج المسطح البناء المعدني، السيارات، الخدمات ووسائل الإعلام.¹

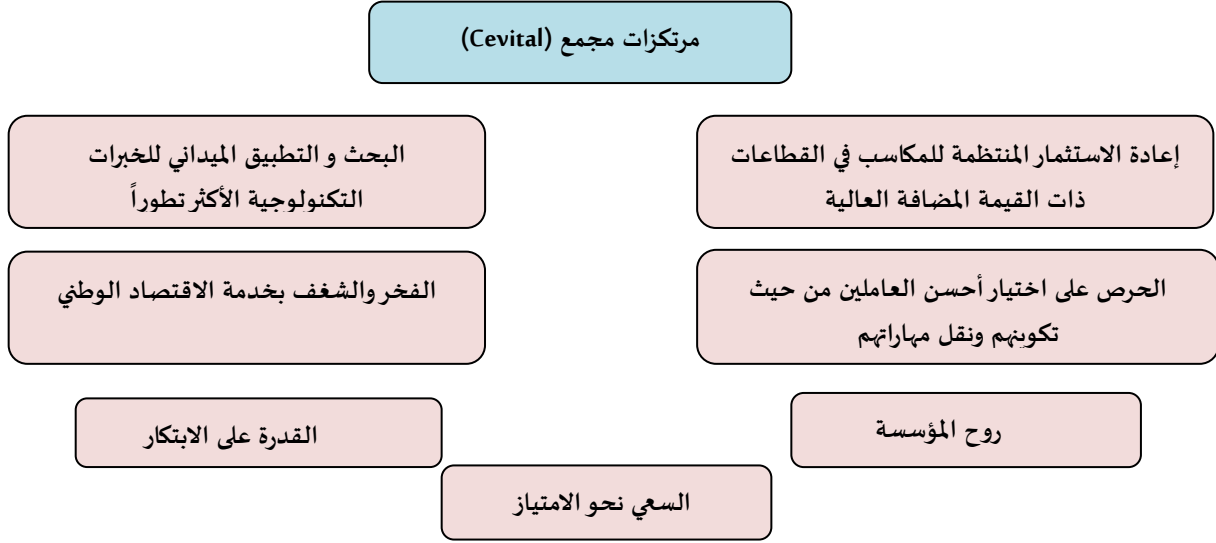
كما وقد تم تأسيس مجمع (Cevital)، من قبل الرائد في الصناعة والمقاول (يسعد ربراب)* وذلك من خلال الاستثمارات حول الفكرة القوية التي تكمن في بناء كتلة اقتصادية، حيث يعتمد المجمع على (18000)، موظف موزعين على قارات، وبالتالي فهي تمثل جوهره الاقتصاد الجزائري و تواصل المؤسسة العمل لخلق مناصب الشغل والثروات. بنيت مجمع (Cevital)، حول طموح ورؤية مؤسسها لإنشاء مجموعة صناعية عالمية قادرة على المنافسة و موجهة للتصدير الدولي، و تملك المجموعة وحدات الإنتاج العاملة على الصعيد العالمي، مجهزة بأحدث التكنولوجيات، و تقوم استراتيجية المجموعة على القدرة على المنافسة القوية من حيث السعر، الجودة، الحجم، الخدمات اللوجستية و إنشاء و تسيير وحدات إنتاج و مصانع في كلا البلدان الصناعية و الجزائر، يرتدي أيضا كل من البحث و التطوير الابتكار و الموهبة لدى الموظفين أهمية كبيرة. هذه الميزات التنافسية هي الأساس للصناعة و التصدير، لخلق فرص العمل و لجذب الشباب الجزائري.

¹ - <https://www.cevital.com/le-fondateur-bio-et-vision-ar/> , consulté le 12-11-2022, a 15 :00.

*- يسعد ربراب "الرائد في الصناعة و المقاول" رؤية كبيرة الإنطلاق صغيرا و الماضي بسرعة". شعار يردده باستمرار والذي مكن يسعد ربراب من تحقيق النجاح. ولد يسعد ربراب مؤسس مجموعة (Cevital)، في سنة (1944)، أسس مكتب خبير محاسبة في سنة (1968)، وفي سنة (1971)، شرع في الأعمال من خلال تأسيس شركات في الصناعات المعدنية و في سنة (1991)، في صناعة الصلب، حيث استثمر على رأس مجموعة (Cevital)، ساعياً إلى تطويرها من خلال تنوع أنشطتها التي تجمع اليوم 26 فرع في الصناعات و الصناعة الغذائية و تجارة التجزئة و السيارات في السنوات الأخيرة، تطورت أنشطة شركته دولياً، خصوصاً في (أوروبا، فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، تونس، المغرب و البرازيل)، وفي سنة (2013)، قام يسعد ربراب بإعادة شراء الشركة أكسو "OXO" نوافذ مصنعة عالية الجودة) بفرنسا، وفي عام (2014)، براندت فرنسا Brandt France، لإعادة إنعاش هذا الرائد في مجال الأجهزة المنزلية، وفي (2015)، لوتشيني مجمع صناعة الصلب يختص في صناعة أنواع مميزة من هذا المعدن، ومنذ سنة 2008 تولى (يسعد ربراب) رئاسة مجلس إدارة مجموعة مجمع (Cevital).

وفقاً ليسعد ربراب مؤسس مجمع (Cevital)، فإن نجاح المجموعة يرتكز على سبع نقاط رئيسية:¹

الشكل(02-03): مرتكزات مجمع (Cevital)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الموقع الإلكتروني لمجمع (Cevital).

المطلب الثاني: نشأة وتقديم مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج

إن مؤسسة (Mediterranean Float Glass SPA) ، واحدة من أكبر منتجي الزجاج المسطح في أفريقيا، حيث أنشئت في عام (2007)، حيث تتوفر على مصنع للإنتاج تبلغ مساحته (30 هكتارا)، بمدينة الأربعاء – البليدة، لقد فرضت مؤسس (MFG SPA)، نفسها في عالم الصناعة بجعل الجزائر دولة مصدرة للزجاج، حيث أنها موجودة في أسواق مختلفة، كما أنها لا تلي فقط الطلبات المحلية ولكنها نجحت أيضا في غزو الأسواق الدولية (اسبانيا، إيطاليا، فرنسا البرتغال، المغرب ...) مع وجود قوي في تونس، كما تسجل تبادل بين الحين والآخر مع بعض الدول في القارات الأخرى.²

كما تغطي (30%)، من احتياجات السوق الوطنية من مادة الزجاج، أما باقي النسبة أي (70%)، فإنها تذهب إلى السوق الخارجية خاصة الدول الأوروبية ايطاليا اسبانيا البرتغال... الخ كما لا نستثني بعض الدول العربية التي يسوق إليها المنتج في كل من تونس المغرب ليبيا كما تسعى أيضاً للتعريف بشكل جيد لمنتجها في باقي الدول الافريقية.

بعد انشاء خطها الانتاج الأول في سنة (2007)، واجهت المؤسسة عدة تحديات باعتبارها مؤسسة فتية وإن تقنية انتاج الزجاج جديدة في الجزائر وصعبة التحكم والجزائر لا تتوفر على كفاءات مختصة في ذلك المجال، حيث قررت

¹ - <https://www.cevital-agro-industrie.com/ar/page/groupe-cevital-p15>, consulté le 12-11-2022, a 15 :00.

² <https://www.cevital.com/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9-15/>, consulté le 12-11-2022, a 21 :00.

المؤسسة في بادئ الأمر الاستعانة بالخبرة الصينية التي نقلت مهاراتها واختصاصاتها للعمالة الجزائرية التي أتقنت التحكم فيها.

بعد دراسة للسوق ونظراً للطلب المتزايد عن هذه المادة قررت مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة التوسع والتخصص في إنتاج أنواع أخرى من الزجاج وذلك في:

1. ديسمبر (2009)، حيث قامت بإنشاء خط انتاجي للزجاج المورق ببطاقة إنتاج تقدر ب 400 طن يومياً.
2. أكتوبر (2010)، انشاء خط ثاني لتحويل الزجاج المسطح الموجه إلى صناعة النوافذ و الواجهات الأمامية للبنىات الكبرى والعمارات لأنه أكثر صلابة.
3. سبتمبر (2011)، قامت المؤسسة بتوسيع نطاقها مرة أخرى وقامت بإنشاء خط ثالث المتخصص في إنتاج الزجاج المطلي.

المطلب الثالث نظام ادارة الجودة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج

لضمان أداء إدارتها في مجالات الصحة والسلامة والبيئة والجودة، تصادق (MFG)، على أنشطتها لسنوات عديدة من قبل المنظمات المعترف بها دولياً، وبالتالي يتم الإنتاج وفقاً لمعايير الإنتاج المدققة بانتظام، كما حصلت (MFG) على شهادة مشتركة ثلاثية لمجمعها الصناعي كالتالي:¹

1. ISO (9001) لإدارة الجودة.

2. ISO (14001) لإدارتها البيئية.

3. OSHAS (18001) لصحة وسلامة موظفيها.

وفي خدمة جودة الحياة ورضا العملاء، حصل المختبر المركزي لـ (MFG)، على قرار مفضل بالاعتماد للاختبارات الفيزيائية والكيميائية للزجاج، وفقاً لمعيار (ISO / CEI 17025.2005)، حيث يشهد هذا الاعتماد على الكفاءة الفنية لمختبر (MFG)، في مجال التحليلات الفيزيائية والكيميائية للمواد الخام والمنتجات النهائية للزجاج المصقول، و لكن أيضاً على الأداء الجيد لنظام إدارة الجودة.

وكجزء من تطورها ومن أجل توسيع نطاق منتجاتها وتلبية كافة طلبات العملاء فتحت في ديسمبر (2009)، خط إنتاج جديد للزجاج الورقي (PLF)، الموجه للتصدير بنسبة (90%)، في السوق الخارجية، وفيما يخص سلسلة التطور

¹ - <https://www.mfg.dz/en/our-company/#qualite>, consulté le 12-11-2022, a 21 :00.

الثانية أطلق المجمع في أكتوبر (2010)، فرع تحويل المنتجات الزجاجية لتغطية السوق الجزائرية، سيما في ما يخص انتاج الزجاج المطلي والعازل المزدوج للنوافذ وواجهة المباني الزجاجية.

وفي سبتمبر (2011)، أطلقت (MFG)، خط انتاج جديد للزجاج في الجزائر يعزز من مكانة سوق الزجاج والدور الهام الذي يلعبه في النسيج الصناعي، كما واختارت (MFG)، في تطورها ما يلي:

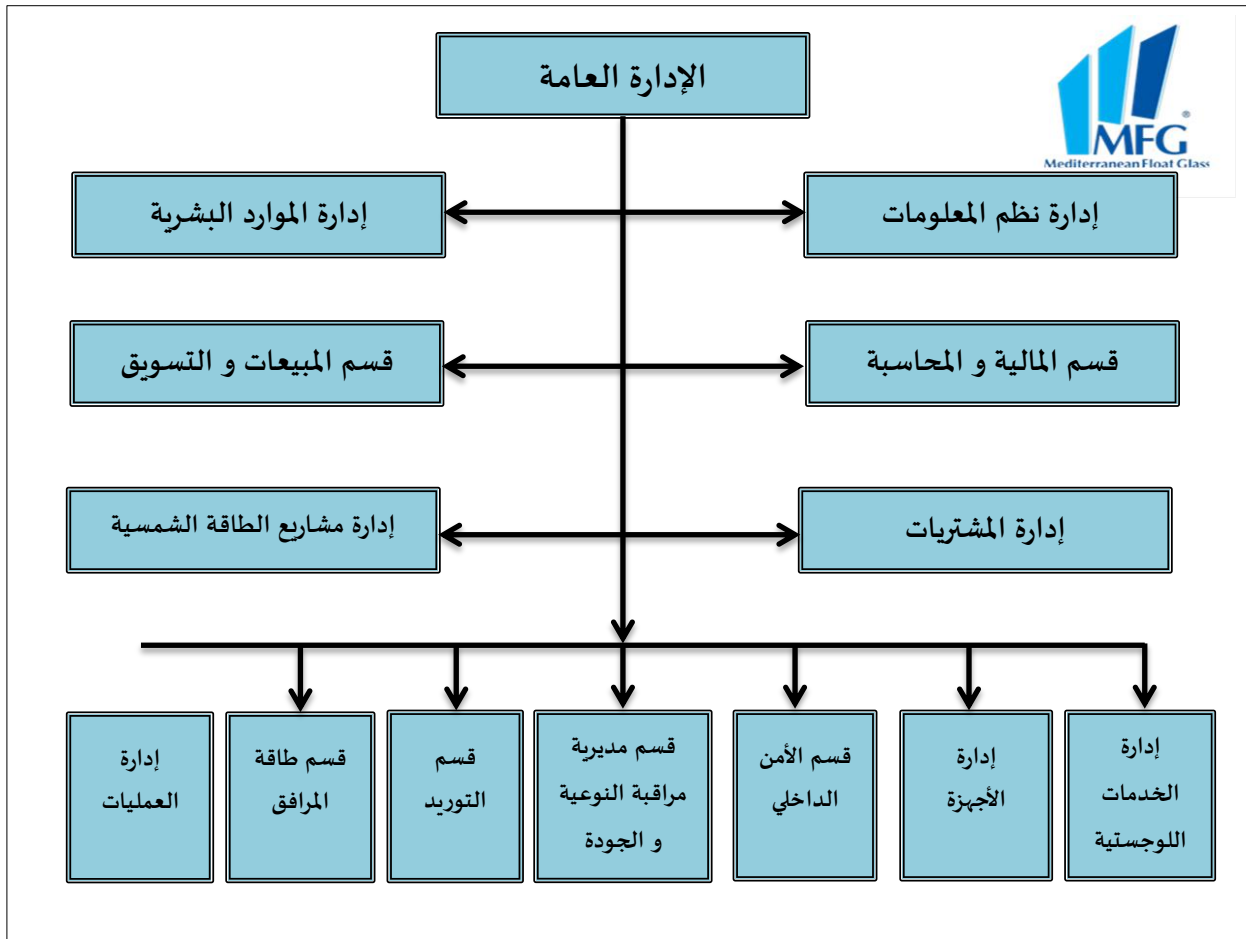
1. الحداثة في المنتج؛

2. الابتكار في الاستراتيجية المتبعة لتحديث المنتج.

وبخصوص الهيكل التنظيمي لمؤسسة (MFG)، يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي ومهام مختلف المديرين

للمؤسسة حيث يقسم إلى عدة مصالح كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل (02-03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.



أنظر للملحق (01)، ص:206.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على موقع مؤسسة.

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية اجراءها

إنّ موضوعية ودقة النتائج التي يتم التوصل لها تتوقف على صحة الإجراءات المنهجية المتبعة والأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة ومدى التمكن من تحقيقها، وبعد عرض مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة في الفصول السابقة، يهدف هذا المبحث إلى اختيار الأداة المناسبة التي تتلاءم مع أهداف الدراسة، والوقوف على أهم المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، بحيث تم الاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة من أجل توضيح صدق وثبات الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

نرمي من خلال هذا المطلب إلى ايضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق إلى المنهج والأدوات المستخدمة مجتمع وعينة الدراسة وسنقوم بإبراز نوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات.

أولاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

تبنت الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي، حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيوياً للدراسة عن استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها: (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، واستراتيجية التمكين) وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي المتمثلة في : (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، حيث اهتم المنهج الوصفي بخصائص العينة والتعرف على آراء وحدة المعاينة حول فقرات أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومتطلبات الذكاء التنافسي في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، واستخدم المنهج التحليلي لمعرفة نتائج تحليل الانحدار المتعدد الاختبار الفرضيات.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الضرورية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع الدراسة والذي يتكون من جميع المفردات المشكلة لمشكلة الدراسة، وبالتالي من أجل اتمام الجانب النظري واسقاطه على الجانب التطبيقي كان لا بد اختيار المؤسسة من أجل الدراسة الميدانية ولقد وقع الاختيار على مؤسسة اقتصادية في القطاع الخاص لتطبيق الجانب العملي للدراسة، وهذا القطاع يشهد حالة تنافسية متنامية في الوقت الراهن بسبب وجود العديد من المؤسسات المحلية والدولية التي تقدم منتجاتها للسوق الجزائري، إذ تم اختيار مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، أما بالنسبة إلى مجتمع الدراسة فقد تمثل في جميع العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج

بالبلدية، والبالغ عددهم (977) عاملاً، ولأن حجم المجتمع كبير فقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية من جميع المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، والدنيا)، تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم والذي بلغ عددهم (193)، عاملاً وهو العدد الذي شكل العينة المستجيبة للدراسة، أي ما نسبته (24,15%)، من أصل مجتمع الدراسة.

الجدول (01-03): توزيع عينة الدراسة على المؤسسة محل الدراسة

نسبة استجابة العينة	العدد النهائي للاستبيانات	عدد الاستبيانات المستبعدة نسبة لبياناتها المفقودة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	المؤسسة محل الدراسة
56,7%	193	08	139	340	مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسة الميدانية.

ثالثاً: المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل الاجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات اعتمدنا من خلال اللجوء إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26)، إلى الأساليب الاحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية وذلك بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة؛
2. المتوسطات الحسابية وذلك من أجل تحديد مستوى استجابة أفراد العينة حول متغيرات الدراسة؛
3. الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابة أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي؛
4. اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)، واختبار (Independent Sample T-test)، للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛
5. اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha (α))، وذلك لقياس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبيان؛
6. اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، و اختبار التبيان المسموح به (Tolerance)، وذلك من أجل التأكد من عدم وجود تعددية الارتباط بين المتغيرات المستقلة.
7. اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Régressions Analysés)، من أجل تحديد الأبعاد المستقلة بشكل مفرد وتأثيرها على المتغير التابع ومعامل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysés) وذلك من أجل تحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

8. اختبار تحليل التباين الأحادي (Mann –Whitney)، واختبار (Kruskal-Wallis) ، لمعرفة مدى وجود فروق ذات

دلالة إحصائية من عدمها لأراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وبالنسبة للطرق المستخدمة في قياس الأوزان والاتجاهات والمستويات، فقد تم استخدام استبانة صممت

عباراتها وفقا لمقياس (ليكارت الخماسي)، وصنفت أمام كل عبارة إلى (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً)، ولتحديد

الاتجاه تم إعطاء الاحتمالات السابقة خمسة أوزان محدد وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (02-03): الأوزان المعطاة لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبانة

الوزن	خيارات الاجابة
5	دائماً
4	غالباً
3	أحياناً
2	نادراً
1	أبداً

المصدر: مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة

ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة

الأعمال، جامعة يحي فارس، الجزائر، 2016، ص: 189.

من أجل حساب طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحد الأدنى والحد الأعلى)، نحسب المدى العام بالطريقة

التالية (5-1)=0,8 تعبر عن مجال التغير، ثم يتم اضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي أي (1,08=0,8+1)

ثم (2,6=0,8+1,08)، وهكذا حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (03-03): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها (للفقرات)

الاتجاه	المتوسط المرجح
أبداً	(1,79_1)
نادراً	(2,59_1,8)
أحياناً	(3,39_2,6)
غالباً	(4,19_3,4)
دائماً	(5_4,2)

المصدر: مصطفى بن عودة، مرجع سابق، ص: 189.

وبالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحققه والذي يضم

(مرتفع، متوسط، منخفض)، ومن أجل حساب طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي نحسب المدى (4=1-5)، ونقسمه

على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية ثم نقوم بإضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد

ونواصل الاضافة حتى نبلغ أعلى قيمة في المقياس وهي العدد(5)، وجاءت هذه النتائج على النحو التالي:

الجدول (04-03): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض	(2,33-1)
متوسط	(3,67_2,34)
مرتفع	(5_3,68)

المصدر: مصطفى بن عودة، مرجع سابق، ص:190.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات الضرورية للوصول إلى النتائج المرجوة، فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة أساسية، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى كيفية بناء أداة الدراسة وتطويرها، والتأكد من قدرتها وصلاحيتها التي تدعم الدراسة.

أولاً: بناء أداة الدراسة

اعتمدت الطالبة على الاستبيان باعتباره أداة أساسية لجمع البيانات ومصدر مهم في الحصول على مختلف المعلومات التي تخص الجانب التطبيقي للدراسة، إذ اعتمدنا على المتغيرات الرئيسية والفرعية عند وضع فقراتها، كما تم استخدام بعض المقاييس الجاهزة و المنتقاة التي أثبتت صلاحيتها عند التطبيق كما هو ملاحظ في العديد من الدراسات السابقة، وذلك للتأكد من صدق الفرضيات التي اعتمدها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والجدول التالي يوضح محاور وتسلسل فقرات الاستبيان الخاص بدراستنا:

الجدول(05-03): توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور و الأبعاد

المقياس المعتمد	تسلسل الفقرات	الأبعاد الفرعية	محاور الدراسة
(حكيم جري، 2012) (صبرينة مانع، 2015) (ابراهيم حمد، 2018)	04-01	استراتيجية التدريب	استراتيجية تنمية الموارد البشرية
	08-05	استراتيجية التعلم	
	12-09	استراتيجية تنمية المسار الوظيفي	
	16-13	استراتيجية التمكين	
(فوزية مقراش، 2015) (سميرة فرحات، 2016) (لقاء مطرعاتي، 2019) (مريم محمد علي، 2019) (دنيا كريم حسن، 2019)	20-17	ذكاء السوق	الذكاء التنافسي
	24-21	ذكاء العميل	
	28-25	ذكاء المنافس	
	32-29	الذكاء التكنولوجي	
	36-33	ذكاء التحالف الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جرد الدراسات السابقة.

ثانياً: صدق أداة الدراسة

من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بقياس الصدق الظاهري حيث تم عرض الاستبيان على مشرف الأطروحة من أجل التأكد من المقاييس المعتمدة وتناسق فقرات الاستبيان مع المحاور، وبعد موافقته تم عرض الاستبيان مرة أخرى على مجموعة من الأساتذة المحكمين في مجال التخصص، حرصاً منا على تقديم النصائح وأجراء التعديلات اللازمة ان وجدت (أنظر للملحق (02)، ص: 207)، حيث تم التركيز على:

- مدى وضوح فقرات الاستبيان؛
- مدى أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان؛
- مدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتهي إليه؛
- إضافة التعديلات المقترحة إن وجدت.

بناءً على آراء وملاحظات المحكمين (أنظر للملحق (03)، ص: 215)، تم الاستفادة من اقتراحاتهم البناءة في تعديل الاستبانة، والخروج بها في صورتها الأخيرة، وكما هو موضح في (أنظر للملحق (04)، ص: 216)، حيث بعد القيام ببعض التعديلات على الاستبيان احتوت استبانة الاستبانة بشكلها النهائي على جزأين أساسيين صممت لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لغرض اختبار فرضيات على النحو الآتي:

- رسالة تعبيرية خصصت من أجل فهم المستجوبين لموضوع الدراسة، والهدف الذي جاء من أجلها، مع التركيز على أهمية معلوماتهم التي تفيد الموضوع والإشارة إلى سرية معلوماتهم الشخصية والوظيفية.
- الجزء الأول: خصص هذا المحور للعوامل الديموغرافية (المتغيرات الشخصية والوظيفية) للأفراد عينة الدراسة.
- الجزء الثاني: خصص هذا المحور للمتغيرات الرئيسية التي تقيس المتغير المستقل (استراتيجية تنمية الموارد البشرية)، وحدد بعدد من الفقرات بلغت (16)، فقرة توزعت على (4)، والمتغير التابع (الذكاء التنافسي) حيث حدد بعدد من الفقرات بلغت (20)، فقرة.

المطلب الثالث: اتساق و ثبات الدراسة

قبل التطرق لقياس مدى اتساق وثبات الدراسة، كان لا بد أن نجري على اختبار **Kolmogorov-Smirnov Test** قبل التطرق لقياس مدى اتساق وثبات الدراسة، وذلك من أجل التأكد من أنها تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا تخضع للتوزيع الطبيعي. (K-S)، للبيانات المستخرجة، وذلك من أجل التأكد من أنها تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك قمنا بإجراء اختبار **Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)**، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة الجدول التالي:

الجدول (06-03): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لمحاور الدراسة

المحاور	قيمة (Z)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
محور استراتيجي تنمية الموارد البشرية	0,083	0,003
محور الذكاء التنافسي	0,072	0,017
المحور الكلي	0,067	0,034

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (07)، الجدول (01)، ص: 221.

يوضح الجدول (06-03)، أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمحور استراتيجي تنمية الموارد البشرية ومحور الذكاء التنافسي على التوالي كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، و المقدر ب (0,003)، و (0,017)، على التوالي، أما المحور الكلي لهما فقد قدرت قيمته الاحتمالية ب (0,034)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعونا إلى إجراء نوع آخر من الاختبارات، تسمى بالاختبارات اللامعلمية وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانياً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعدما قمنا بقياس الصدق الظاهري للاستبيان وعرضه على مختلف المحكمين الأكاديميين، سنحاول في هذا الجزء قياس الاتساق الداخلي، وذلك من خلال اختبار معامل الارتباط لسبيرمان (Sperman)، والذي يقيس درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد، وكانت النتائج موضحة كالتالي:

الجدول(07-03): معامل الارتباط (Spermane) بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد

أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية							
استراتيجية التمكين		استراتيجية تنمية المسار الوظيفي		استراتيجية التعلم		استراتيجية التدريب	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,789**	13	0,762**	09	0,261**	05	0,836**	01
0,818**	14	0,837**	10	0,797**	06	0,867**	02
0,810**	15	0,884**	11	0,564**	07	0,857**	03
0,804**	16	0,788**	12	0,763**	08	0,814**	04

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).
أنظر للملحق(08)، الجدول(01-04)، ص:222-223.

نلاحظ من خلال الجدول السابق (07-03)، الذي يوضح معاملات الارتباط لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد بأن جميع معاملات الارتباط الموضحة في الجدول كانت محصورة بين (0,867**) ، و (0,261**)، لكل عبارة والدرجة الكلية للبعد وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α)، وبالتالي هي معاملات تشير إلى اتساق داخلي لجميع العبارات والمحور الخاص بها بدرجة جيدة

الجدول(08-03): معامل الارتباط (Spermane) بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد

متطلبات الذكاء التنافسي									
ذكاء التحالفات الاستراتيجية		الذكاء التكنولوجي		ذكاء المنافس		ذكاء العميل		ذكاء السوق	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,864**	33	0,757**	29	0,843**	25	0,836**	21	0,831**	17
0,854**	34	0,850**	30	0,835**	26	0,805**	22	0,804**	18
0,899**	35	0,857**	31	0,849**	27	0,866**	23	0,780**	19
0,837**	36	0,799**	32	0,855**	28	0,849**	24	0,769**	20

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).
أنظر للملحق(08)، الجدول(05-09)، ص:224-226.

نلاحظ من خلال الجدول السابق (08-03)، الذي يوضح معاملات الارتباط لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد بأن جميع معاملات الارتباط الموضحة في الجدول كانت محصورة بين (0,899**) ، و (0,757**)، لكل عبارة والدرجة الكلية

للبعد وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي هي معاملات تشير إلى اتساق داخلي لجميع العبارات والمحور الخاص بها بدرجة جيدة.

ثالثاً: الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي ترمي إليها الأداة حيث يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ولتحقيق ذلك سوف نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد (المتغير الجزئي)، والدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة، والجدول التالي يوضح أهم النتائج المتحصل علمياً:

الجدول (09-03): معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية والدرجة الكلية للمتغير المستقل

المحور	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
استراتيجية التدريب	0,825**	0,000
استراتيجية التعلم	0,836**	0,000
استراتيجية تنمية المسار الوظيفي	0,883**	0,000
استراتيجية التمكين	0,769**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (08)، الجدول (10)، ص: 227.

نلاحظ من خلال الجدول (09-03)، و الذي يوضح معاملات الارتباط لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور، بأن جميع معاملات الارتباط الموضحة في الجدول كانت محصورة بين (0,769**)، و (0,883**)، لكل بعد والدرجة الكلية للمحور وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي هي معاملات تشير إلى اتساق داخلي لجميع الأبعاد والمحور الخاص بها بدرجة جيدة.

الجدول (10-03): معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من متطلبات الذكاء التنافسي والدرجة الكلية للمتغير التابع

المحور	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
ذكاء السوق	0,794**	0,000
ذكاء العمل	0,847**	0,000
ذكاء المنافس	0,899**	0,000
الذكاء التكنولوجي	0,877**	0,000
ذكاء التحالف الاستراتيجي	0,811**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (08)، الجدول (11)، ص: 228.

نلاحظ من خلال الجدول السابق (10-03)، الذي يوضّح معاملات الارتباط لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور، بأن جميع معاملات الارتباط الموضحة في الجدول كانت محصورة بين (0,794**) و (0,899**), لكل بعد والدرجة الكلية للمحور وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي هي معاملات تشير إلى اتساق داخلي لجميع الأبعاد والمحور الخاص بها بدرجة جيدة.

رابعاً: ثبات أداة الدراسة

إن معامل الثبات يقيس مدى جودة فقرات الاستبانة، وذلك من خلال اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وأيضاً لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي اعتمدها الدراسة، وفيما يلي حساب معامل الثبات لكل من المحاور والأبعاد.

الجدول (11-03): معامل الثبات (Cronbach's Alpha)

معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	عدد الفقرات	أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية
0,909	16	استراتيجية تنمية الموارد البشرية
0,949	20	الذكاء التنافسي
0,959	36	المحور الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (09)، الجداول (03-01)، ص: 229.

تشير النتائج السابقة في الجدول (11-03)، أن معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، لمحور استراتيجية تنمية الموارد البشرية قدر ب (0,909)، وبالنسبة لمحور الذكاء التنافسي فقد قدر ب (0,949)، أما معامل الثبات بالنسبة لمحور الدراسة ككل فقد كانت قيمته (0,959)، وهي قيمة أكبر من (0,8)، وبالتالي هي قيمة جيدة تدل على وجود ثبات جيد عالٍ تتمتع به الدراسة ككل، وهذا مؤشر على دال على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة وموثوقيتها والاعتماد عليها من أجل إجراء التحليل الإحصائي.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة

تنفرد بيانات هذا المبحث ومعلوماته حول تحليل نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة المعتمدة من خلال استخدام كل من مؤشرات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الإحصائية وصولاً إلى الحكم على طبيعتها ومستوياتها في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة التي افترضتها الباحثة بالاستناد إلى ما ذهبت إليه طروحات الدراسات السابقة، وكما هو موضح أدناه.

سنتناول في هذا المبحث استكمال إجراءات المنهجية البحثية، حيث تم ترميز المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية للدراسة وتصنيفها للبدء بإجراءات معالجتها، ابتداءً من التحليل الأولي لتلك المتغيرات، وصولاً إلى الكشف عن العلاقات السائدة فيما بينها، ليتمكن الباحثون من استكمال بقية أجزاء دراستها، لذلك تشتمل مطالب هذا المبحث حول تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم تشخيص ووصف مستوى إدراك استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي لدى العاملين في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية.

المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

من خلال المعلومات المقدمة من قبل عينة الدراسة حول المعلومات الشخصي والوظيفية، سنحاول في هذا المطلب تشخيص وتحليل تلك بيانات عينة الدراسة كالتالي:

أولاً: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

من خلال هذا الجزء سنحاول التطرق إلى تقديم وصف دقيق لعينة الدراسة من خلال بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بهم وهي كالتالي: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة المستوى الوظيفي، طبيعة العمل)، ومن أجل تحقيق ذلك كان لابد حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح تشخيص عينة الدراسة:

الجدول (12-03): نتائج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية

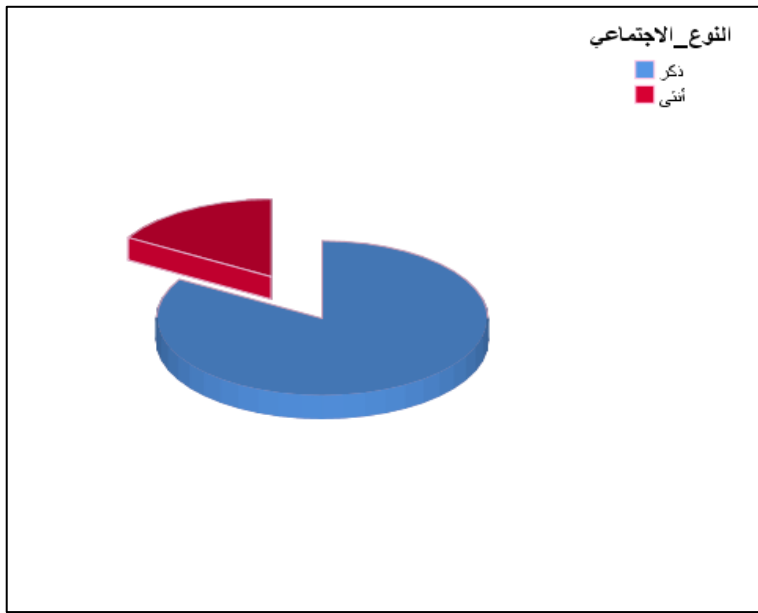
المتغيرات الشخصية	البيان	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	161	83,4%
	أنثى	32	16,6%
	المجموع	193	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	39	20,2%
	من 31 إلى 40 سنة	111	57,5%
	من 41 إلى 50 سنة	38	19,7%
	أكثر من 50 سنة	5	2,6%
المجموع	193	100%	
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	64	33,2%
	جامعي (مستوى التدرج)	110	57%
	ما بعد التدرج (ماجستير-دكتوراه)	19	9,8%
	المجموع	193	100%

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).
أنظر للملحق (10)، الجدول (03-01)، ص: 230.

تشير نتائج الجدول السابق (12-03)، إلى ما يلي:

- بلوغ عدد الذكور لعينة الدراسة (161)، بنسبة مئوية قدرت ب(83,4%)، في حين بلغ عدد الإناث (32) بنسبة مئوية قدرها (16,6%)، هذا ما يدل على أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور، وهو ما يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة ومتطلباتها والتي تحتاج للعنصر الذكوري أكثر من العنصر النسوي خاصة وأن المؤسسة ذات طابع صناعي انتاجي وهو الأمر الذي يتطلب وجود قوى عاملة من جنس الذكور والذي يحقق المجهودات الكافية للقيام بذلك.

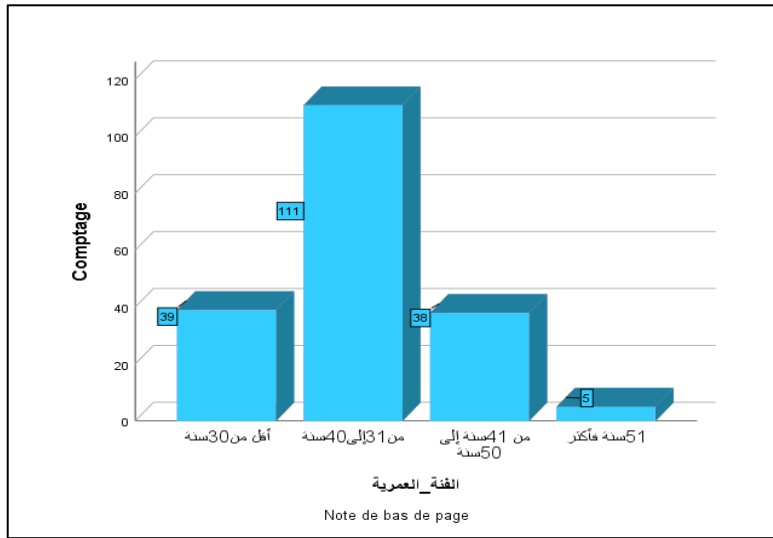
الشكل(03-03): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).

- بالنسبة للفئة العمرية لعينة الدراسة فقد تبين من خلال السابق أن الفئة العمرية الغالبة هي كانت للفئة المحصورة بين (31 إلى 40 سنة)، بنسبة (57,5%)، تليها العينة التي تبلغ من العمر (أقل من 30 سنة)، بنسبة (20,2%)، لتأتي في الترتيب الأخير الفئة العمرية لعينة الدراسة من (41 سنة فأكثر والتي تفوق سن 50)، بنسبة (22,3%)، وهو ما يدل على أن ما نسبته (77,7%)، من عينة الدراسة هم بمراحل شبابية متقدمة، حيث يتسنى لهاته الفئة اكتسابهم الخبرة الكافية التي تمكنهم من الالتزام بالمسؤوليات والقيام بالمهام الوظيفية المكلفة بهم على أتم وجه لما لهم من قدرات هائلة على فهم وتبصر المشاكل ومعالجتها.

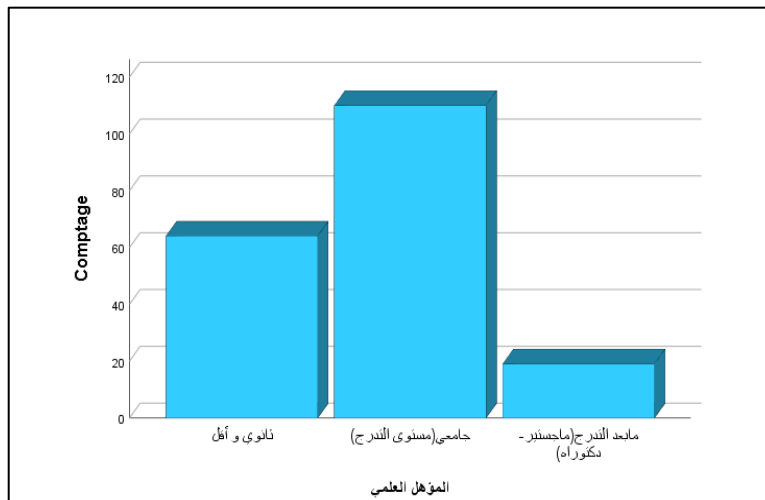
الشكل(04-03): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).

- بخصوص المؤهل العلمي لعينة الدراسة فما هو ملاحظ من خلال الجدول السابق أن النسبة الكبيرة كانت للعينة التي تحمل الشهادة الجامعية (مستوى التدرج)، وذلك بنسبة (57%)، تليها فئة التي تحمل (ثانوي فأقل)، بنسبة مئوية قدرها (33,2%)، أما الفئة التي تحصلت على أقل نسبة هي فئة (ما بعد التدرج-ماجستير والدكتوراه) بنسبة (9,8%)، وهو ما ملاحظ أن ما نسبته (66,8%)، من عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي فما فوق، وهذا مؤشر يدل على أن المؤسسة تفضل تعيين حملة الشهادات الجامعية، وبالتالي تمتعهم بالكفاءة المهنية والمعارف العلمية التي تمكنهم من تأدية واجباتهم بالشكل الأمثل.

الشكل(05-03): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).

ثانياً: تشخيص وتحليل البيانات الوظيفية

يوضح الجدول التالي تشخيص عينة الدراسة عبر المتغيرات الوظيفية:

الجدول(03-13): نتائج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم الوظيفية

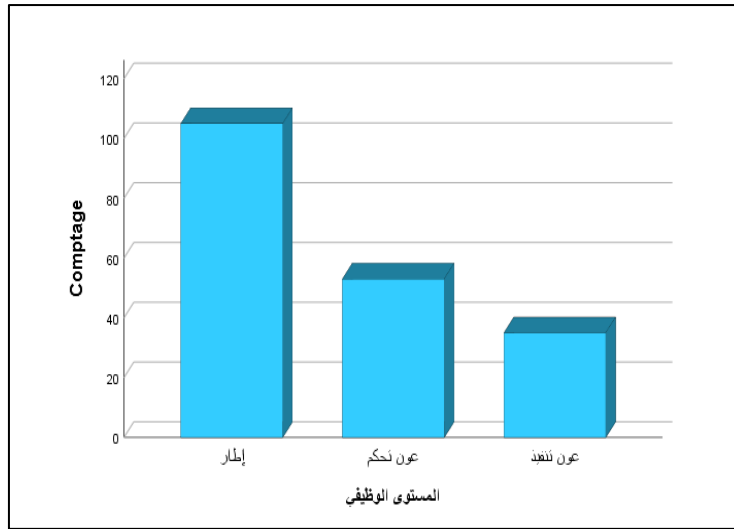
المتغيرات الوظيفية	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	إطار	105	54,4%
	عون تحكيم	53	27,5%
	عون تنفيذ	35	18,1%
	المجموع	193	100%
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	42	21,8%
	من 06 إلى 10 سنوات	81	42,0%
	من 11 إلى 20 سنة	65	33,7%
	21 سنة فأكثر	5	2,6%
	المجموع	193	100%
طبيعة العمل	إدارية	41	21,2%
	إنتاجية	125	64,8%
	تقنية	25	13,0%
	أخرى	2	1,0%
	المجموع	193	100%

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (10)، الجدول(04-06)، ص:231.

كما وتشير نتائج الجدول السابق(03-13)، إلى ما يلي:

- بلغت أعلى نسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي على (105) إطار قدرت ب(54,4%)، تليها عون تحكيم بنسبة قدرت ب(27,5%)، وأدنى مستوى وظيفي كان لعون تنفيذ بنسبة (18,1%)، وبالتالي الفئة الغالبة في الدراسة هي التي تحمل مستوى إطار، وهو ما يتوافق مع تسلسل هرم المستويات الوظيفية للمؤسسة كما يدل على أن أفراد عينة الدراسة مؤهلين لفهم فقرات الاستبانة وتقديم اجابات حول المحاور المتعلقة بالموضوع بكل موضوعية وشفافية.

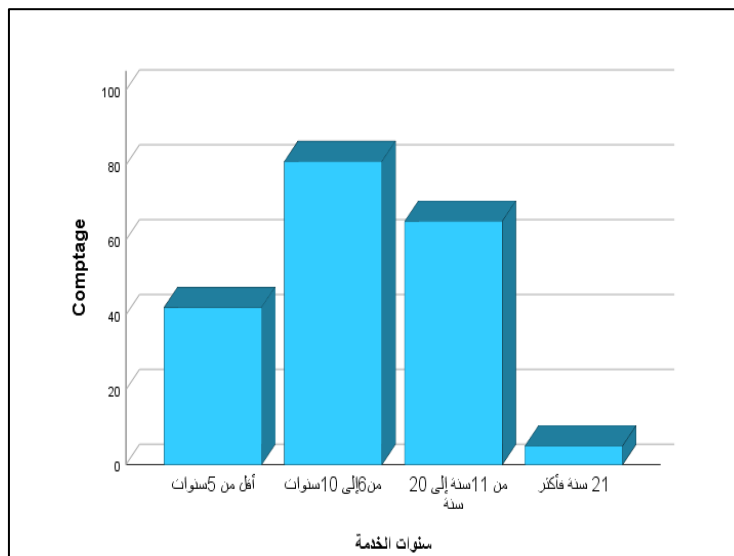
الشكل (06-03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).

- تبين أن أكبر نسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كانت للفئة المحصورة بين (06 إلى 10 سنوات)، بنسبة (42,0%)، تليها العينة التي لديها فترة عمل محصورة (من 11 إلى 20 سنة) بنسبة قدرها (33,7%)، تليها فترة (5 سنوات فأقل)، بنسبة (21,8%)، وأدنى نسبة كانت لفترة (21 سنة فأكثر) قدرها (2,6%) كما يمكن ملاحظة بأن نسبة (78,3%)، من عينة الدراسة لديهم خبرة تفوق 06 سنوات داخل المؤسسة، وهو هذا ما يفسر على مدى تمتع أفراد عينة الدراسة باكتساب الخبرة الكافية للقيام بالمهام المنوطة بهم.

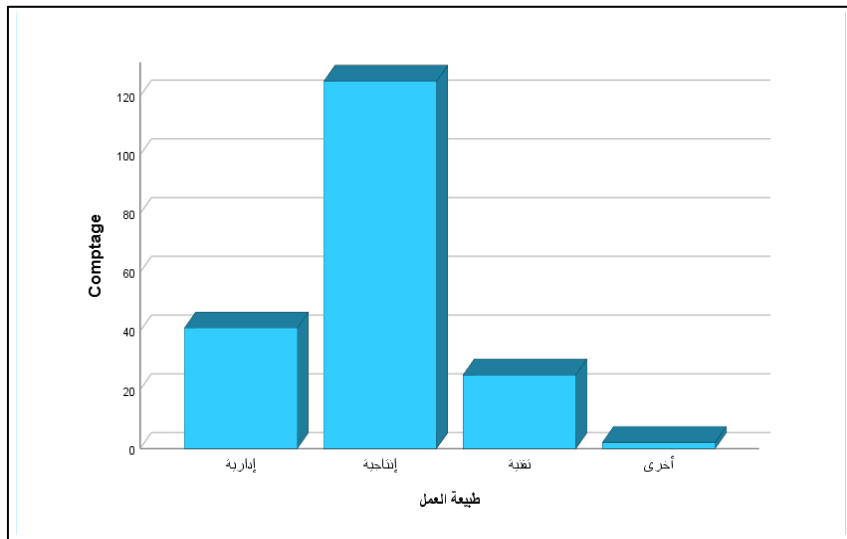
الشكل (07-03): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).

- تحققت أعلى نسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل على (125)، مفردة إنتاجية قدرت ب(64,8%)، تليها طبيعة العمل (إدارية)، بنسبة قدرت ب (21,2%)، لتليها طبيعة العمل (تقنية)، بنسبة (13,0%) وما يمكن ملاحظته هو أن ما نسبته (77,8%)، من أفراد عينة الدراسة هم من يمثلون الوظائف التالية: الإنتاجية والتقنية، وقد يعود السبب في ذلك إلى النشاط المعتمد في المؤسسة وهو النشاط الانتاجي كما توافق ذلك مع أن المؤسسة تتبع القطاع الصناعي.

الشكل(03-08): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).

المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي لدى العاملين في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية

من خلال هذا المطلب سيتم تشخيص وتحليل المستوى العام حول مدى إدراك استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي، وذلك من خلال محاولة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: «يوجد مستوى إدراك مرتفع لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية محل الدراسة»، ومن أجل تحقيق ذلك وتقدير مستوى أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: «يوجد مستوى إدراك مرتفع لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية محل الدراسة»، ومن أجل تحقيق ذلك وتقدير مستوى

استراتيجية تنمية الموارد البشرية كان يجب إعطاء صورة مفصلة حول الأبعاد التالية: (استراتيجية التدريب الاستراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

1. تحليل بعد استراتيجية التدريب

تكون بعد استراتيجية التدريب من (04) فقرات تم توزيعها في لاستبانة بالترتيب التالي: (1- 2- 3- 4)، على التوالي، ومن أجل تحليل مستوى كل فقرة من فقرات البعد سوف قوم بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واختبار ستودانت (t) لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة اتجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(14-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد استراتيجية

التدريب

رقم الفقرة	فقرات بعد استراتيجية التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
01	تتيح إدارة مؤسستنا الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التكوين والتدريب.	3,56	1,09	02	غالباً
02	توفر مؤسستنا المتطلبات اللازمة لتحسين البرامج التدريبية والتكوينية.	3,23	1,08	04	أحياناً
03	يقوم بعملية التدريب خبراء مؤهلين من ذوي الخبرة والمهارة.	3,57	1,19	01	غالباً
04	تتسم عملية التدريب بأنها عملية مستمرة ودورية خلال فترات محددة.	3,32	1,14	03	أحياناً
المتوسط العام		3,42	0,96	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).
أنظر للملحق (11)، الجدول(01)، ص:232.

من خلال الجدول(14-03)، نلاحظ بأن مستوى استراتيجية التدريب كبعد من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح العام لهذا البعد والذي قدر ب(3,42)، و بانحراف معياري قدره(0,96)، مما يشير هذا إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد، كما و انطلاقاً من الجدول السابق يمكن ترتيب فقرات هذا البعد بشكل تنازلي، وذلك من خلال قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة كما يلي:

- حيث جاءت الفقرة " يقوم بعملية التدريب خبراء مؤهلين من ذوي الخبرة والمهارة " بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3,57)، و بانحراف معياري قدر ب(1,19)، هذا ما يفسر بأن كل البرامج التدريبية غالباً ما تتم متابعتها

بواسطة خبراء مؤهلين للقيام بتدريب العاملين وذلك من أجل ضمان سير الحسن لمختلف العمليات التدريبية وهذه النتيجة تتفق دراسة (حمد، 2018)، حيث ذكر بأن معظم البرامج التدريبية ممولة من مؤسسات أجنبية حيث يتم الاستعانة بخبراء ألمان وبلجيكيين من خلال المؤسسات الراعية لهاته البرامج ومن بين هذه المؤسسات الرئيسية الداعمة للبرامج التدريبية كل من وكالة التنمية البلجيكية (Btc)، ووكالة التعاون الألماني (Gtz)، و(الإغاثة الإسلامية).

- جاءت الفقرة " تتيح إدارة مؤسستنا الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التكوين والتدريب " بالمرتبة الثانية وهو ما أشار له المتوسط الحسابي لها والذي قدر ب (3,56)، وانحراف معياري قدره (1,09)، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المؤسسة غالباً ما تعمل على مبدأ تكافؤ الفرص للعاملين من حيث استفادتهم من مختلف البرامج التدريبية والتكوينية.
- لتأتي الفقرة " تتسم عملية التدريب بأنها عملية مستمرة ودورية خلال فترات محددة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,32)، وانحراف معياري قدره (1,14)، وهو ما يدل على أن عملية التدريب أحياناً ما تتم في المؤسسة بشكل مستمر ودوري وذلك حسب متطلبات العمل واحتياجات العاملين للتدريب.
- وقد جاءت الفقرة " توفر مؤسستنا المتطلبات اللازمة لتحسين البرامج التدريبية و التكوينية" بالمرتبة الأخيرة وهو ما أشار له المتوسط الحسابي لها والذي قدر ب (3,23)، وانحراف معياري قدره (1,08)، ومن مؤشرات ذلك قد يرجع أحياناً لعدم امتلاك المؤسسة للمتطلبات الضرورية التي تؤدي إلى تحسين البرامج التدريبية والتكوينية نظراً لأن بعض البرامج تتطلب تكاليف أكثر.

2. تحليل بعد استراتيجية التعلم التنظيمي

تكون بعد استراتيجية التعلم من (04) فقرات تم توزيعها في لاستبانة بالترتيب التالي: (5- 6- 7- 8)، على التوالي ومن أجل تحليل مستوى كل فقرة من فقرات البعد سوف قوم بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار ستودانت (t) لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة اتجاه كل فقرة من فقراتها والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(03-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد استراتيجيّة

التعلم

رقم الفقرة	فقرات بعد استراتيجية التعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
05	لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي التعليمية من أجل تطوير العمل بطرق جديدة.	4,25	0,93	01	دائماً
06	تتبنى مؤسستنا خطط تعلم على المدى البعيد من أجل رفع المستوى التعليمي للعاملين فيها.	2,96	1,26	04	نادراً
07	يعمل الأفراد على تطوير معارفهم من خلال التعلم الذاتي المستمر.	3,54	0,97	02	غالباً
08	تشجع مؤسستنا أفرادها على التعلم من أخطائهم السابقة.	3,14	1,31	03	أحياناً
المتوسط العام		3,48	0,72	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).
أنظر للملحق(11)، الجدول(02)، ص:232.

من خلال الجدول (03-15)، نلاحظ بأن مستوى استراتيجية التعلم التنظيمي كبعد من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح العام لهذا البعد والذي قدر ب(3,48)، و بانحراف معياري قدره(0,72)، مما يشير هذا إلى عد وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد، و انطلاقاً من الجدول السابق يمكن ترتيب فقرات هذا البعد بشكل تنازلي، وذلك من خلال قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة كما يلي:

- حيث جاءت الفقرة " لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي التعليمية من أجل تطوير العمل بطرق جديدة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,25)، وبمستوى أهمية مرتفع، هذا وقد يعود السبب في ذلك إلى اهتمام العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بكل ما هو جديد في أساليب العمل ورغبتهم في مواكبة التطورات التي تساعدهم أثناء تأدية مهامهم وذلك من خلال تتبع البرامج التعليمية.
- لتأتي الفقرة " يعمل الأفراد على تطوير معارفهم من خلال التعلم الذاتي المستمر" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره(0,97)، و بانحراف معياري قدره(0,97)، وهنا لا بد من الإشارة إلى أنه غالباً ما يعمل العاملون على تطوير معارفهم بشكل مستمر وذاتي لأن المؤسسة تحرص على توفير برامج تعليمية دورية تساعدهم في مراجعة الأخطاء والتعلم منها.
- لتأتي الفقرة " تشجع مؤسستنا أفرادها على التعلم من أخطائهم السابقة" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (3,14)، و بانحراف معياري قدره(1,31)، حيث تعمل المؤسسة أحياناً على تشجيع عاملها على التعلم من الأخطاء التي يتم الوقوع فيها أثناء تأدية مهامهم.

▪ وقد جاءت الفقرة " تنبى مؤسستنا خطط تعلم على المدى البعيد من أجل رفع المستوى التعليمي للعاملين فيها بالمرتبة الأخيرة وهو ما أشار له المتوسط الحسابي لها والذي قدر ب(2,96)، وبانحراف معياري قدره(1,26)، هذا ما يفسر أن المؤسسة نادراً ما تتابع الخطط التعليمية على المدى البعيد وتعمل على تنفيذ الخطط التي تحتاج لها فقط أثناء سير العمل.

3. تحليل بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي

تكون بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي من (04) فقرات تم توزيعها في لاستبانة بالترتيب التالي: (9- 10- 11- 12)، على التوالي، ومن أجل تحليل مستوى كل فقرة من فقرات البعد سوف قوم بحساب المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، واختبار ستودانت (t) لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة اتجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(03-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد استراتيجية

تنمية المسار الوظيفي

رقم الفقرة	فقرات بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
09	من خلال تخطيط المسار الوظيفي تطوّر إدارة المؤسسة مهارات ومعارف العاملين فيها.	3,03	1,08	02	أحياناً
10	يعد الإنجاز المميز الذي يحققه العاملون معياراً مهماً للترقيات في المسار الوظيفي .	2,94	1,11	03	أحياناً
11	تحرص المؤسسة على إلحاق كل عامل بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه.	2,93	1,16	04	أحياناً
12	تتيح مؤسستنا للعاملين إمكانية تغيير مناصبهم خلال مساهمهم الوظيفي.	3,16	1,03	01	أحياناً
المتوسط العام		3,01	0,91	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (11)، الجدول(03)، ص:232.

من خلال الجدول(03-16)، نلاحظ بأن مستوى استراتيجية تنمية المسار الوظيفي كبعد من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح العام لهذا البعد والذي قدر ب(3,01)، وبانحراف معياري قدره(0,91)، مما يشير هذا إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد، وانطلاقاً من الجدول السابق يمكن ترتيب فقرات هذا البعد بشكل تنازلي، وذلك من خلال قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة كما يلي:

- حيث جاءت الفقرة " تتيح مؤسستنا للعاملين إمكانية تغيير مناصبهم خلال مساهمهم الوظيفي " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,16)، وانحراف معياري قدره (1,03)، هذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل أحياناً على تغيير المناصب بشكل دوري من خلال الترقيات.
- وجاءت الفقرة " من خلال تخطيط المسار الوظيفي تطوّر إدارة المؤسسة مهارات ومعارف العاملين فيها " بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3,03)، وانحراف معياري قدره (1,08).
- ثم تأتي الفقرة " يعد الإنجاز المميز الذي يحققه العاملون معياراً مهماً للترقيات في المسار الوظيفي " بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2,94)، وانحراف معياري قدره (1,11)، ما هو ملاحظ بأن الانجاز أحياناً ليس معياراً مهماً من أجل الترقيّة في بعض الأحيان وهو ما وضحته اجابات أفراد عينة الدراسة.
- وقد جاءت الفقرة "تحرص المؤسسة على إلحاق كل عامل بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه" بالمرتبة الأخيرة وهو ما أشار له المتوسط الحسابي لها والذي قدر ب(2,93)، وانحراف معياري قدره (1,16)، وهو ما يفسر أحياناً غياب معايير الترقيات التي يسعى العامل من خلاله للمنصب الذي يناسب ميوله واهتماماته، وهو ما تمت الإشارة له في العبارة السابقة.

4. تحليل بعد استراتيجية التمكين

تكون بعد استراتيجية التمكين من (04) فقرات تم توزيعها في لاستبانة بالترتيب التالي: (13- 14- 15- 16)، على التوالي، ومن أجل تحليل مستوى كل فقرة من فقرات البعد سوف قوم بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واختبار ستودانت (t) لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة اتجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (17-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد استراتيجية

التمكين

رقم الفقرة	فقرات بعد استراتيجية التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
13	توفر إدارة المؤسسة وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.	3,19	1,17	03	أحياناً
14	أتمتع بالحرية اللازمة من أجل أداء مهام.	3,19	1,19	04	أحياناً
15	تمكنني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعلمي.	3,30	1,06	01	أحياناً
16	تمنح الإدارة العاملين سلطة كافية لممارسة الأعمال المفوضة إليهم.	3,25	1,03	02	أحياناً
المتوسط العام		3,23	0,91	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (11)، الجدول (04)، ص: 233.

من خلال الجدول (03-17)، نلاحظ بأن مستوى استراتيجية التمكين كبعد من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح العام لهذا البعد الذي قدر ب(3,23)، وبانحراف معياري قدره(0,91)، وهو ما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد، وانطلاقاً من الجدول السابق يمكن ترتيب فقرات هذا البعد بشكل تنازلي، وذلك من خلال قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة كما يلي:

- حيث جاءت الفقرة " تمكيني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,25)، وبانحراف معياري قدره (1,06)، هذا ما يدل على أن المؤسسة أحياناً تسمح لجميع العاملين باستخدام كافة المعلومات والعمل على توفرها في الوقت المناسب من أجل انجاز أعمالهم بأعلى كفاءة ممكنة.
 - وجاءت الفقرة " تمنح الإدارة العاملين سلطة كافية لممارسة الأعمال المفوضة إليهم " بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3,25)، وبانحراف معياري قدره (1,03)، وهو ما يشير أحياناً إلى إشراك العاملين من خلال تفويض الصلاحيات واعطاء المسؤوليات عند مواجهة مختلف الأمور أثناء تأدية المهام.
 - وجاءت الفقرة "توفر إدارة المؤسسة وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,19)، وبانحراف معياري قدره (1,17)، وهو ما يوضح من وجهة نظر المستجيبين بأن أحياناً تدفق المعلومات في المؤسسة يكون من أعلى الهرم إلى أدناه بناءً على المستويات الوظيفية نظراً لسرية بعض المعلومات خاصة وأن المؤسسة ذات قطاع خاص.
 - وقد جاءت الفقرة " أتمتع بالحرية اللازمة من أجل أداء مهامي " بالمرتبة الأخيرة وهو ما أشار له المتوسط الحسابي لها والذي قدر ب(3,19)، وبانحراف معياري قدره(1,19)، هذا ما يشير إلى أن المؤسسة لا تعطي الحرية والاستقلالية الكالة للعاملين في التصرف وبحرية في مختلف الظروف والمواقف وأنه أحياناً تكون محصورة بأشخاص محددين أو مستويات معينة داخل الهرم الوظيفي، وبالتالي منح العاملين صلاحيات واسعة في اتخاذ الاجراءات ذات اتجاهات واسعة، وهو الأمر الذي يسبب للعاملين الشعور بتمكينهم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم.
- ومن أجل تحديد المستوى العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة لصنع الزجاج بالبليدة، كان يجب علينا أن نقوم باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لأبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (18-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
استراتيجية التدريب	3,42	0,96	02	متوسط
استراتيجية التعلم	3,48	0,72	01	متوسط
استراتيجية تنمية المسار الوظيفي	3,01	0,91	04	متوسط
استراتيجية التمكين	3,23	0,91	03	متوسط
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	3,28	0,72	متوسط	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (11)، الجدول (05)، ص: 233.

نلاحظ من خلال الجدول (18-03)، أن المستوى العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهو ما أوضحه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد، إذ قدّر ب(3,28)، بانحراف معياري قدره(0,72)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد، ومن حيث ترتيب أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية، فقد حل بعد استراتيجية التعلم بالمرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد استراتيجية التدريب، ثم بعد استراتيجية التمكين بالمرتبة الثالثة، ليحل في المرتبة الرابعة بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات متوسطة، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هاته الأبعاد كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً وملائمة وأهمية.

وما يمكن استنتاجه من الجدول(18-03)، وباقي الجداول الأخرى المتعلقة بأبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية، بأن استراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية تركز جهودها حول النقاط التالية:

- تركز استراتيجية تنمية الموارد البشرية على استراتيجية التعلم بالدرجة الأولى، حيث تعمل دائماً على تعزيز المهارات التعليمية للعاملين من أجل تطوير العمل بطرق جديدة، وغالباً ما تعمل على تطوير معارفهم من خلال التعلم الذاتي المستمر، كما أنها تشجع أحياناً أفرادها على التعلم من أخطائهم السابقة، بالإضافة إلى محاولة تبني المؤسسة لخطط تعلم على المدى البعيد من أجل رفع المستوى التعليمي للعاملين فيها.
- تحاول استراتيجية تنمية الموارد البشرية أيضاً بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية، التركيز على استراتيجية التدريب، حيث غالباً ما تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التكوين والتدريب، بالإضافة إلى سعيها نحو توفير خبراء مؤهلين من ذوي الخبرة والمهارة من أجل القيام بعملية التدريب على أكمل وجه.

■ كما وتسعى المؤسسة أحياناً من خلال استراتيجية التمكين بتوفير وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين، وذلك من أجل الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بمختلف الأعمال، كما تعمل أحياناً أيضاً على منح العاملين سلطة كافية لممارسة الأعمال المفوضة إليهم وبالتالي شعورهم بالتمتع بالحرية اللازمة من أجل أداء المهام الموكلة إليهم.

■ من خلال استراتيجية تنمية المسار الوظيفي نجد بأن المؤسسة لا تركز على تخطيط المسار الوظيفي وبالتالي تفقد أحياناً إدارة المؤسسة تطوّر مهارات ومعارف العاملين فيها، كما وأنها أحياناً المؤسسة على إلحاق كل عامل بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه، بالإضافة إلى أنها أحياناً ما تتيح لعاملها إمكانية تغيير مناصبهم خلال مسارهم الوظيفي، كما ويعد الإنجاز المميز الذي يحققه العاملون أحياناً معياراً مهماً للترقيات في المسار الوظيفي. انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجداول السابقة يمكن القول بأنه يوجد مبرر قوي برفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: «يوجد مستوى إدراك مرتفع لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة محل الدراسة».

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: «يوجد مستوى إدراك مرتفع للذكاء التنافسي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة محل الدراسة»، ومن أجل تحقيق ذلك وتقدير مستوى الذكاء التنافسي كان يجب إعطاء صورة مفصلة حول الأبعاد التالية: (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من أبعاد الذكاء التنافسي.

1. ذكاء السوق

تكون بعد ذكاء السوق من (04) فقرات تم توزيعها في لاستبانة بالترتيب التالي: (17- 18- 19- 20) على التوالي ومن أجل تحليل مستوى كل فقرة من فقرات البعد سوف قوم بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار ستودانت (t) لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة اتجاه كل فقرة من فقراتها والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(19-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد ذكاء السوق

رقم الفقرة	فقرات بعد ذكاء السوق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
17	تساعد معلومات المستمدة من السوق في تحديد الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.	3,36	1,01	02	أحياناً
18	تساهم المعلومات المستمدة من السوق في تحسين جودة خدمات المؤسسة.	3,44	0,96	01	غالباً
19	ترصد مؤسستنا التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة.	3,31	1,04	03	أحياناً
20	تعمل مؤسستنا باستمرار على تحديد الفرص والتهديدات في بيئتها المحيطة.	3,26	0,94	04	أحياناً
المتوسط العام		3,34	0,81	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق(11)، الجدول(06)، ص:233.

من خلال الجدول (19-03)، نلاحظ بأن مستوى ذكاء السوق كبعد من أبعاد الذكاء التنافسي كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح العام لهذا البعد والذي قدر ب(3,34)، وبانحراف معياري قدره(0,81)، مما يشير هذا إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد وانطلاقاً من الجدول السابق يمكن ترتيب فقرات هذا البعد بشكل تنازلي، وذلك من خلال قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة كما يلي:

- حيث جاءت الفقرة " تساهم المعلومات المستمدة من السوق في تحسين جودة خدمات المؤسسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,44)، وبانحراف معياري قدره(0,96)، هذا ما يدل على أن المؤسسة غالباً ما تسعى جاهدة لانتقاء المعلومات وتحليلها وبالتالي تعمل على تحسين جودة خدماتها، حيث أن ذكاء السوق يتم من خلاله رفع القدرة التنافسية للمؤسسات.
- وجاءت الفقرة " تساعد معلومات المستمدة من السوق في تحديد الاستراتيجيات العامة للمؤسسة" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3,36)، وبانحراف معياري قدره (1,01)، وهو ما يشير أحياناً حيث أن جوهر ذكاء السوق يعتمد على تحليل المعلومات وبالتالي فهي المصدر الرئيسي للتخطيط الأولي للاستراتيجيات العامة للمؤسسة، كما وتعتمد المؤسسة على هذا النوع من الذكاء لصياغة الخطط المستقبلية بمصالحها الاستراتيجية إزاء السوق بغية تعزيز مكانتها فيه.

- وجاءت الفقرة " ترصد مؤسستنا التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3,31) وبانحراف معياري قدره (1,04)، وهو ما يشير أحياناً على حرص المؤسسة على مواكبة كل التطورات والتغيرات التكنولوجية واستغلالها بالشكل الأمثل.
- وقد جاءت الفقرة " تعمل مؤسستنا باستمرار على تحديد الفرص والتهديدات في بيئتها المحيطة" بالمرتبة الأخيرة وهو ما أشار له المتوسط الحسابي لها والذي قدر ب(3,26)، وبانحراف معياري قدره(0,94)، هذا ما أكدته اجابات الأفراد لعينة الدراسة بأن المؤسسة أحياناً تعتمد على التحليل البيئي وذلك من أجل اقتناص الفرص وفي المقابل تعمل على تجنب التهديدات في البيئة المحيطة بها.

2. ذكاء العميل

تكون بعد ذكاء العميل من (04) فقرات تم توزيعها في لاستبانة بالترتيب التالي: (21- 22- 23- 24)، على التوالي ومن أجل تحليل مستوى كل فقرة من فقرات البعد سوف قوم بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار ستودانت (t) لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة اتجاه كل فقرة من فقراتها والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(20-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد ذكاء العميل

رقم الفقرة	فقرات بعد ذكاء العميل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
21	تجمع المؤسسة باستمرار المعلومات المتعلقة بأذواق العملاء.	3,22	1,26	04	أحياناً
22	تعمل مؤسستنا على تخصيص منتجاتها من أجل جذب عملاء جدد.	3,58	1,04	02	غالباً
23	تعمل مؤسستنا على تعزيز العلاقة بينها وبين عملائها.	3,63	1,08	01	غالباً
24	تسعى مؤسستنا للمحافظة على ولاء عملائها.	3,43	1,14	03	غالباً
المتوسط العام		3,46	0,94	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق(11)، الجدول(07)، ص:234.

من خلال الجدول (20-03)، نلاحظ بأن مستوى ذكاء العميل كبعد من أبعاد الذكاء التنافسي كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح العام لهذا البعد والذي قدر ب (3,46)، وبانحراف معياري قدره(0,94)، مما يشير هذا إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد وانطلاقاً من الجدول السابق يمكن ترتيب فقرات هذا البعد بشكل تنازلي، وذلك من خلال قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة كما يلي:

- حيث جاءت الفقرة " تعمل مؤسستنا على تعزيز العلاقة بينها وبين عملائها" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3,63)، وانحراف معياري قدره (1,08)، هذا ما يدل غالباً على توطيد المؤسسة للعلاقة بينها وبين العميل وذلك من أجل الحفاظ على مزاياها التنافسية، حيث من خلال هذا النوع من الذكاء تقوم المؤسسة بالتنبؤ بما سيحدث في البيئة التنافسية ومعرفة تحركات العملاء وقدراتهم الجوهرية التي تعود بالنفع للمؤسسة.
- وجاءت الفقرة " تعمل مؤسستنا على تخصيص منتجاتها من أجل جذب عملاء جدد" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3,58)، وانحراف معياري قدره (1,04)، وهو ما يعكس غالباً فهم المؤسسة محل الدراسة لعلاقتها مع بيئة عملائها من خلال التنبؤ بملائمة المنتج للعميل والعمل على تقديم منتجات جديدة تستند على احتياجات العميل وكسب رضاه.
- وجاءت الفقرة " تسعى مؤسستنا للمحافظة على ولاء عملائها" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3,43) وانحراف معياري قدره (0,94)، وبمستوى، وهو كما تمت الإشارة له في العبارة السابقة فإن المحافظة على العميل تدخل ضمن مهام ذكاء العميل لأن الحفاظ عليه مكسب تنافسي للمؤسسة، وبالتالي تحاول المؤسسة الوفاء بتحقيق متطلباته والعمل على اشباع رغباته.
- وقد جاءت الفقرة " تجمع المؤسسة باستمرار المعلومات المتعلقة بأذواق العملاء" بالمرتبة الأخيرة وهو ما أشار له المتوسط الحسابي لها والذي قدر ب(3,22)، وانحراف معياري قدره (1,26)، هذا ما يشير إلى أحياناً إلى أن المؤسسة مادامت تسعى لتعزيز العلاقة بينها وبين العميل وتخصص منتجات من أجل جذبه لها فلا بد وأن جمع المؤسسة باستمرار للمعلومات المتعلقة به يدخل ضمن خطط وسير ذكاء العميل حول احتياجاته الحالية والمستقبلية.

3. ذكاء المنافس

تكون بعد ذكاء المنافس من (04) فقرات تم توزيعها في لاسبانه بالترتيب التالي: (25- 26- 27- 28) على التوالي ومن أجل تحليل مستوى كل فقرة من فقرات البعد سوف قوم بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار ستودانت (t) لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة اتجاه كل فقرة من فقراتها والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(21-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد ذكاء المنافس

رقم الفقرة	فقرات بعد ذكاء المنافس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
25	تقوم مؤسستنا بجمع المعلومات الدقيقة حول منافسها في شكل مستمر.	3,37	1,07	03	أحياناً
26	تعمل إدارة المؤسسة على تحديد موقعها التنافسي في الصناعة باستمرار.	3,56	1,09	01	غالباً
27	لدى ادارة المؤسسة خبراء ذكاء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين.	3,13	1,25	04	أحياناً
28	من خلال تتبع المنافس، تعمل مؤسستنا على جعل منتجاتها أكثر تنافسية.	3,55	1,21	02	غالباً
المتوسط العام		3,41	0,99	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).
أنظر للملحق(11)، الجدول(08)، ص:234.

من خلال الجدول (21-03)، نلاحظ بأن مستوى ذكاء المنافس كبعد من أبعاد الذكاء التنافسي كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح العام لهذا البعد والذي قدر ب (3,41)، وبانحراف معياري قدره(0,99)، مما يشير هذا إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد وانطلاقاً من الجدول السابق يمكن ترتيب فقرات هذا البعد بشكل تنازلي، وذلك من خلال قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة كما يلي:

- حيث جاءت الفقرة " تعمل إدارة المؤسسة على تحديد موقعها التنافسي في الصناعة باستمرار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,56)، وبانحراف معياري قدره (1,09)، وهو ما يرمي غالباً إلى تتبع المؤسسة لتحركات المنافسين وفهم نواياهم تجاه الوضع التنافسي.
- وجاءت الفقرة " من خلال تتبع المنافس، تعمل مؤسستنا على جعل منتجاتها أكثر تنافسية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,55)، وبانحراف معياري قدره (1,21)، وهو ما يشير غالباً إلى محاولة المؤسسة لفهم نقاط قوة وضعف منافسها وتتبع الحصص السوقية لهم والأنشطة التسويقية للمنتجات.
- وجاءت الفقرة " تقوم مؤسستنا بجمع المعلومات الدقيقة حول منافسها في شكل مستمر" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,37)، وبانحراف معياري قدره (1,07)، وهو ما يشير أحياناً إلى صعوبة جمع المعلومات الدقيقة حول المنافس بشكل أدق.
- وقد جاءت الفقرة " لدى ادارة المؤسسة خبراء ذكاء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين" بالمرتبة الأخيرة وهو ما أشار له المتوسط الحسابي لها والذي قدر ب(3,13)، وبانحراف معياري قدره (1,25)، ونظراً لحدثة المؤسسة هذا ما يشير إلى أحياناً عدم تواجد الخبرة الكافية لممارسة أنشطة الذكاء.

4. الذكاء التكنولوجي

تكون بعد الذكاء التكنولوجي من (04) فقرات تم توزيعها في لاستبانة بالترتيب التالي: (29- 30- 31- 32) على التوالي، ومن أجل تحليل مستوى كل فقرة من فقرات البعد سوف قوم بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واختبار ستودانت (t) لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة اتجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (22-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد الذكاء

التكنولوجي

رقم الفقرة	فقرات بعد الذكاء التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
29	يتميز نظام المعلومات في مؤسستنا بالأمان.	3,55	1,02	01	غالباً
30	تستطيع مؤسستنا رصد الفرص التكنولوجية التي تدعم وتطور خدماتها.	3,28	1,13	03	أحياناً
31	لدى المؤسسة قسم فعال للبحث والتطوير من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية التي تحصل في مجال الصناعة.	3,01	1,22	04	أحياناً
32	تستفيد مؤسستنا من المعارض والنشرات التكنولوجية المتخصصة حول مجال أعمالنا.	3,41	1,13	02	غالباً
المتوسط العام		3,31	0,94	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (11)، الجدول (09)، ص: 234.

من خلال الجدول (22-03)، نلاحظ بأن مستوى الذكاء التكنولوجي كبعد من أبعاد الذكاء التنافسي كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح العام لهذا البعد والذي قدر بـ (3,31) وبانحراف معياري قدره (0,94)، مما يشير هذا إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد، كما ويمكن ترتيب فقرات هذا البعد بشكل تنازلي، وذلك من خلال قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة كما يلي:

- حيث جاءت الفقرة " يتميز نظام المعلومات في مؤسستنا بالأمان " بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3,55) وبانحراف معياري قدره (1,02)، هذا ما يدل على أن المؤسسة غالباً ما تسعى لامتلاك نظام أمن لمعلوماتها وذلك من أجل حمايتها والحفاظ عليها ولإبقاء المؤسسة على وضعها التنافسي في صدد التحديات التي تواجهها نتيجة التطور التكنولوجي والعولمة.

- وجاءت الفقرة " تستفيد مؤسستنا من المعارض والنشرات التكنولوجية المتخصصة حول مجال أعمالنا" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3,41)، وانحراف معياري قدره (1,13)، وما هو ملاحظ من خلال اجابات عينة الدراسة أنه غالباً ما تستفيد المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المتواجدة في البيئة الخارجية للمؤسسة حيث يتم الاستفادة منها لكسب ميزة تنافسية.
- وجاءت الفقرة " تستطيع مؤسستنا رصد الفرص التكنولوجية التي تدعم وتطور خدماتها" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,28)، وانحراف معياري قدره (1,13)، وهو ما يشير أحياناً إلى قيام المؤسسة برصد الفرص المتواجدة في الأسواق من خلال مواكبة أحدث المعلومات التكنولوجية وبالتالي يجعل من خدمات المؤسسة ومنتجات المؤسسة أن تكون أكثر ابداعاً.
- وقد جاءت الفقرة " لدى المؤسسة قسم فعال للبحث والتطوير من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية التي تحصل في مجال الصناعة" بالمرتبة الأخيرة وهو ما أشار له المتوسط الحسابي لها والذي قدر ب(3,01)، وانحراف معياري قدره (1,22)، هذا ما يدل أحياناً إلى نقص فعالية قسم البحث والتطوير والذي تركز مهامه على جمع المعلومات التكنولوجية الحديثة في المجال الصناعي، هذا لأن التغيرات التكنولوجية المستمرة قد تسبب تشويش في عمل الذكاء التكنولوجي.

5. ذكاء التحالف الاستراتيجي

تكون بعد ذكاء التحالف الاستراتيجي من (04) فقرات تم توزيعها في لاستبانة بالترتيب التالي: (33- 34- 35- 36) على التوالي، ومن أجل تحليل مستوى كل فقرة من فقرات البعد سوف قوم بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار ستودانت (t) لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة اتجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(23-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لإجابات عينة الدراسة حول بعد ذكاء التحالف

الاستراتيجي

رقم الفقرة	فقرات بعد ذكاء التحالف الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
33	تعتمد مؤسستنا على مشاركة مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية.	3,14	1,20	03	أحياناً
34	تعتمد مؤسستنا على استراتيجية التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير.	3,00	1,13	04	أحياناً
35	ترصد المؤسسة كل التحالفات بين منافسيها من أجل مواجهتها.	3,15	1,20	02	أحياناً
36	تعتمد المؤسسة على استراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف ومن أجل زيادة أرباحها.	3,15	1,14	01	أحياناً
المتوسط العام		3,11	1,02	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق(11)، الجدول(10)، ص:235.

من خلال الجدول(23-03)، نلاحظ بأن مستوى ذكاء التحالفات الاستراتيجية كبعد من أبعاد الذكاء التنافسي كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح العام لهذا البعد والذي قدر ب(3,11)، و بانحراف معياري قدره(1,02)، مما يشير هذا إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد، وانطلاقاً من الجدول السابق يمكن ترتيب فقرات هذا البعد بشكل تنازلي، وذلك من خلال قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة كما يلي:

- حيث جاءت الفقرة "تعتمد المؤسسة على استراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف ومن أجل زيادة أرباحها" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3,15)، و بانحراف معياري قدره (1,14)، هذا ما يشير أحياناً إلى قيام المؤسسة بمشاركة مؤسسات أخرى بغرض تخفيض تكاليفها وفي المقابل زيادة أرباحها في ظل التنافس الشديد.
- وجاءت الفقرة "ترصد المؤسسة كل التحالفات بين منافسيها من أجل مواجهتها" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3,15)، و بانحراف معياري قدره (1,20)، وهو ما يشير أحياناً إلى متابعة المؤسسة لمختلف التحالفات الجديدة في الصناعة وذلك من أجل وضع استراتيجية تعمل على صد المنافسين ومواجهتهم.
- وجاءت الفقرة "تعتمد مؤسستنا على مشاركة مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,14)، و بانحراف معياري قدره (1,20)، قد تشترك أحياناً المؤسسة مع مؤسسات أخرى تحت تحقيق هدف مشترك وهو زيادة الحصة السوقية من أجل مواجهة التنافس الشديد في البيئة المحيطة.

- وقد جاءت الفقرة " تعتمد مؤسستنا على استراتيجية التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير" بالمرتبة الأخيرة وهو ما أشار له المتوسط الحسابي لها والذي قدر ب(3,00)، وبانحراف معياري قدره (1,13)، هذا ما يشير أحياناً إلى غياب تطبيق استراتيجية التحالف مع مؤسسات أخرى خوفاً منها على حساسية القطاع الصناعي الخاص، واعتمادها على تغطية التكاليف المتعلقة بالبحث والتطوير بشكل مستقل.

الجدول(03-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة متطلبات الذكاء التنافسي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
ذكاء السوق	3,34	0,81	03	متوسط
ذكاء العميل	3,46	0,94	01	متوسط
ذكاء المنافس	3,41	0,99	02	متوسط
الذكاء التكنولوجي	3,31	0,94	04	متوسط
ذكاء التحالف الاستراتيجي	3,11	1,02	05	متوسط
الذكاء التنافسي	3,33	0,80		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (11)، الجدول(11)، ص:235.

نلاحظ من خلال الجدول(03-24)، أن مستوى الذكاء التنافسي بأبعاده كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ(3,33)، وبانحراف معياري قدره(0,80)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد، و من حيث ترتيب أبعاد الذكاء التنافسي فقد جاء بعد ذكاء العميل بالمرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد ذكاء المنافس، ثم بعد ذكاء السوق في المرتبة الثالثة، ليأتي في المرتبة الرابعة بعد الذكاء التكنولوجي، وبعد ذكاء التحالفات الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات متوسطة، مما يعني أن اجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هاته الأبعاد كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً وملائمة وأهمية.

وما يمكن استنتاجه من الجدول(03-24)، وباقي الجداول الأخرى المتعلقة بأبعاد الذكاء التنافسي، بأن الذكاء التنافسي بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة يتضح من خلال النقاط التالية:

- أن المؤسسة تكثف جهودها حول ذكاء العميل، حيث تسعى غالباً على تخصيص منتجاتها من أجل جذب عملاء جدد ومحاولة تعزيز العلاقة بينها وبين عملائها، بالإضافة إلى أنها تحاول أحياناً جمع المعلومات باستمرار والمتعلقة بأذواق العملاء من أجل الحفاظ عليهم.

- تحاول المؤسسة أن تركز على خطط ذكاء المنافس، حيث تعمل غالباً على تحديد موقعها التنافسي في الصناعة باستمرار، و العمل على جعل منتجاتها أكثر تنافسية، كما تسعى أحياناً جاهدة لجمع المعلومات الدقيقة حول منافسيها في بشكل مستمر، بالإضافة إلى محاولتها لتوفير خبراء ذكاء متخصصين في جمع المعلومات عن منافسيها.
- تسعى المؤسسة لتنبئ ذكاء السوق ضمن استراتيجياتها لأنها غالباً ما تعمل على تحسين جودة خدماتها من خلال المعلومات المستمدة من السوق، وأيضاً رصدها أحياناً لمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة، والتي يتم من خلالها تحديد الفرص والتهديدات.
- يتميز نظام المعلومات في المؤسسة غالباً بالأمان، وهو ما يشير إلى أن الذكاء التكنولوجي بمؤسسة (MFG)، لا يزال مفعّل ضمن استراتيجياتها، حيث أن المؤسسة غالباً ما تستفيد من المعارض والنشرات التكنولوجية المتخصصة حول مجال أعمالها، وبالتالي تستطيع رصد الفرص التكنولوجية التي تدعم وتطور خدماتها، بالإضافة إلى أن لدى المؤسسة قسم فعال للبحث والتطوير يعمل أحياناً على مواكبة التغيرات التكنولوجية التي تحصل في مجال الصناعة.
- تحاول مؤسسة (MFG)، التركيز على ذكاء التحالف الاستراتيجي أحياناً من خلال تطبيق استراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف ومن أجل زيادة أرباحها، والتقليل من تكاليف البحث والتطوير، كما تعتمد أحياناً على مشاركة مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية.
- انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجداول السابقة يمكن القول بأنه يوجد مبرر قوي برفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: «يوجد مستوى إدراك مرتفع للذكاء التنافسي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة محل الدراسة».
- ومن أجل نفي أو قبول الفرضية الرئيسية الأولى، قمنا باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للمحور العام لكل من استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل والذكاء التنافسي كمتغير تابع، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول(03-25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للمحور العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

رقم الفقرة	فقرات محور استراتيجية تنمية الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
01	لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي التعليمية من أجل تطوير العمل بطرق جديدة.	4,25	0,93	01	دائماً
02	يقوم بعملية التدريب خبراء مؤهلين من ذوي الخبرة والمهارة.	3,57	1,19	02	غالباً
03	تتيح إدارة مؤسستنا الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التكوين والتدريب.	3,56	1,09	03	غالباً
04	يعمل الأفراد على تطوير معارفهم من خلال التعلم الذاتي المستمر.	3,54	0,97	04	غالباً
05	تتسم عملية التدريب بأنها عملية مستمرة ودورية خلال فترات محددة.	3,32	1,14	05	أحياناً
06	تمكنني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملية.	3,30	1,06	06	أحياناً
07	تمنح الإدارة العاملين سلطة كافية لممارسة الأعمال المفوضة إليهم.	3,25	1,03	07	أحياناً
08	توفر مؤسستنا المتطلبات اللازمة لتحسين البرامج التدريبية و التكوينية.	3,23	1,08	08	أحياناً
09	توفر إدارة المؤسسة وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.	3,19	1,17	09	أحياناً
10	أتمتع بالحرية اللازمة من أجل أداء مهامي.	3,19	1,19	10	أحياناً
11	تتيح مؤسستنا للعاملين إمكانية تغيير مناصبهم خلال مساهمهم الوظيفي.	3,16	1,03	11	أحياناً
12	تشجع مؤسستنا أفرادها على التعلم من أخطائهم السابقة.	3,14	1,31	12	أحياناً
13	من خلال تخطيط المسار الوظيفي تطوّر إدارة المؤسسة مهارات ومعارف العاملين فيها.	3,03	1,08	13	أحياناً
14	تبنى مؤسستنا خطط تعلم على المدى البعيد من أجل رفع المستوى التعليمي للعاملين فيها.	2,96	1,26	14	نادراً
15	يعد الإنجاز المميز الذي يحققه العاملون معياراً مهماً للترقيات في المسار الوظيفي .	2,94	1,11	15	أحياناً
16	تحرص المؤسسة على إلحاق كل عامل بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه.	2,93	1,16	16	أحياناً
المتوسط العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية		3,28	0,72	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق(11)، الجدول(12)، ص:236.

من خلال الجدول (03-25)، يتضح بأن المستوى العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية كان متوسطاً، لدى أفراد عينة الدراسة وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3,28)، وبانحراف معياري قدره(0,72)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

وانطلاقاً من الجدول السابق اتضح بأن العاملين بالمؤسسة لديهم الرغبة في تعزيز المهارات التعليمية من أجل تطوير العمل بطرق جديدة من جهة، كما أنها تسعى لتوفير خبراء مؤهلين لتنفيذ العمليات التدريبية وتتيح الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التكوين والتدريب بشكل مستمر ودوري من جهة أخرى، وتزويد عاملها بالمعلومات اللازمة وتطوير معارفهم من خلال التعلم الذاتي المستمر، كما نلاحظ بأن المؤسسة تركز جهودها على استراتيجية التدريب واستراتيجية التعلم، وهو ما يجب على مؤسسة (MFG)، لصنع الزجاج بالبليدة تعزيزها باعتبارها نقاط قوة تمكّنها من التبنى الجيد لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

كما واتضح من خلال الجدول السابق بأنه أحياناً ما تمنح إدارة المؤسسة العاملين السلطة الكافية لممارسة الأعمال المفوضة إليهم، وأحياناً ما توفر وسائل الاتصال الفعالة من أجل تبادل المعلومات مع الآخرين، مع إمكانية تغيير مناصبهم خلال مساره الوظيفي، وأيضاً نادراً ما تتبنى المؤسسة خطط تعلم على المدى البعيد من أجل رفع المستوى التعليمي للعاملين فيها، وهي نقاط يجب على مؤسسة (MFG)، لصنع الزجاج بالبليدة العمل على تقويتها، وإعادة النظر في استراتيجية تنمية المسار الوظيفي واستراتيجية التمكين.

الجدول (03-26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للمحور العام للذكاء التنافسي

رقم الفقرة	فقرات محور الذكاء التنافسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
01	تعمل مؤسستنا على تعزيز العلاقة بينها وبين عملائها.	3,63	1,08	01	غالباً
02	تعمل مؤسستنا على تخصيص منتجاتها من أجل جذب عملاء جدد.	3,58	1,04	02	غالباً
03	تعمل إدارة المؤسسة على تحديد موقعها التنافسي في الصناعة باستمرار.	3,56	1,09	03	غالباً
04	من خلال تتبع المنافس، تعمل مؤسستنا على جعل منتجاتها أكثر تنافسية.	3,55	1,21	04	غالباً
05	يتميز نظام المعلومات في مؤسستنا بالأمان.	3,55	1,02	05	غالباً
06	تساهم المعلومات المستمدة من السوق في تحسين جودة خدمات المؤسسة.	3,44	0,96	06	غالباً
07	تسعى مؤسستنا للمحافظة على ولاء عملائها.	3,43	1,14	07	غالباً
08	تستفيد مؤسستنا من المعارض والنشرات التكنولوجية المتخصصة حول مجال أعمالنا.	3,41	1,13	08	غالباً
09	تقوم مؤسستنا بجمع المعلومات الدقيقة حول منافسيها في شكل مستمر.	3,37	1,07	09	أحياناً
10	تساعد معلومات المستمدة من السوق في تحديد الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.	3,36	1,01	10	أحياناً
11	ترصد مؤسستنا التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة.	3,31	1,04	11	أحياناً
12	تستطيع مؤسستنا رصد الفرص التكنولوجية التي تدعم وتطور خدماتها.	3,28	1,13	12	أحياناً
13	تعمل مؤسستنا باستمرار على تحديد الفرص والتهديدات في بيئتها المحيطة.	3,26	0,94	13	أحياناً
14	تجمع المؤسسة باستمرار المعلومات المتعلقة بأذواق العملاء.	3,22	1,26	14	أحياناً
15	ترصد المؤسسة كل التحالفات بين منافسيها من أجل مواجهتها.	3,15	1,20	15	أحياناً
16	تعتمد المؤسسة على استراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف ومن أجل زيادة أرباحها.	3,15	1,14	16	أحياناً
17	تعتمد مؤسستنا على مشاركة مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية.	3,14	1,20	17	أحياناً
18	لدى إدارة المؤسسة خبراء ذكاء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين.	3,13	1,25	18	أحياناً
19	لدى المؤسسة قسم فعال للبحث والتطوير من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية التي تحصل في مجال الصناعة.	3,01	1,22	19	أحياناً
20	تعتمد مؤسستنا على استراتيجية التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير.	3,00	1,13	20	أحياناً
المتوسط العام للذكاء التنافسي		3,33	0,80	متوسط	

المصدر: من إعداد الطلبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (11)، الجدول (13)، ص: 237.

من خلال الجدول (03-26)، يتضح بأن المستوى العام للذكاء التنافسي كان متوسطاً، لدى أفراد عينة الدراسة وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3,33)، وانحراف معياري قدره (0,80)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

وانطلاقاً من الجدول السابق اتضح بأن مؤسسة (MFG)، لصنع الزجاج بالبليدة تعمل على تعزيز العلاقة بينها وبين عملائها، وتخصيص منتجاتها من أجل جذب عملاء جدد، وتحديد موقعها التنافسي في الصناعة باستمرار، من خلال تتبع المنافس، أيضاً تعمل مؤسسة (MFG)، لصنع الزجاج بالبليدة على جعل منتجاتها أكثر تنافسية، كما يتميز نظام المعلومات في مؤسسة (MFG)، لصنع الزجاج بالبليدة بالأمان، وتسعى للمحافظة على ولاء عملائها، وبالتالي ما هو ملاحظ بأن المؤسسة تركز على ذكاء العميل والمنافس وأيضاً الذكاء التكنولوجي ، وهي تعد نقاط قوة يجب على المؤسسة تعزيزها.

من جهة أخرى ترصد المؤسسة التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة، والقيام برصد الفرص التكنولوجية التي تدعم وتطور خدماتها، كما تعمل باستمرار على تحديد الفرص والتهديدات في بيئتها المحيطة، وجمع المعلومات المتعلقة بأذواق العملاء باستمرار، وأيضاً ترصد المؤسسة كل التحالفات بين منافسيها من أجل مواجهتها، والاعتماد على استراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف ومن أجل زيادة أرباحها، كما نلاحظ بأنه يجب العمل على تقوية هذه النقاط وتكثيف الجهود حول تبني ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء العميل، الذكاء التكنولوجي وذكاء التحالف الاستراتيجي.

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجداول السابقة تبين ما يلي:

- يوجد مبرر قوي برفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: «يوجد مستوى إدراك مرتفع لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة محل الدراسة».
 - يوجد مبرر قوي برفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: «يوجد مستوى إدراك مرتفع للذكاء التنافسي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة محل الدراسة».
- بناءً على معطيات الجداول السابقة (25-03)، و(26-03)، والنتائج الموضحة يمكن القول بأنه يوجد مبرر قوي برفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: «يوجد مستوى إدراك مرتفع لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة محل الدراسة».

المطلب الثالث: تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة المعتمدة

سنقوم في هذا الجزء بتحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة من خلال احتساب اختبار التداخل الخطي وذلك من أجل دراسة مدى استقلالية المتغيرات المستقلة عن بعضها للتوصل إلى مدى ملائمة وإمكانية فحص أثر العوامل المستقلة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين) على المتغير التابع (الذكاء التنافسي) حيث قمنا باستخراج معامل التضخم (VIF)، لكل متغير مستقل والذي يبين ما إذا كان هناك ارتباط قوي لأحد المتغيرات مع الآخر، مما يعطي قيم غير حقيقية عند دراسة فرضية الأثر أو أنه لا يوجد استقلالية بحيث لا يؤثر أحدهما على الآخر.

جدول (03-27): نتائج اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)

الأبعاد المستقلة	تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
استراتيجية التدريب	2,142	0,467
استراتيجية التعلم	2,379	0,420
استراتيجية تنمية المسار الوظيفي	2,540	0,394
استراتيجية التمكين	1,739	0,575

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (12)، الجدول (01-05)، ص: 238-239.

بينت نتائج الجدول (03-27)، عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتمثلة في (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين) وبين المتغير التابع (الذكاء التنافسي) وهو ما أظهرته قيم تضخم التباين (VIF)، والتي تقل عن العدد (10)، وهي على التوالي: (1,739_2,540_2,379_2,142)، وكذلك قيم التباين المسموح به (Tolerance)، والتي قدرت قيمته بين (0,575 _ 0,394)، والتي حققت معيار القبول وهو أن تكون قيمتها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهو ($\alpha \leq 0.05$)، وتأسيساً على ما تقدم أصبح بالإمكان اختبار مختلف الفرضيات المبنية في الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث

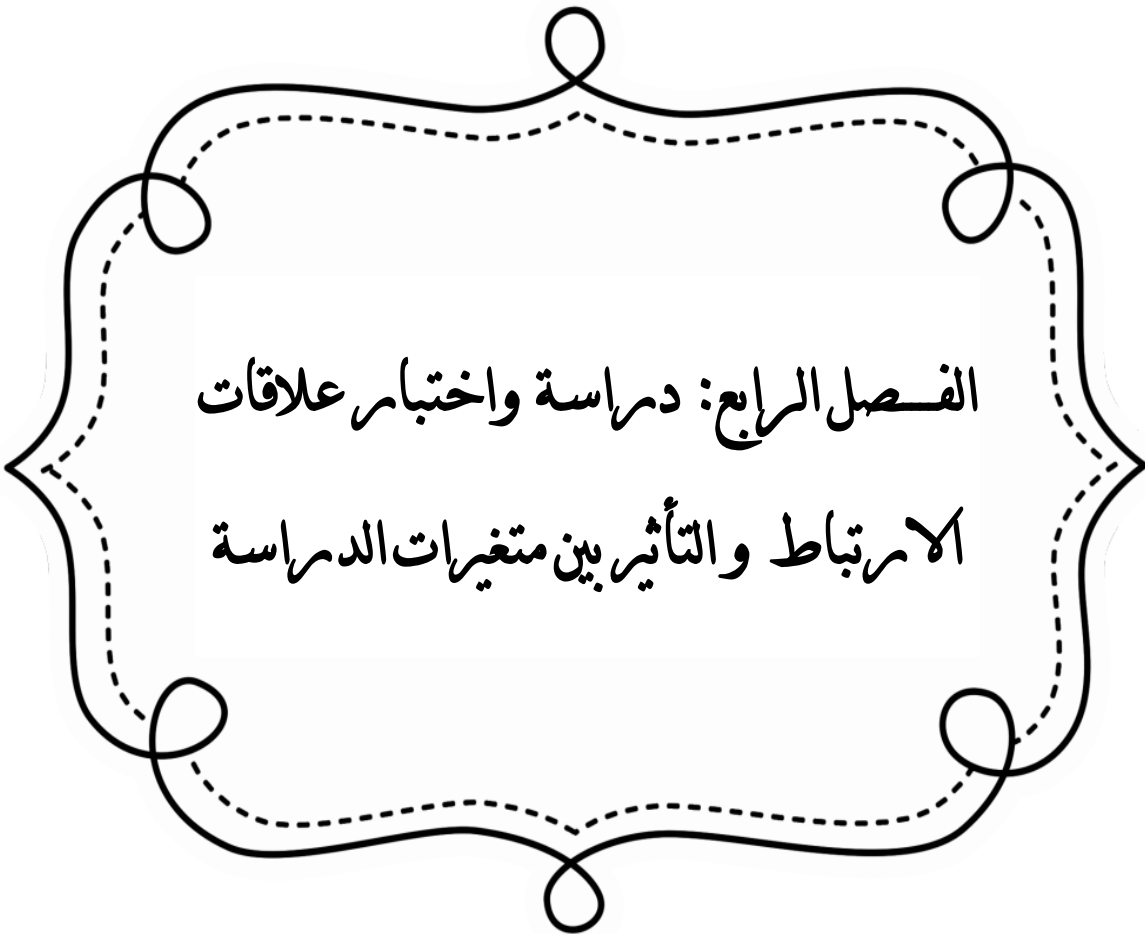
تضمن هذا الفصل والمتعلق بوصف و تحليل متغيرات الدراسة نظرة شاملة حول المؤسسة التي تم جراء الدراسة الميدانية فيها والتي تم اسقاط الجانب النظري عليها، حيث تطرقنا إلى التعريف بمؤسسة صنع الزجاج بالبليدة والتي يرمز لها بالاختصار (MFG)، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيف إجراؤها حيث تمت الإشارة إلى المنج والأدوات الاحصائية المستخدمة والمجتمع وعينة الدراسة، وأوضحنا أيضاً كيفية بناء أداة الدراسة حيث تمت الاستعانة بالاستبيان باعتباره أداة مهمة لجمع البيانات.

ومن بين الاختبارات الاحصائية اعتمدنا على اختبارات الصلاحية والمتمثلة في اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار الاتساق الداخلي وتقدير معامل الثبات لأداة الدراسة.

كما تضمن أيضاً هذا الفصل محاولتنا لتشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بالإضافة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى من أجل تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة والمتمثلة في: استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي، لدى العاملين بمؤسسة (MFG)، لصنع الزجاج بالبليدة.

ووفقاً لذلك خلصت دراستنا إلى أن مستوى إدراك استراتيجية تنمية الموارد البشرية كان متوسطاً لدى عينة الدراسة، وهو ما أوضحه المتوسط الحسابي له، حيث جاء بعد استراتيجية التعلم بالمرتبة الأولى، يليه بعد استراتيجية التدريب بالمرتبة الثانية، ليأتي بعدها بعد استراتيجية التمكين بالمرتبة الثالثة، ثم بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي بالمرتبة الرابعة، إذ حققت جميعها مستوى متوسط.

وبخصوص مستوى إدراك الذكاء التنافسي فقد حقق مستوى متوسط لدى عينة الدراسة، وهو ما أشار إليه المتوسط الحسابي له، حيث جاء بعد ذكاء العميل بالمرتبة الأولى، يليه بعد ذكاء المنافس بالمرتبة الثانية، ثم بعد ذكاء السوق بالمرتبة الثالثة، ليليه في المرتبة الرابعة بعد الذكاء التكنولوجي، وفي المرتبة الخامسة بعد ذكاء التحالف الاستراتيجي.

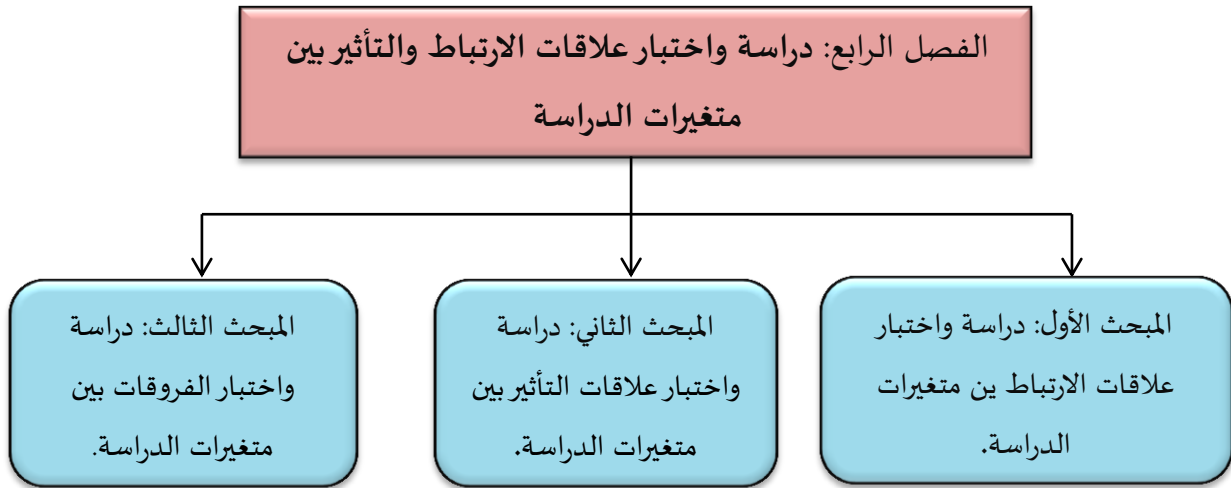


الفصل الرابع: دراسة واختبار علاقات
الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية المتعلقة بعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة والفرضية الرئيسية الثالثة الخاصة بتبيان أثر أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي لدى عينة الدراسة في مؤسسة وذلك بالاستعانة بمختلف الأساليب الإحصائية، فضلاً عن تحليل الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها قيد الدراسة، كما لا ننسى اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الرابعة المتعلقة بالفروقات والاختلافات بين متغيرات الدراسة على مستوى المؤسسة محل دراستنا، وذلك وفقاً للمباحث الآتية:

- المبحث الأول: دراسة واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- المبحث الثاني: دراسة واختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.
- المبحث الثالث: دراسة واختبار الفروقات بين متغيرات الدراسة.



المبحث الأول: دراسة واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية منها، وسيتم ذلك بتطبيق أحد الاختبارات الاحصائية المعلمية، والمتمثلة في اختبار معامل سبيرمان (Spearman)، وفيما يلي التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التي تنبثق عنها والمتمثلة في:

الفرضية الرئيسية الثانية: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة»
حيث سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية المرتبطة بها كالتالي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي منفردة (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».
2. الفرضية الفرعية الثانية: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».
3. الفرضية الفرعية الثالثة: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي منفردة (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».
4. الفرضية الفرعية الرابعة: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار

الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

كما ذكرنا سابقاً فقد نصت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي:

« توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين) ومتطلبات الذكاء التنافسي منفردة (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

ومن أجل تحديد علاقات الارتباط بين كل من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي بشكل منفرد لابد للتطرق لحساب معامل ارتباط الرتب ل سبيرمان (Spearman)، وذلك لتوضيح طبيعة الارتباط وتحديد مدى التقارب بين المتغيرات الفرعية، فضلاً عن تبيان دقة اختيار هذه المتغيرات ومدى انتمائها لمجتمع واحد وفيما يلي أهم النتائج المتحصل عليها:

الجدول (01-04): نتائج قيم الارتباط لمعامل سبيرمان (Spearman) بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة ومتطلبات

الذكاء التنافسي منفردة

أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية متطلبات الذكاء التنافسي	استراتيجية التدريب	استراتيجية التعلم	استراتيجية تنمية المسار الوظيفي	استراتيجية التمكين
ذكاء السوق	0,411**	0,422**	0,554**	0,598**
ذكاء العميل	0,470**	0,459**	0,570**	0,609**
ذكاء المنافس	0,470**	0,485**	0,581**	0,535**
الذكاء التكنولوجي	0,538**	0,512**	0,610**	0,636**
ذكاء التحالف الاستراتيجي	0,348**	0,391**	0,519**	0,381**
الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)				

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (13)، الجدول (01)، ص: 240.

من خلال الجدول السابق (01-04)، تبين أن كل معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي، كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً على تلك النتائج السابقة فإنه يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في (استراتيجية

التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين) ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، وهو ما عكسته نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين، إذ قدرت قيمته بين (0,348^{**})، (0,636^{**})، وبالتالي فهي قيم تؤكد لنا قوة المقياس المعتمد في الدراسة، مما يعني أنه هناك مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية الأولى، إذ وضحت جميع النتائج على وجود علاقات الارتباط الموجبة والقوية بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

« توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين) ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.»

ومن أجل تحديد علاقات الارتباط بين كل من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لا بد للتطرق لحساب معامل ارتباط الرتب ل سبيرمان (Spearman)، وذلك لتوضيح طبيعة الارتباط وتحديد مدى التقارب بين المتغيرات الفرعية، فضلاً عن تبيان دقة اختيار هذه المتغيرات ومدى انتمائها لمجتمع واحد وفيما يلي أهم النتائج المتحصل عليها:

الجدول (02-04): نتائج قيم الارتباط لمعامل سبيرمان (Spearman) بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة ومتطلبات

الذكاء التنافسي مجتمعة

متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة	أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية
0,538 ^{**}	استراتيجية التدريب
0,538 ^{**}	استراتيجية التعلم
0,660 ^{**}	استراتيجية تنمية المسار الوظيفي
0,640 ^{**}	استراتيجية التمكين
الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)	

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (13)، الجدول (02)، ص: 240.

من خلال الجدول السابق (02-04)، تبين أن كل معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي، كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً على تلك النتائج السابقة فإنه

يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة والمتمثلة في (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين) ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة وهو ما عكسته نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين، إذ قدرت قيمته بين (0,538)**، و(0,660)** وبالتالي فهي قيم تؤكد لنا قوة المقياس المعتمد في الدراسة، مما يعني أنه هناك مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية الثانية، إذ وضحت جميع النتائج على وجود علاقات الارتباط الموجبة والقوية بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه:

«توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين) ومتطلبات الذكاء التنافسي منفردة (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

ومن أجل تحديد علاقات الارتباط بين كل من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة ومتطلبات الذكاء التنافسي منفردة لابد للتطرق لحساب معامل ارتباط الرتب ل سبيرمان (Spearman)، وذلك لتوضيح طبيعة الارتباط وتحديد مدى التقارب بين المتغيرات الفرعية، فضلاً عن تبيان دقة اختيار هذه المتغيرات ومدى انتمائها لمجتمع واحد وفيما يلي أهم النتائج المتحصل عليها:

الجدول (03-04): نتائج قيم الارتباط لمعامل سبيرمان (Spearman) بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة ومتطلبات

الذكاء التنافسي منفردة

متطلبات الذكاء التنافسي	أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة
ذكاء السوق	0,607**
ذكاء العميل	0,638**
ذكاء المنافس	0,628**
الذكاء التكنولوجي	0,693**
ذكاء التحالف الاستراتيجي	0,482**
الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)	

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).

أنظر للملحق (13)، الجدول (03)، ص: 241.

من خلال الجدول السابق (03-04)، تبين أن كل معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي، كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً على تلك النتائج السابقة فإنه يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، وهو ما عكسته نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين، إذ قدرت قيمته بين (0,482**) و (0,693**), وبالتالي فهي قيم تؤكد لنا قوة المقياس المعتمد في الدراسة، مما يعني أنه هناك مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية الثالثة، إذ وضحت جميع النتائج على وجود علاقات الارتباط الموجبة والقوية بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

« توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين) ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.»

ومن أجل تحديد علاقات الارتباط بين كل من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لا بد للتطرق لحساب معامل ارتباط الرتب ل سبيرمان (Spearman)، وذلك لتوضيح طبيعة الارتباط وتحديد مدى التقارب بين المتغيرات الفرعية، فضلاً عن تبيان دقة اختيار هذه المتغيرات ومدى انتمائها لمجتمع واحد وفيما يلي أهم النتائج المتحصل عليها:

الجدول (04-04): نتائج قيم الارتباط لمعامل سبيرمان (Spearman) بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة ومتطلبات

الذكاء التنافسي مجتمعة

أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية	استراتيجية تنمية الموارد البشرية الذكاء التنافسي
0,716**	متطلبات الذكاء التنافسي
الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)	

أنظر للملحق (13)، الجدول (04)، ص: 241.

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول السابق (04-04)، تبين أن كل معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي، كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومجموعة ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة وهو ما عكسته نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين، إذ قدرت قيمته (0.716^{**})، وبالتالي فهي قيم تؤكد لنا قوة المقياس المعتمد في الدراسة، مما يعني أنه هناك مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية الرابعة، إذ وضحت جميع النتائج على وجود علاقات الارتباط الموجبة والقوية بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومجموعة ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة.

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي الآتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة (استراتيجية التدريب الاستراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين) ومتطلبات الذكاء التنافسي منفردة (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة (استراتيجية التدريب الاستراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين) ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومجموعة ومتطلبات الذكاء التنافسي منفردة (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومجموعة ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فإنه يوجد مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على أنه: «توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)

ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي) لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

المبحث الثاني: دراسة واختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى قياس واختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي، حيث سنقوم بالاستعانة بنموذج الانحدار البسيط (Simple Régressions) وذلك بغرض التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على ما يلي: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين) ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي) لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

كما سنقوم بتحليل الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة والمتمثلة في أربعة فرضيات وهي على التوالي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة، ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».
2. الفرضية الفرعية الثانية: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية التدريب ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».
3. الفرضية الفرعية الثالثة: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين الفرضية الفرعية الثالثة: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية التعلم ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

4. الفرضية الفرعية الرابعة: « توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.»

5. الفرضية الفرعية الخامسة: « توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية التمكين ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.»

6. الفرضية الفرعية السادسة: « توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة، ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.»

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: « توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.»

ولكي تتضح صحة ونفي الفرضية لابد من التأكد من صلاحية النموذج من أجل اختبارها، وذلك بالتطرق لنتائج

تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Régressions)

(Analysés) لقياس أثر بعد استراتيجية التدريب كمتغير مستقل على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة كمتغير تابع.

الجدول (05-04): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة على

متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	68,394	68,394	238,9	0,556	*0,000
الخطأ	191	54,663	0,286			
المجموع	192	123,057				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (14)، الجدول (01)، ص: 242.

من خلال الجدول (05-04)، نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يساوي (0,000*)، وهو أقل من مستوى من مستوى

المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه نستخلص أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (06-04): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة على متطلبات الذكاء

التنافسي مجتمعة.

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	0,639	3,583	/	/	0,000	/
أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية	0,818	15,459	0,746 ^a	0,556	0,000*	يوجد أثر
المعادلة	$\hat{Y} = 0,639 + 0,818X + \varepsilon$					
الخطأ المعياري ^(E)	ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ^(*)					

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (14)، الجدول (01)، ص: 242.

يتضح من خلال الجدول (06-04)، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة، وهو أظهرته قيمة (T) المحسوبة والبالغة قيمتها (15,459)، والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3,583)، مع الإشارة إلى أن قيمة مستوى الدلالة لأبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية بلغت قيمتها (0,000*)، وهي أقل من مستوى معنوية المعتمد في دراستنا ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة الارتباط (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين (استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي) بلغت (0,746^a)، وهو ما يفسر على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0,556)، وعليه نستخلص أن المتغير المستقل (استراتيجية تنمية الموارد البشرية) يفسر ما نسبته (55%) من المتغير التابع (الذكاء التنافسي) والباقي تفسره عوامل أخرى، أما بخصوص قيمة معامل (B) والبالغة (0,818) فتدل على أن أي تغير في أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في متطلبات الذكاء التنافسي بمقدار (0,818)، ومن العرض السابق يتضح وتبعاً للنتائج المتحصل عليها فإنه هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة».

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: « توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية التدريب ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة » .

ولكي تتضح صحة ونفي الفرضية لابد من التأكد من صلاحية النموذج من أجل اختبارها، وذلك بالتطرق لنتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Régressions) (Analysés) لقياس أثر بعد استراتيجية التدريب كمتغير مستقل على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة كمتغير تابع. **الجدول (07-04):** نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد استراتيجية التدريب على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	35,817	35,817	78,416	0,291	*0,000
الخطأ	191	87,240	0,457			
المجموع	192	123,057				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (14)، الجدول (02)، ص: 242.

من خلال الجدول (07-04)، السابق نلاحظ بأن مستوى معنوية (F) يساوي (*0,000)، وهو أقل من مستوى من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه نستخلص أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (08-04): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد استراتيجية التدريب على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة.

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	1,803	10,053	/	/	0,000	/
استراتيجية التدريب	0,446	8,855	0,539 ^a	0,291	0,000	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 1,803 + 0,446 x_1 + \varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (14)، الجدول (02)، ص: 242.

يتضح من خلال الجدول (08-04)، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد استراتيجية التدريب في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، مع الإشارة إلى أن قيمة

مستوى الدلالة لبعدها استراتيجية التدريب بلغت قيمتها ($0,000^*$)، وهي أقل من مستوى معنوية المعتمد في دراستنا ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة الارتباط (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين (استراتيجية التدريب ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة) بلغت ($0,539^a$)، وهو ما يفسر على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ($0,291$)، وعليه نستخلص أن بعد (استراتيجية التدريب) يفسر ما نسبته (29%)، من المتغير التابع (الذكاء التنافسي) والباقي تفسره عوامل أخرى، أما بخصوص قيمة معامل (B) والبالغة ($0,446$)، فتدل على أن أي تغير في بعد استراتيجية التدريب بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في متطلبات الذكاء التنافسي بمقدار ($0,446$)، ومن العرض السابق يتضح وتبعاً للنتائج المتحصل عليها فإنه هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية التدريب ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة».

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية التعلم ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة».

ولكي تتضح صحة ونفي الفرضية لابد من التأكد من صلاحية النموذج من أجل اختبارها، وذلك بالتطرق لنتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Régressions) (Analysés) لقياس أثر بعد استراتيجية التعلم كمتغير مستقل على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة كمتغير تابع.

الجدول (09-04): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر استراتيجية التعلم و متطلبات الذكاء

التنافسي مجتمعة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	39,861	39,861	91,513	0,324	*0,000
الخطأ	191	83,196	0,436			
المجموع	192	123,057				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).

أنظر للملحق (14)، الجدول (03)، ص: 243.

من خلال الجدول (09-04)، السابق نلاحظ بأن مستوى معنوية (F) يساوي (0,000*)، وهو أقل من مستوى من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه نستخلص أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (10-04): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد استراتيجيات التعلم على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة.

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى (الدلالة) (T)	وجود الأثر
الثابت	1,152	4,947	/	/	0,000	/
استراتيجية التعلم	0,626	9,566	0,569 ^a	0,324	0,000	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 1,152 + 0,626x_2 + \varepsilon$					
(E) الخطأ المعياري	ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ^(*)					

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (14)، الجدول (03)، ص: 243.

يتضح من خلال الجدول (10-04)، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد استراتيجيات التعلم في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، وهو أظهرته قيمة (T) المحسوبة والبالغة قيمتها (9,566)، والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (4,947)، مع الإشارة إلى أن قيمة مستوى الدلالة لبعد استراتيجيات التعلم بلغت قيمتها (0,000*)، وهي أقل من مستوى معنوية المعتمد في دراستنا ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة الارتباط (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين (استراتيجيات التعلم و متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة) بلغت (0,569^a)، وهو ما يفسر على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0,324)، وعليه نستخلص أن بعد (استراتيجيات التعلم) يفسر ما نسبته (32%)، من المتغير التابع (الذكاء التنافسي) والباقي تفسره عوامل أخرى، أما بخصوص قيمة معامل (B) والبالغة (0,626)، فتدل على أن أي تغير في بعد استراتيجيات التعلم بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في متطلبات الذكاء التنافسي بمقدار (0,626)، ومن العرض السابق يتضح وتبعاً للنتائج المتحصل عليها فإنه هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجيات التعلم و متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجيات تنمية المسار الوظيفي و متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

ولكي تتضح صحة ونفي الفرضية لابد من التأكد من صلاحية النموذج من أجل اختبارها، وذلك بالتطرق لنتائج

تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Régressions

Analysés) لقياس أثر بعد استراتيجيية تنمية المسار الوظيفي كمتغير مستقل على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة

كمتغير تابع.

الجدول (11-04): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد استراتيجيية تنمية المسار الوظيفي على

متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	55,838	55,838	158,662	0,454	0,000*
الخطأ	191	67,219	0,352			
المجموع	192	123,057				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (14)، الجدول (04)، ص: 244.

من خلال الجدول (11-04)، نلاحظ بأن مستوى معنوية (F) يساوي ($0,000^*$)، وهو أقل من مستوى من مستوى

المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه نستخلص أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (12-04): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد استراتيجيية تنمية المسار الوظيفي على متطلبات الذكاء التنافسي

مجتمعة.

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	1,546	10,439	/	/	0,000	/
استراتيجيية تنمية المسار الوظيفي	0,591	12,596	0,674a	0,454	0,000	يوجد أثر
المعادلة	$Y=1,546+0,591x_3+\epsilon$					
الخطأ المعياري (ϵ)	ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) (*)					

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (14)، الجدول (04)، ص: 244.

يتضح من خلال الجدول (12-04)، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء استراتيجيية تنمية المسار الوظيفي في

تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة، وهو أظهرته

قيمة (T) المحسوبة والبالغة قيمتها (12,596)، والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (10,439)، مع الإشارة إلى أن

قيمة مستوى الدلالة لبعء استراتيجيية تنمية المسار الوظيفي بلغت قيمتها ($0,000^*$)، وهي أقل من مستوى معنوية المعتمد

في دراستنا ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة الارتباط (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين (استراتيجية تنمية المسار الوظيفي ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة) بلغت (0,674a)، وهو ما يفسر على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0,454)، وعليه نستخلص أن بعد (استراتيجية تنمية المسار الوظيفي) يفسر ما نسبته (45%) من المتغير التابع (الذكاء التنافسي) والباقي تفسره عوامل أخرى، أما بخصوص قيمة معامل (B) والبالغة (0,591)، فتدل على أن أي تغير في بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في متطلبات الذكاء التنافسي بمقدار (0,591)، ومن العرض السابق يتضح وتبعاً للنتائج المتحصل عليها فإنه هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية التمكين ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

ولكي تتضح صحة ونفي الفرضية لابد من التأكد من صلاحية النموذج من أجل اختبارها، وذلك بالتطرق لنتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Régressions) (Analysés) لقياس أثر بعد استراتيجية التمكين كمتغير مستقل على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة كمتغير تابع. الجدول (13-04): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد استراتيجية التمكين على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	57,046	57,046	165,058	0,464	*0,000
الخطأ	191	66,012	0,346			
المجموع	192	123,057				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (14)، الجدول (05)، ص: 245.

من خلال الجدول (13-04)، السابق نلاحظ بأن مستوى معنوية (F) يساوي (*0,000)، وهو أقل من مستوى من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه نستخلص أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (14-04): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد استراتيجية التمكين على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة.

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى (الدلالة) (T)	وجود الأثر
الثابت	1,409	9,060	/	/	0,000	/
استراتيجية التمكين	0,594	12,847	0,681 ^a	0,464	0,000	يوجد أثر
المعادلة	$Y=1,409 + 0,594x_4 + \varepsilon$					
الخطأ المعياري (ε)	ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) (*)					

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (14). الجدول (05)، ص: 245.

يتضح من خلال الجدول (14-04)، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء استراتيجية التمكين في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، وهو أظهرته قيمة (T) المحسوبة والبالغة قيمتها (12,847)، والتي كانت أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (9,060)، مع الإشارة إلى أن قيمة مستوى الدلالة لبعء استراتيجية التمكين بلغت قيمتها (0,000*)، وهي أقل من مستوى معنوية المعتمد في دراستنا ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة الارتباط (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين (استراتيجية التمكين و متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة) بلغت ($0,681^a$)، وهو ما يفسر على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0,464)، وعليه نستخلص أن بعد (استراتيجية التمكين) يفسر ما نسبته (46%)، من المتغير التابع (الذكاء التنافسي) والباقي تفسره عوامل أخرى، أما بخصوص قيمة معامل (B) والبالغة (0,594)، فتدل على أن أي تغير في بعد استراتيجية التمكين بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في متطلبات الذكاء التنافسي بمقدار (0,594)، ومن العرض السابق يتضح وتبعاً للنتائج المتحصل علمها فإنه هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية التمكين و متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

المطلب السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

نصت الفرضية الفرعية السادسة على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة و متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

ولكي تتضح صحة ونفي الفرضية لابد من التأكد من صلاحية النموذج من أجل اختبارها، وذلك بالتطرق لنتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple

Regression Analysés) لقياس أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة كمتغير مستقل على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة كمتغير تابع.

الجدول(15-04): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	4	72,179	18,045	66,678	0,587	*0,000
الخطأ	188	50,878	0,271			
المجموع	192	123,057				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (14)، الجدول (06)، ص: 246.

من خلال الجدول (15-04) السابق نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يساوي (*0,000) وهو أقل من مستوى من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه نستخلص أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول(16-04): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة.

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	0,679	3,520	/	/	0,001	/
استراتيجية التدريب	0,118	2,071	0,766 ^a	0,587	0,040	يوجد أثر
استراتيجية التعلم	0,127	1,601			0,111	لا يوجد أثر
استراتيجية تنمية المسار الوظيفي	0,215	3,279			0,001	يوجد أثر
استراتيجية التمكين	0,001	6,624			0,000	يوجد أثر
المعادلة	$Y=0,679 + 0,118x_1 + 0,215x_3 + 0,001x_4 + \epsilon$					
الخطأ المعياري (ϵ)	ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (14)، الجدول (06)، ص: 246.

يتضح من خلال الجدول (16-04)، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها استراتيجية التدريب وبعدها استراتيجية تنمية الموارد البشرية وبعدها استراتيجية التمكين في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة قيم مستوى الدلالة لبعدها استراتيجية التدريب وبعدها استراتيجية تنمية المسار الوظيفي وبعدها استراتيجية التمكين حيث بلغت قيمتها على التوالي (*0,040)، (*0,001)، (*0,000)، والتي هي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في دراستنا ($\alpha \leq 0.05$)، كما تشير قيمة الارتباط (R) إلى أن قوة الارتباط بين الأبعاد

(استراتيجية التدريب واستراتيجية تنمية المسار الوظيفي واستراتيجية التمكين و متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة) بلغت $(0,766^a)$ ، وهو ما يفسر على وجود علاقة طردية بين المتغيرات، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0,587) وعليه نستخلص أن أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية تفسر ما نسبته (58%)، من المتغير التابع (الذكاء التنافسي) والباقي تفسره عوامل أخرى أو يعود لأبعاد أخرى لم يتم التطرق لها في نموذج الدراسة.

أما بخصوص قيمة معامل (B1) والبالغة (0,118)، فتدل على أن أي تغير في بعد استراتيجية التدريب بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في متطلبات الذكاء التنافسي بمقدار (0,118)، وبلغت قيمة معامل (B3) والبالغة (0,215)، فتدل على أن أي تغير في بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في متطلبات الذكاء التنافسي بمقدار (0,215)، أما قيمة معامل (B4) والبالغة (0,001)، فتدل على أن أي تغير في بعد استراتيجية التمكين بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في متطلبات الذكاء التنافسي بمقدار (0,001).

ومن العرض السابق وتبعاً للنتائج المتحصل عليها فإنه هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على أنه: « توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

كما ويتضح من خلال الجدول (04-16)، بأن بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي يأتي في المرتبة الأولى من حيث تأثيره على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، يليه بعد استراتيجية التدريب في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة بعد استراتيجية التمكين من حيث تأثيره على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة.

من خلال نتائج تحليل العلاقات التأثير بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي

يتضح الآتي:

- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، إذ بلغ معامل الارتباط بينها ($R=0,746$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة مع متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، وهذا ما يؤكد بأن المتغير المستقل (أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية)، فسر ما مقداره (55,6%)، من التباين في المتغير التابع (متطلبات الذكاء التنافسي).

- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة وبين متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة إذ تبين من خلال الانحدار الخطي البسيط أن أكثر أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية تأثير في متطلبات الذكاء التنافسي جاءت على الترتيب التالي: بعد استراتيجية التمكين في المرتبة الأولى، إذ أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ ($R=0,681$)، يليه بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي في المرتبة الثانية، إذ أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ ($R=0,674$)، يليه بعد استراتيجية التعلم في المرتبة الثالثة، إذ أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ ($R=0,569$)، ثم بعد استراتيجية التدريب في المرتبة الرابعة، إذ أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ ($R=0,539$).
 - تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن أكثر أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية تأثير في متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة جاءت على الترتيب التالي: استراتيجية تنمية المسار الوظيفي يأتي في المرتبة الأولى من حيث تأثيره على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، يليه بعد استراتيجية التدريب في المرتبة الثانية من حيث تأثيره على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، وفي المرتبة الثالثة بعد استراتيجية التمكين من حيث تأثيره على متطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة.
- وكخلاصة لما سبق يمكن القول بأن جميع نماذج الانحدار الخطي البسيط حقق أثر ذو دلالة معنوية، فضلاً على أن أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة حققت أثر معنوي في متطلبات الذكاء التنافسي، وبالتالي فإن هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة، والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة».

المبحث الثالث: دراسة واختبار الفروقات بين متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار فرضية الفروقات وذلك استناداً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستعمال البرنامج الإحصائي (spss)، لإثبات هذه الفرضية أو نفيها، واختبارها بواسطة أحد الأساليب الإحصائية والمتمثلة في اختبار (Mann –Whitney)، من أجل مقارنة عينتين مستقلتين واختبار (Kruskal-Wallis) من أجل أكثر من عينتين مستقلتين، وجاءت الفرضية الرئيسية الرابعة لهذا الاختبار كما يلي:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للعوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل) بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

ومن أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة سنحاول التأكد من صحة الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للجنس بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

2. الفرضية الفرعية الثانية: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للفئة العمرية بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

3. الفرضية الفرعية الثالثة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للعوامل الديموغرافية للمؤهل العلمي بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

4. الفرضية الفرعية الرابعة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للعوامل الديموغرافية لسنوات الخدمة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

5. الفرضية الفرعية الخامسة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للمستوى الوظيفي بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

6. الفرضية الفرعية السادسة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى لطبيعة العمل بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة».

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للجنس بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة».

وللتعرف على ما إذ كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي والتي تعزى للاختلاف في النوع الاجتماعي قمنا باختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث قمنا باستخدام اختبار (Mann –Whitney) وذلك لأنه لدينا فئتين في النوع الاجتماعي (ذكر-أنثى)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (04-17): نتائج اختبار (Mann –Whitney) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي تعزى للنوع الاجتماعي.

المحور	النوع الاجتماعي	التكرار	متوسط الرتب	قيمة اختبار Mann –Whitney	مستوى معنوية Mann –Whitney
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	ذكر	161	93,19	1962,000	0,033*
	أنثى	32	116,19		
الذكاء التنافسي	ذكر	161	96,21	2449,500	0,661*
	أنثى	32	100,95		

أنظر للملحق (15)، الجدول (01)، ص: 247.

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).

الجدول(18-04): نتائج اختبار (Mann –Whitney) للفروقات في إجابات العينة حول أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية تعزى للنوع الاجتماعي.

مستوى معنوية Mann –Whitney	قيمة اختبار Mann –Whitney	متوسط الرتب	التكرار	النوع الاجتماعي	أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية
0,065*	2046,000	93,71	161	ذكر	استراتيجية التدريب
		113,56	32	أنثى	
0,046	2003,500	93,44	161	ذكر	استراتيجية التعلم
		114,89	32	أنثى	
0,119*	2128,500	94,22	161	ذكر	استراتيجية تنمية المسار الوظيفي
		110,98	32	أنثى	
0,169*	2128,500	94,55	161	ذكر	استراتيجية التمكين
		109,33	32	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق(15)، الجدول(02)، ص:247.

الجدول(19-04): نتائج اختبار (Mann –Whitney) للفروقات في إجابات العينة حول بعد استراتيجية التعلم تعزى للنوع الاجتماعي

رقم الفقرة	الفقرات	النوع الاجتماعي	التكرار	متوسط الرتب	قيمة اختبار Mann – Whitney	مستوى معنوية Mann – Whitney
01	لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي التعليمية من أجل تطوير العمل بطرق جديدة	ذكر	161	98,49	2336,500	0,364*
		أنثى	32	89,52		
02	تتبنى مؤسستنا خطط تعلم على المدى البعيد من أجل رفع المستوى التعليمي للعاملين فيها	ذكر	161	92,68	1880,000	0,013
		أنثى	32	118,75		
03	يعمل الأفراد على تطوير معارفهم من خلال التعلم الذاتي المستمر.	ذكر	161	95,57	2346,000	0,402*
		أنثى	32	104,19		
04	تشجع مؤسستنا أفرادها على التعلم من أخطائهم السابقة.	ذكر	161	95,06	2263,500	0,265*
		أنثى	32	106,77		

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق(15)، الجدول(03)، ص:248.

الجدول (20-04): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد استراتيجية التعلم حسب متغير النوع الاجتماعي

رقم الفقرة	الفقرات	النوع الاجتماعي	التكرار	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
02	تبنى مؤسستنا خطط تعلم على المدى البعيد من أجل رفع المستوى التعليمي للعاملين فيها	ذكر	161	2,869 6	أحياناً
		أنثى	32	3,468 8	غالباً

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).
أنظر للملحق (15)، الجدول (04)، ص: 249.

ويمكننا قراءة النتائج كما يلي :

من خلال الجدول (18-04)، قيمة مستوى معنوية ($M - W$) بلغ ($0,033^*$) بالنسبة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)، وبالتالي توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي أما بالنسبة للذكاء التنافسي فقد بلغت معنوية ($M - W$) ($0,661^*$)، وهو أكبر من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير الذكاء التنافسي تعزى للنوع الاجتماعي.

وبالتالي نستخلص بأن هناك مبرر قوي برفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للجنس بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة».

حيث يتضح من خلال الجدول (18-04)، بأنه لا توجد فروقات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي بالنسبة للأبعاد (استراتيجية التدريب، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين) وأن مصدر الفروقات في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية يعود حول بعد (استراتيجية التعلم) وذلك في فقرة واحدة وهي تبني المؤسسة لخطط التعلم على المدى البعيد من أجل رفع المستوى التعليمي للعاملين فيها، وللتوضيح أكثر تبين ذلك في الجدول (19-04)، و الجدول (20-04)، يوضح اتفاق فئة الاناث على تني المؤسسة لخطط التعلم على المدى البعيد بغرض رفع مستوى العاملين، ويمكن تفسير ذلك بأن الاناث أكثر دراية بالخطط الادارية داخل المؤسسة عكس غالبية الرجال الذين يعملون في خط الانتاج.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للفئة العمرية بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة».

وللتعرف على ما إذ كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي والتي تعزى للاختلاف في الفئة العمرية قمنا باختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث قمنا باستخدام اختبار (Kruskal-Wallis) من وذلك لأنه لدينا أكثر من فئتين (30 سنة فأقل - من 31 إلى 40 سنة - من 41 إلى 50 سنة-51 سنة فأكثر)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (21-04): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي تعزى للفئة العمرية.

المحور	الفئة العمرية	التكرار	متوسط الرتب	قيمة اختبار Kruskal-Wallis	مستوى معنوية Kruskal-Wallis
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	30 سنة فأقل	39	105,71	2,128	0,546*
	من 31 إلى 40 سنة	111	96,80		
	من 41 إلى 50 سنة	38	91,63		
	51 سنة فأكثر	5	74,30		
الذكاء التنافسي	30 سنة فأقل	39	102,97	1,753	0,625*
	من 31 إلى 40 سنة	111	98,30		
	من 41 إلى 50 سنة	38	89,57		
	51 سنة فأكثر	5	78,10		

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (16)، الجدول (01)، ص: 250.

ويمكننا قراءة نتائج الجدول من الجدول (21-04) كما يلي:

قيمة مستوى معنوية ($K-W$) بلغ ($0,546^*$)، بالنسبة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة تعزى للفئة العمرية، أما بالنسبة للذكاء التنافسي فقد بلغت معنوية ($k-W$) ($0,625^*$)، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير الذكاء التنافسي تعزى للفئة العمرية.

وبالتالي يوجد مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للفئة العمرية بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

وعليه نستخلص أنه لا توجد للفئة العمرية أثر في تصورهم نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للعوامل الديموغرافية للمؤهل العلمي بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

وللتعرف على ما إذ كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي والتي تعزى للاختلاف في المؤهل العلمي قمنا باختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث قمنا باستخدام اختبار (Kruskal-Wallis) وذلك لأنه لدينا أكثر من فئتين (ثانوي أو أقل، جامعي (مستوى التدرج)، ما بعد التدرج (ماجستير_ دكتوراه)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (22-04): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي تعزى للمؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	التكرار	متوسط الرتب	قيمة اختبار Kruskal-Wallis	مستوى معنوية Kruskal-Wallis
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	ثانوي أو أقل	64	94,16	0,352	0,839*
	جامعي (مستوى التدرج)	110	99,07		
	ما بعد التدرج (ماجستير_ دكتوراه)	19	94,61		
الذكاء التنافسي	ثانوي أو أقل	64	94,18	0,251	0,882*
	جامعي (مستوى التدرج)	110	98,56		
	ما بعد التدرج (ماجستير_ دكتوراه)	19	97,45		

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (16)، الجدول (02)، ص: 251.

ويمكننا قراءة نتائج الجدول من الجدول (22-04) كما يلي:

قيمة مستوى معنوية ($K-W$) بلغ ($0,839^*$)، بالنسبة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة تعزى للفئة العمرية، أما بالنسبة للذكاء التنافسي

فقد بلغت معنوية (k_w) (0,882*)، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير الذكاء التنافسي تعزى للمؤهل العلمي.

وبالتالي يوجد مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للعوامل الديموغرافية للمؤهل العلمي بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة». وعليه نستخلص أنه لا يوجد للمؤهل العلمي أثر في تصورهم نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للعوامل الديموغرافية لسنوات الخدمة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة».

وللتعرف على ما إذ كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي والتي تعزى للاختلاف في سنوات الخدمة قمنا باختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث قمنا باستخدام اختبار (Kruskal-Wallis) وذلك لأنه لدينا أكثر من فئتين (5 سنوات فأقل - من 06 إلى 10 سنوات - من 11 إلى 20 سنة - 21 سنة فأكثر)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (23-04): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي

تعزى لسنوات الخدمة.

المحور	سنوات الخدمة	التكرار	متوسط الرتب	قيمة اختبار Kruskal-Wallis	مستوى معنوية Kruskal-Wallis
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	5 سنوات فأقل	42	103,24	2,593	0,459*
	من 06 إلى 10 سنوات	81	100,51		
	من 11 إلى 20 سنة	65	88,05		
	21 سنة فأكثر	5	104,00		
المحور	سنوات الخدمة	التكرار	متوسط الرتب	قيمة اختبار Kruskal-Wallis	مستوى معنوية Kruskal-Wallis
الذكاء التنافسي	5 سنوات فأقل	42	100,55	3,832	0,280*
	من 06 إلى 10 سنوات	81	103,83		
	من 11 إلى 20 سنة	65	86,16		
	21 سنة فأكثر	5	97,40		

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (16)، الجدول (03)، ص: 251.

ويمكننا قراءة نتائج الجدول من الجدول (23-04) كما يلي:

قيمة مستوى معنوية (K_W) بلغ ($0,459^*$)، بالنسبة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة تعزى لسنوات الخدمة، أما بالنسبة للذكاء التنافسي فقد بلغت معنوية (k_W) ($0,280^*$)، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير الذكاء التنافسي تعزى لسنوات الخدمة.

وبالتالي يوجد مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للعوامل الديموغرافية لسنوات الخدمة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبيدة». وعليه نستخلص أنه لا يوجد لسنوات الخدمة أثر في تصورهم نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي.

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تضمنت الفرضية الفرعية الخامسة ما يلي:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للمستوى الوظيفي بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

وللتعرف على ما إذ كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي والتي تعزى للاختلاف في للمستوى الوظيفي قمنا باختبار الفرضية الفرعية الخامسة، حيث قمنا باستخدام اختبار (Kruskal-Wallis) وذلك لأنه لدينا أكثر من فئتين (إطار - عون تحكم - عون تنفيذ)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (24-04): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي تعزى للمستوى الوظيفي.

المحور	المستوى الوظيفي	التكرار	متوسط الرتب	قيمة اختبار Kruskal-Wallis	مستوى معنوية Kruskal-Wallis
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	إطار	105	105,89	5,879	0,053*
	عون تحكم	53	85,45		
	عون تنفيذ	35	87,81		
الذكاء التنافسي	إطار	105	96,74	0,243	0,886*
	عون تحكم	53	94,95		
	عون تنفيذ	35	100,89		

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss). أنظر للملحق (16)، الجدول (04)، ص: 251.

ويمكننا قراءة نتائج الجدول من الجدول (24-04) كما يلي:

قيمة مستوى معنوية ($K-W$) بلغ ($0,053^*$)، بالنسبة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وهو يساوي مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي، أما بالنسبة للذكاء التنافسي فقد بلغت معنوية ($k-W$) ($0,886^*$)، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير الذكاء التنافسي تعزى للمستوى الوظيفي.

وبالتالي يوجد مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للمستوى الوظيفي بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

وعليه نستخلص أنه لا يوجد للمستوى الوظيفي أثر في تصورهم نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي.

المطلب السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تضمنت الفرضية الفرعية السادسة ما يلي:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى لطبيعة العمل بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

وللتعرف على ما إذ كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي والتي تعزى للاختلاف في طبيعة العمل قمنا باختبار الفرضية الفرعية السادسة، حيث قمنا باستخدام اختبار (Kruskal-Wallis) وذلك لأنه لدينا أكثر من فئتين (إدارية - إنتاجية - تقنية-أخرى)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (04-25): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي

تعزى لطبيعة العمل.

المحور	طبيعة العمل	التكرار	متوسط الرتب	قيمة اختبار Kruskal-Wallis	مستوى معنوية Kruskal-Wallis
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	إدارية	41	98,59	0,189	0,979*
	إنتاجية	125	96,03		
	تقنية	25	99,94		
	أخرى	2	88,25		
المحور	طبيعة العمل	التكرار	متوسط الرتب	قيمة اختبار Kruskal-Wallis	مستوى معنوية Kruskal-Wallis
الذكاء التنافسي	إدارية	41	92,99	1,449	0,694*
	إنتاجية	125	99,97		
	تقنية	25	91,22		
	أخرى	2	66,00		

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج (Spss).

أنظر للملحق (16)، الجدول (05)، ص: 252.

ويمكننا قراءة نتائج الجدول من الجدول (04-25) كما يلي:

قيمة مستوى معنوية (K_W) بلغ (0,979*)، بالنسبة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة تعزى لطبيعة العمل أما بالنسبة للذكاء التنافسي فقد بلغت معنوية (k_W) (0,694*)، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير الذكاء التنافسي تعزى لطبيعة العمل.

وبالتالي فهناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى لطبيعة العمل بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية». وعليه نستخلص أنه لا يوجد لطبيعة العمل أثر في تصورهم نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي.

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجداول سابقاً يمكننا أن نلخص آراء وتصورات العاملين المستجيبين حول متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، من خلال النقاط الآتية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للنوع الاجتماعي بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للفئة العمرية بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للعوامل الديموغرافية للمؤهل العلمي بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للعوامل الديموغرافية لسنوات الخدمة بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للمستوى الوظيفي بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى لطبيعة العمل بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.
- بناءً لهذه النتائج يمكن القول بأنه يوجد مبرر قوي برفض الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه:
« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للعوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل) بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

خلاصة الفصل الرابع

تضمن هذا الفصل تحليل علاقات الارتباط وقياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، حيث تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية تحليل علاقة الارتباط بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي، ثم تم التطرق إلى الفرضية الرئيسية الثالثة من أجل قياس علاقات التأثير بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية وبين متطلبات الذكاء التنافسي وذلك بالاستعانة بتحليل الانحدار الخطي البسيط، وأيضاً تحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك بغية التعرف على المتغيرات المستقلة منفردة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، لتأتي بعدها الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تعنى باختبار وجود الفروقات من حيث إدراك متغيرات لدى العاملين والتي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية.

ووفقاً للمعطيات التي قدمت سابقاً والنتائج المتحصل عليها خلصت دراستنا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، وبالتالي فإنه يوجد مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على: «توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

أيضاً خلصت دراستنا إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، وبالتالي يوجد مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه: «توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

وبخصوص فرضية الفروقات اتضح لنا عدم وجود فروق بين في آراء عينة الدراسة تجاه إدراك متغيرات الدراسة المتمثلة في: استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي، تعزى للعوامل الشخصية و الوظيفية (الفئة العمرية المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل) مع استثناء إدراك عينة الدراسة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعزى للنوع الاجتماعي، وبالتالي فهناك مبرر قوي يوجد مبرر قوي برفض الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للعوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل) بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة».

خاتمة عامة

خاتمة عامة

احتوت دراستنا هذه على جزأين أساسيين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، حيث تمثل الهدف الرئيسي من دراستنا في ايجاد أثر لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي بمنظمات الأعمال، ولتحقيق ذلك قمنا بتسليط الضوء على المتغيرين والتعريف بها في الجزء النظري، أما في الجزء التطبيقي فقد تمت الاستعانة بأسئلة وفرضيات بحثية بغرض الاجابة عن السؤال الرئيسي والذي أشرنا إليه سابقاً في مقدمة الدراسة، وقد تحقق ذلك من خلال دراسة ميدانية قمنا بها في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، حيث في الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والتي يمكن أن نوضحها بشكل اجابات عن مختلف التساؤلات التي طرحناها سابقاً.

أولاً: نتائج الجزء النظري

1. تعد استراتيجية تنمية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمنظمة، والعنصر الأساسي لضمان البقاء والاستمرارية في ظل البيئة المعقدة والتنافسية.
2. في ظل التحديات التنافسية تظهر الأهمية الشديدة للذكاء التنافسي وذلك من خلال البحث عن جودة المعلومات حول المنافسين والعملاء والبيئة الخارجية وتحليلها، بما يساعد المنظمة على تحديد الوضع التنافسي لها.
3. تمتاز الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص التي قد تسمح بخلق الفرصة بممارسة الذكاء التنافسي كأداة تحقق القدرة التنافسية، وذلك من خلال جعل الموارد البشرية متدربة ومؤهلة وتمتلك جميع المعلومات من أجل تحليل الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية وتجنب تهديدات البيئة الخارجية، ولكي تضمن المنظمة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع مجريات البيئة والأسواق التنافسية.
4. هناك علاقة تكاملية بين التعلم التنظيمي وبين الذكاء التنافسي، حيث أن الجوهر الأساس يكمن في المعلومة ولذلك ينبغي القول أن التعلم يسمح للمنظمة بإيجاد الطرق والسبل لجذب المعلومات الدقيقة في البيئة المتغيرة وبالتالي يعمل كإنذار لرصد كل المعلومات الحديثة، وفي نفس الصدد نرى بأن الذكاء التنافسي يشترك أو يكمل مهام التعلم التنظيمي فكلاهما يبحث عن المعلومة، في حين أن الذكاء يمتاز بتحليل المعلومة وتحويلها إلى ذكاء هنا نجد القيمة الجوهرية للذكاء التنافسي.
5. إن فاعلية الذكاء التنافسي تزداد متى تم النظر إلى الفوائد التي تحققها استراتيجية تنمية الموارد البشرية والعمل بالطرق والمناهج الجديدة في العمل، مع محاولة إمداد المنظمة بمواردها البشرية بالمعلومات اللازمة حول كل ما يتعلق بالبيئة الخارجية ومشاركتها لجميع أنحاء المنظمة، وذلك من أجل المساعدة في صنع و اتخاذ القرار من جهة والعمل على الحفاظ على الوضع التنافسي ومزاياها التنافسية من جهة أخرى.

خاتمة عامة

ثانياً: نتائج الجزء التطبيقي

1. من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، تبين أن مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة تعمل في أسواق تمتاز بالتنافس، وبالتالي فهي بحاجة إلى زيادة قدرتها التنافسية من أجل ممارسة أعمالها بالشكل الأمثل، وهو الأمر الذي يستدعي دراسة الاستراتيجية الكلية للمنظمة بغية جعل المورد البشري كشريك استراتيجي من خلال العمل على تنمية مهاراته وقدراته من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في ممارسة الأعمال.
2. اتضح أيضاً بأن مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة بالرغم من أنها حديثة العهد إلا أنها تسعى جاهدة لتبني استراتيجيات قوية تسمح لها بمواجهة كل التعقيدات البيئية وجعل الذكاء التنافسي أداة استراتيجية تعمل على إبقائها في السوق، والتنبؤ بكل التغيرات المختلفة التي تحيط بالبيئة الخارجية التنافسية.
3. من خلال تشخيص وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة تبين أن العينة تكونت أغلبها من جنس ذكر وذلك بنسبة (83,4%)، وهو ما يدل على طبيعة عمل المؤسسة ومتطلباتها والتي تحتاج للعنصر الذكوري أكثر من العنصر النسوي خاصة وأن المؤسسة ذات طابع صناعي انتاجي وهو الأمر الذي يتطلب وجود قوى عاملة من جنس الذكور والذي يحقق الجهود الكافية للقيام بذلك، ومن حيث الفئة العمرية فقد تبين أن أكبر نسبة كانت للفئة المحصورة بين (31 إلى 40 سنة)، بنسبة (57,5%)، وهو ما يدل أن أغلب العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بمراحل شبابية متقدمة، حيث يتسنى لهاته الفئة اكتسابهم الخبرة الكافية التي تمكنهم من الالتزام بالمسؤوليات والقيام بالمهام الوظيفية المكلفة بهم على أتم وجه لما لهم من قدرة هائلة على فهم وتبصر المشاكل ومعالجتها بخصوص المؤهل العلمي للعينة محل الدراسة فقد اتضح بأن النسبة الكبيرة كانت أغلبها للعينة التي تحمل الشهادة الجامعية (مستوى التدرج)، والذي بلغ عددهم (110)، وذلك بنسبة (57%)، وهو ما يفسر أن المؤسسة تفضل تعيين حملة الشهادات الجامعية، وبالتالي تمتعهم بالكفاءة المهنية والمعارف العلمية التي تمكنهم من تأدية واجباتهم بالشكل الأمثل.
4. من خلال تشخيص وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الدراسة تبين أن المستوى الوظيفي للعينة محل الدراسة بلغ أعلى نسبة لتوزيع أفراد على (105)، إطار بنسبة قدرت ب(54,4%)، وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة مؤهلين لفهم فقرات الاستبانة وتقديم اجابات حول المحاور بكل موضوعية وشفافية، وقد تبين أن أكبر نسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كانت للفئة المحصورة بين (06 إلى 10 سنوات)، وزعت على (81)، بنسبة (42,0%)، وهذا ما يفسر على مدى تمتع أفراد عينة الدراسة باكتساب الخبرة الكافية للقيام بالمهام

خاتمة عامة

المنوطة بهم، تحققت أعلى نسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل على (125)، مفردة انتاجية قدرت ب(64,8%)، وقد يعود السبب في ذلك إلى النشاط المعتمد للمؤسسة، والذي يؤكد أن المؤسسة تنشط في القطاع الصناعي.

5. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأن المستوى العام لكل من (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي) كان متوسطاً، وبالتالي يوجد مبرر قوي بعدم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: «يوجد مستوى إدراك مرتفع لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة محل الدراسة».

6. من خلال وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، اتضح بأن العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة على دراية بأن استراتيجية تنمية الموارد البشرية من الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم على تنمية وقدرات العاملين وهو ما أكدته معطيات التحليل الاحصائي حيث حظي هذا المتغير بالاتجاه الايجابي للمتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة، وسوف تتضح الرؤية أكثر بعد استعراض مختلف الأبعاد الخاصة باستراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم استراتيجية تنمية الموارد المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، حيث حققت جميعها مستويات متوسطة وسنوضح بالترتيب التنازلي ذلك:

■ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي على أن بعد استراتيجية التعلم قد حظي بالمرتبة الأولى، وهو ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تضع هذه الاستراتيجية من بين الأهداف العامة لها، لأن استراتيجية التعلم بمثابة الخطوة الأولى للالتحاق بمصاف المنظمات المتعلمة وبالتالي تشجيعها على التعلم يعمل على رفع المستوى التعليمي لجميع العاملين بها.

■ و أظهرت نتائج التحليل الاحصائي على أن بعد استراتيجية التدريب جاء بالمرتبة الثانية، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة محل دراستنا تطمح لتطير برامجها التدريبية وتنفيذها بشكل أفضل من خلال خبراء من ذوي الخبرة والمهارة، وذلك من أجل ضمان السير الجيد للبرامج التدريبية وهو ما يحقق في الأخير النتائج المرضية للأهداف المسطرة حول تنمية مواردها البشرية.

■ كما وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي على أن بعد استراتيجية التمكين جاء بالمرتبة الثالثة، وهو ما يدل على أن المؤسسة تمنح لعاملها جزء السلطات الكافية للقيام بالمهام والأعمال المفوضة إليهم، ولا يتأتى ذلك إلا بالتوفر الكافي للمعلومات وهو ما تحاول المؤسسة توفيره من أجل انجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

خاتمة عامة

■ وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أيضاً على أن بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي جاء بالمرتبة الرابعة وهو ما يوضح أن المؤسسة محل دراستنا تضع استراتيجية واضحة لتنمية المسار الوظيفي لمواردها البشرية، حيث تعمل على محاولة خلق توافق بين احتياجات المنظمة واحتياجات مواردها البشرية من خلال الحفاظ على الكفاءات البشرية لها والارتقاء بها لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية، وهو ما يضمن في الأخير بقائها في مناصب أعلى.

■ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأن المستوى العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي، حيث اتضح بأن العاملين بالمؤسسة لديهم الرغبة في تعزيز المهارات التعليمية من أجل تطوير العمل بطرق جديدة من جهة، كما أنها تسعى لتوفير خبراء مؤهلين لتنفيذ العمليات التدريبية وتتيح الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التكوين والتدريب بشكل مستمر ودوري من جهة أخرى، وتزويد عاملها بالمعلومات اللازمة وتطوير معارفهم من خلال التعلم الذاتي المستمر، كما نلاحظ بأن المؤسسة تركز جهودها على استراتيجية التدريب واستراتيجية التعلم، وهو ما يجب على مؤسسة (MFG)، لصنع الزجاج بالبلدية تعزيزها باعتبارها نقاط قوة تمكنها من التبنى الجيد لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

7. ومن خلال وصف وتشخيص متغيرات الدراسة اتضح بأن العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية على دراية بالذكاء التنافسي، وهو ما أوضحه نتائج التحليل الاحصائي الذي بين المستوى المتوسط له من خلال المتوسط الحسابي، وسوف تتضح الرؤية أكثر بعد استعراض مختلف المتطلبات الخاصة بالذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، حيث حققت جميعها مستويات متوسطة، وسنوضح بالترتيب التنازلي ذلك:

■ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي على أن ذكاء العميل قد حظي بالمرتبة الأولى، وهو ما أكدته اجابات عينة الدراسة، حيث تبين أن مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبلدية تعطي أهمية لعملائها، ذلك باعتبار أن العميل مصدر أساسي ومهم لإبقاء المؤسسة على وضعها التنافسي، وذلك من خلال تعزيز العلاقة بينها وبين عملائها والحفاظ عليهم، وتخصيص المنتجات التي تعمل على جذب عملاء جدد وهو الأمر الذي يدعو المؤسسة إلى تتبع ورصد أذواق وميولات عملائها.

■ وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي على أن ذكاء المنافس قد حظي بالمرتبة الثانية، وهو ما أكدته اجابات عينة الدراسة، والذي يمكن تفسيره بأن المؤسسة تعمل جاهدة على تحديد التغيرات البيئية التي من شأنها ترصد

خاتمة عامة

تحركات المنافسين ونواياهم تجاه السوق، وهو ما يجعل المؤسسة فطنة لجعل منتجاتها أكثر تنافسية والعمل على تحديد موقعها التنافسي في الصناعة باستمرار.

■ وأيضاً أفصحت نتائج التحليل الاحصائي على أن ذكاء السوق قد حظي بالمرتبة الثالثة، وهو ما أكدته اجابات عينة الدراسة، وهو ما يدل على أن المؤسسة تبدي اهتماماً واضحاً في السوق وتتبع مجرياته، ووضع تصور كامل عن البيئة الخارجية من أجل تحديد الفرص واستغلالها وتحديد التهديدات والعمل على تجنبها.

■ كما و أفصحت نتائج التحليل الاحصائي على أن الذكاء التكنولوجي قد حظي بالمرتبة الرابعة، وهو ما أكدته اجابات عينة الدراسة حول هذا البعد، وهو ما يدل على أن المعلومات المستمدة في البيئة الخارجية حول التكنولوجيا تدعم تطورات المنتجات التي تقدمها المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة محل دراستنا لمحاولة رصد كل الفرص التكنولوجية من أجل كسب ميزة تنافسية.

■ و بينت نتائج التحليل الاحصائي على أن ذكاء التحالفات الاستراتيجية قد حظي بالمرتبة الخامسة، وهو ما أكدته اجابات عينة الدراسة حول هذا البعد، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بالأكثر على استراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى كنوع من التحالفات الاستراتيجية الأمر الذي يزيد من الأرباح ويقلل من التكاليف.

■ بينت نتائج التحليل الاحصائي بأن المستوى العام للذكاء التنافسي كان متوسطاً، لدى أفراد عينة الدراسة حيث اتضح بأن مؤسسة (MFG)، لصنع الزجاج بالبليدة تعمل على تعزيز العلاقة بينها وبين عملائها، وتخصيص منتجاتها من أجل جذب عملاء جدد، وتحديد موقعها التنافسي في الصناعة باستمرار، من خلال تتبع المنافس، أيضاً تعمل مؤسسة (MFG)، لصنع الزجاج بالبليدة على جعل منتجاتها أكثر تنافسية، كما يتميز نظام المعلومات في مؤسسة (MFG)، لصنع الزجاج بالبليدة بالأمان، وتسعى للمحافظة على ولاء عملائها، وبالتالي ما هو ملاحظ بأن المؤسسة تركز على ذكاء العميل والمنافس وأيضاً الذكاء التكنولوجي، وهي تعد نقاط قوة يجب على المؤسسة تعزيزها.

8. بيّنت نتائج تحليل علاقات الارتباط وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي، وهو ما أوضحته نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين، وبالتالي وجود مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق

خاتمة عامة

ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة « حيث:

■ أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط بوجود علاقة ارتباط بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي منفردة (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي) لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.

■ أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط بوجود علاقة ارتباط بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.

■ أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط بوجود علاقة ارتباط بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي منفردة (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي) لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.

■ أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط بوجود علاقة ارتباط بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.

9. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة تأثير موجبة بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية وبين متطلبات الذكاء التنافسي، وبالتالي وجود مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه: توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، و متطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس

خاتمة عامة

الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، حيث تبين على المستوى الجزئي ما يلي:

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية التدريب ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية التعلم ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية التمكين ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين) ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة.

10. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأن هناك مبرر قوي برفض الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي)، تعزى للعوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة

خاتمة عامة

العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل) بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، حيث تبين على المستوى الجزئي ما يلي:

■ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود فروق حول إدراك (استراتيجية تنمية الموارد البشرية) لدى العاملين، تجاه متغير النوع الاجتماعي، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول إدراك (الذكاء التنافسي) تجاه متغير النوع الاجتماعي وأن مصدر الفروقات في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية يعود حول بعد (استراتيجية التعلم) وذلك في فقرة واحدة وهي تبني المؤسسة لخطط التعلم على المدى البعيد من أجل رفع المستوى التعليمي للعاملين فيها، وهو ما يدل بأن الاناث أكثر دراية بالخطط الادارية داخل المؤسسة عكس غالبية الرجال الذين يعملون في خط الانتاج.

■ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي على عدم وجود فروق حول إدراك متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، تجاه متغير الفئة العمرية مما يدل على أنه لا يوجد للفئة العمرية للعاملين أثر في تصورهم نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي.

■ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي على عدم وجود فروق حول إدراك متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، تجاه متغير المؤهل العلمي مما يدل على أنه لا يوجد للمتغير العلمي للعاملين أثر في تصورهم نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي.

■ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي على عدم وجود فروق حول إدراك متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، تجاه متغير سنوات الخدمة مما يدل على أنه لا يوجد لسنوات الخدمة للعاملين أثر في تصورهم نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي.

■ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي على عدم وجود فروق حول إدراك متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي)، لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، تجاه متغير المستوى الوظيفي، مما يدل على أنه لا يوجد للمستوى الوظيفي للعاملين أثر في تصورهم نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي.

خاتمة عامة

■ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي على عدم وجود فروق حول إدراك متغيرات الدراسة (استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي) لدى العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة، تجاه متغير طبيعة العمل مما يدل على أنه لا يوجد لطبيعة العمل للعاملين أثر في تصورهم نحو استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي.

ثالثاً: توصيات الدراسة

من خلال ما تقدم سابقاً في دراستنا حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي بمنظمات الأعمال، والتي تضمنت الجزء النظري والجزء التطبيقي، ومن خلال المعطيات التحليلية توصي دراستنا ببعض النقاط التي نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار لجميع العاملين والرؤساء بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة بشكل خاص، ولكل المنظمات الأخرى بشكل عام، وكذلك الباحثين والمهتمين بمثل هذه المواضيع في التخصص ومن أهم التوصيات نذكر ما يلي:

1. التركيز على تفعيل استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة من خلال:

- تكثيف جهود الإدارة العليا حول تبني فلسفة تنمية المورد البشري باعتباره أهم الموارد وأنفعها بالمؤسسة؛
- العمل على تطوير البرامج التدريبية بناءً على احتياجات العاملين من التدريب من جهة و التغيرات البيئية من جهة أخرى؛
- العمل على زيادة الاهتمام بممارسات تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير الخبرات لجميع العاملين بالمستويات الوظيفية،
- ضرورة توفير ورشات تدريبية للعاملين تساعد على كيفية الاستشعار والتنبيؤ بالفرص والتهديدات وكيفية تحليل المعلومات والاستفادة منها؛
- ضرورة وضع استراتيجية لتنمية المسار الوظيفي تكون واضحة ومحددة لجميع الوظائف؛
- تشجيع المؤسسة على عقد اجتماعات دورية الغرض منها خلق أفكار جديدة تفيد في تأدية المهام ونقل المعارف بين العاملين؛


■ تنمية قدرات العاملين على تحمل المسؤولية وضرورة اشراكهم في اتخاذ القرارات.

2. التعمق في موضوع الذكاء التنافسي ومتطلباته من خلال:

- العمل على نشر ثقافة الذكاء التنافسي وتوسيع الوعي بين العاملين داخل المؤسسة؛

خاتمة عامة

- ضرورة دمج وحدة خاصة بالذكاء التنافسي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
 - ولأن الذكاء التنافسي أداة مهمة لرصد المعلومات الأساسية من أجل مواجهة التغيرات البيئية، لابد على القائمين على المؤسسة إعادة النظر بالاهتمام به؛
 - زيادة وعي العاملين حول تحركات المنافسين وتوقعات العملاء؛
 - توفير منتجات قائمة أساساً على رغبات وأذواق العملاء وذلك من خلال التقييم المستمر لآراء العميل؛
 - بما أن المؤسسة تسعى لكسب الأسواق المحلية والدولية فيجب عليها توفير فرق عمل خاصة بالذكاء التنافسي من أجل تتبع المحيط التنافسي لها؛
 - ضرورة الدخول في مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى تساعد في توسيع معارفها ونقل تكنولوجيات متعلقة بممارسات الذكاء التنافسي؛
 - عقد اتفاقيات شراكة وتعاون مع مؤسسات ذات بنية تكنولوجية من أجل مواكبة التطورات المختلفة في الميدان الصناعي؛
 - ضرورة اهتمام المؤسسة بالتحالفات مع مؤسسات أخرى من أجل معالجة وحل المشكلات أو السيطرة على الأسواق.
- رابعاً: آفاق الدراسة المستقبلية
- تقترح الطالبة من خلال دراستنا هذه جملة من المواضيع البحثية والتي يمكن للباحثين والمهتمين بالتخصص تناول أحد مجالاتها، وذلك بهدف إجراء دراسات مستقبلية قد تكمل ما لم يتطرق إليه بشكل كافٍ في دراستنا هذه، وهي كالتالي:
1. تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لزيادة القابلية التنافسية.
 2. دور رأس المال البشري في تحقيق الذكاء التنافسي.
 3. الذكاء التنافسي كمدخل للتحويل إلى المنظمة المتعلمة.
 4. استراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي.
 5. تقييم ممارسات الذكاء التنافسي في الأسواق الصناعية الجزائرية.
 6. تناول مواضيع (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالفات الاستراتيجية) كل على حدى.



قائمة المصادر و
المراجع

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: باللغة العربية

1. القرآن الكريم

2. قائمة الكتب

01	أحمد علي صالح، وآخرون، الإدارة بالذكاءات: منحج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010.
02	أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة: الجزء السادس، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، 2015.
03	باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 1، 2002.
04	جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2003.
05	حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية بيروت، 2002.
06	عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، الشارقة: شرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، ط 1، 2010.
07	علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع بالقاهرة، 1997.
08	عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط: 1، 2005.
09	فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010.
10	فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11	مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر: الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
12	مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
13	يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، 2006.

3. الرسائل و الأطروحات العلمية

14	أحلام نمر زهدي أسعد، أثر ممارسات الذكاء التنافسي في مستوى تطبيق الاستراتيجيات التنافسية لشركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2013.
15	أحمد سالم فلاح الفالح، أثر الذكاء التنافسي على جودة الخدمة في البنوك الاسلامية الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن، 2018.
16	أحمد عبدالله أمانة الشمري، الرصد البيئي والذكاء التنافسي و أثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011.

قائمة المراجع والمصادر

17	أنس محمد جهاد الحسيني، أثر إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن اختبار الدور الوسيط لذكاء الزبون في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً ليل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
18	أيمن محمود المعايطة، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2014.
19	بدر عيسى النوفل، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
20	تمارا محمود رشيد القريوتي، إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية و أثرها في الذكاء التنافسي: الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن. 2019. أحمد محمد عبد العزيز، النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، العدد(42)، 2018.
21	حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجيات التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012.
22	حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، الجزائر: جامعة الجزائر، 2007.
23	حنان محمد محمد سعيد، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.
24	سجى جواد حسين الكرعوي، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية لأداء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير مقدمة لتحقيق متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2016، ص:84-85.
25	سعاد عبد الجواد علي، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي في المحطات الإذاعية الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2019.
26	سليمان سعدي سليمان التعمري، أثر ذكاء الأعمال في بناء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، الأردن: جامعة عمان العربية، 2017.
27	سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الاقتصاد الصناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
28	صبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد

قائمة المراجع والمصادر

	البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2015.
29	صفية محمد أحمد ميرغني، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية،:دراسة ميدانية جامعة شندي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والحث العلمي، السودان: جامعة شندي، 2018.
30	عبد الحكيم جربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2012.
31	عبد الكريم علي ناصر العمري، استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في جامعة ذمار حتى عام 2030، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وتخطيط تربوي، قسم العلوم التربوية والنفسية، اليمن: جامعة ذمار، 2014.
32	عبد الله يوسف فياض بنى حمد، المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، الدور الوسيط للذكاء التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في تخصص الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2015.
33	عماد مساعدي، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس بسطيف 1، الجزائر، 2014.
34	فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة لتحقيق متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
35	فيصل أحمد الرواجفة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على كفاءة الأداء: دراسة حالة شركة الشرق الأوسط للتأمين (2005-2013)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التخطيط الاستراتيجي، تخصص إدارة الأعمال، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية، 2014.
36	ماهر فايز محمد فرحان، أثر الذكاء التنافسي في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية. الأردن، 2019.
37	محمد حسين عبدالله نعيم، واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، تخصص الإدارة التربوية، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
38	مريم محمد الحسن محمد علي، الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان العربية، السودان، 2019.
	مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة

قائمة المراجع والمصادر

	الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس، الجزائر، 2016.
39	هبة ضرار محمد عبيدات، أثر الذكاء التنافسي في ابتكار المنتج: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأغذية الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة الأردن، 2020.
40	وفاق جعيجع، استراتيجية الدولة الجزائرية في تنمية الموارد البشرية في أقسام المحو الأمية: دراسة ميدانية بمدينة المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فرع علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر: جامعة لمين دباغين سطيف 2، 2017.
41	وهيبة سراج، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف « SANIAK Groupe BCR »، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
42	ياسر إبراهيم مراد البياتي، الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، 2020.
43	يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامع فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2017.

4. المجالات العلمية

44	إسحاق خرشي، محمد فلاق، مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض: العلامة التجارية كوكا كولا أنموذجاً، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد(06)، العدد(01)، 2016.
45	اسراء محمد الزيبان، أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لجودة لتعليم، المجلد(06)، العدد (01)، 2019.
46	أسماء رشاد نايف الصالح، تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية: دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة العربية للإدارة، 2012.
47	أشرف محمد إبراهيم عوض، أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرضاقة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات-حالة أزمة (19 covid)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد(02)، العدد(01)، 2021.
48	آلاء عبد الموجود عبد الجبار، علاء أحمد حسن، دور ذكاء المنافسين في تحقيق أبعاد خفة المنظمات: دراسة ميدانية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(37)، العدد(117)، 2018.
49	إيمان أحمد الهنيبي، ديمة النسور، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي :

قائمة المراجع والمصادر

	دراسة ميدانية على قطاع المصارف العاملة في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(24)، العدد(108)، 2018.
50	أيمن حس ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(29)، العدد(02)، 2013.
51	أيمن حسن علي، أثر تطبيقات استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول الصحي، مجلة الشروق للعلوم التجارية، المجلد(12)، العدد(12)، 2020.
52	بوران فاضل صالح، دور تنمية الموارد البشرية في تقييم الأداء في شركات التأمين: دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، مجلة الأستاذ، المجلد(02)، العدد(209)، 2014.
53	حنان البديري كمال سليمان، استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة أسوان، المجلد(59)، العدد(59)، 2019، ص: 484.
54	حزبية هادف، استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد(06)، العدد(16)، 2015.
55	خالد حمد أمين ميرخان، شيروان عمر اوامر و زانا مجيد صادق، تحليل دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الأعمال على وفق أنموذج(Milez/Snaw) في الذكاء التنافسي: دراسة مقارنة بين شركة سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة في مدينة اربيل، مجلة العلوم الانسانية الكردية، المجلد(21)، العدد(06)، 2017.
56	دنيا كريم حسن، بشرى عبد إبراهيم، الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(58)، 2019.
57	رمزي محمد جودي، ابتسام بن غزال، الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الاستراتيجي للشركة: دراسة حالة شركة سيلاس للإسمنت جمورة بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد(09)، العدد (02)، 2020.
58	رنا ناصر صبر وآخرون، الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون بحث ميداني على عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(117)، 2018.
59	ريزان نصّور، دور الاستخبارات التسويقية في خلق اليقظة التنافسية: دراسة مقارنة بين فروع المصرف التجاري وفرع بنوك بيمو في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(41)، العدد(03)، 2019.
60	سمير محمد سالم الطروانة، دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد(35)، العدد (168)، 2016.
61	سميرة أحلام حدو، محمد فلاق، التطبيق العملي للذكاء التنافسي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: حالة شركة موبيليس للاتصالات الخلوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد(06)، العدد(01)، 2017.
62	سميرة فرحات، عيسى خليفي، دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد(01)، العدد(42)، 2017.
63	سهام أحمد محمد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

قائمة المراجع والمصادر

	بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا، <i>المجلة التربوية لجامعة سوهاج</i> ، العدد(83)، 2020، ص: 1103.
64	سهام بوفلفل، محمد بوقمقوم، الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كألية لدعم تنافسية المؤسسة، <i>مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة</i> ، المجلد 04، العدد 02، 2019.
65	سهام موسي، سميرة فرحات، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مؤسسة "بيفا صوالتوبي" للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركي في الجزائر، <i>مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة</i> ، المجلد(03) ، العدد(05) ، 2018.
66	سوسن ابراهيم رجب العكيدي، عناصر تنمية الموارد البشرية: دراسة تشخيصية لأراء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والألبان المحدودة في محافظة كركوك، <i>مجلة الكلية الإسلامية الجامعة – النجف الأشرف</i> ، المجلد(01) ، العدد(40)، 2016 .
67	شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات –تبسة، <i>مجلة الاقتصاد الجديد</i> ، المجلد(11)، العدد(02)، 2020.
68	شمس أمل عبد الفتاح عطوة، دعاء أحمد توفيق، المخاطر الاجتماعية للذكاء التنافسي وأثرها على التنمية البشرية: دراسة في مصنع سامسونج للإلكترونيات بمدينة بني سويف، <i>المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة</i> ، العدد(14)، 2019.
69	شهاب محمد محمود الطه، العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافس: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين لشركة Korek للاتصالات النقالة في العراق، <i>مجلة تنمية الرافدين</i> ، المجلد(40)، العدد(129) ، 2021.
70	صبيحة قاسم هاشم الموسوي، عباس مزهر عاكول الشبلاوي، استراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاساتها على جودة الخدمات البلدية: دراسة حالة في الدوائر البلدية في كربلاء المقدسة، <i>مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية</i> ، المجلد(22)، العدد(92)، 2016.
71	طارق طعمة عطية الشمري، دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات بالعراق، <i>مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية</i> ، المجلد(11)، العدد(24)، 2019.
72	عائشة قرش، تمكين العاملين من خلال التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، <i>مجلة دراسات وأبحاث</i> ، المجلد(12)، العدد(04)، 2020.
73	عبد العزيز علي مرزق، العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ، <i>المجلة العلمية للتجارة والتمويل</i> ، المجلد(02)، العدد(36)، 2016.
74	علي طالم، فريدة كافي، تنمية الموارد البشرية: الخيار الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المتعامل الاقتصادي موبيليس، <i>مجلة التكامل الاقتصادي</i> ، المجلد(07)، العدد(03)، 2019.
75	علي مؤيد أحمد، محمود علي محمد، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحوها، <i>مجلة جامعة حماة</i> ، المجلد(01)، العدد(09)، 2008.
76	عماد عبد الخالق صابر الطحان، دور الذكاء التنافسي في تعزيز المكانة السوقية بالتطبيق على شركات التأمين العامة والخاصة في مصر، <i>مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية</i> ، المجلد(19)، العدد(03)،

قائمة المراجع والمصادر

	2020.
77	فضيلة سلمان داوود، الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي: بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد(90)، 2016.
78	كمال طااطي، تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد(04)، العدد (07)، 2020.
79	كمال يوسف، العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة أوراق اقتصادية، العدد(03)، 2018.
80	لعللى بوكميش، الحق في التنمية كأساس لتنمية الموارد البشرية وتحقيق التنمية الشاملة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: الجامعة الافريقية أدرار، المجلد(05)، العدد(11)، 2013.
81	لقاء مطر عاتي، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الإبداع المؤسسي في ظل الدور التفاعلي المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة في كلية الكنوز الأهلية، مجلة أبحاث ميسان، المجلد(15)، العدد(29)، 2019.
82	لمى ماجد حميد، صديق بلبل ابراهيم، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد(04)، العدد(46)، 2019.
83	ليث سعد الله حسين، آلاء عبد الموجود عبد الجبار، العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العامة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(27)، العدد(77)، 2005.
84	محمد جبار الصائغ، هشام فوزي العبادي، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الأعمال، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(07)، العدد(04)، 2005.
85	محمد خنايف، التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية "عرض استراتيجية تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية بالجزائر: 2014-2019 والتعاون الدولي، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد(15)، العدد(02)، 2020.
86	محمد عبدالله محمد الهنداوي، نموذج مقترح للعلاقة بين مقدمات ونواتج الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية المصرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد(04)، 2014.
87	محمد علي حسين، موقف الإسلام من تنمية الموارد البشرية، مجلة دراسات الجامعة الإسلامية العالمية شيتاغونغ، المجلد 09، 2012.
88	محمود أسامة عبد الوهاب، دور تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد(69)، العدد(17)، 2020.
89	مراد علة، التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، مجلة دراسات وأبحاث، العدد(08)، 2012.
90	مصطفى منير اسماعيل، بسام باسم جميل، تباين المخاطرة الاستراتيجية دالة لاستثمار الذكاء التنافسي: بحث تطبيقي في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(22)، العدد(89)، 2016.

قائمة المراجع والمصادر

91	منال جبور سرور، و حسام أحمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(19)، العدد(70)، 2013.
92	مي محمد عبد المنعم محمد دين، عبد المطلب ابراهيم عبد الرسول آدم، أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015، مجلة إدارة الموارد البشرية، المجلد(21)، العدد(02)، 2020.
93	ناصر دادي عدون، نبق أبو بكر، استراتيجية التدريب ودورها في تكوين وتوجيه الثقافة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد(03)، العدد(02)، 2012.
94	نانو زياز، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد02، 2017.
95	نعيمة يحيوي، فتيحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بباتنة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد(02)، العدد(02)، 2015.
96	نور خليل الجبوري، مثنى معان العبيدي، ذكاء المنافسين ودوره في رسم الاستراتيجيات التنافسية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد، المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(01)، العدد(03)، 2022.
97	هالة أمين مغاوري، التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد(22)، العدد(05)، 2021.
98	هالة يحيوي، فعالية ممارسة الذكاء التنافسي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة حالة شركة Samsung، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، برلين، ألمانيا، العدد (05)، 2019.
100	هناء جاسم محمد العسكري، ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء إدارة المعرفة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(04)، العدد(10)، 2014.
101	يحيوية سملاي، أحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد(03)، العدد(02)، 2017.
102	يحيوية سملاي، نحو دور استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتمنغاست-الجزائر، المجلد(06)، العدد(12)، 2017.
103	

5. مداخلات الملتقيات والمؤتمرات العلمية

104	أشرف محمد دوابة، التنمية البشرية من منظور إسلامي، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول واقع التنمية البشرية في اقتصاديات البلدان الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 26-27 نوفمبر 2007.
105	صفاء عبد العلي عبد الأمير وأحمد عبدالله أمانة الشمري، أثر التعلم التنظيمي في تحقيق قدرات الاستخبارات التنافسية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من كليات جامعة كربلاء، وقائع المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول التوأمة المعرفية للتحديث الإداري والمالي والاقتصادي مع المجتمع، العراق: جامعة كربلاء، 2013.
106	عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، ورقة علمية مقدمة للملتقى الدولي حول

قائمة المراجع والمصادر

	التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، الجزائر: جامعة ورقلة، يومي 10-09 مارس 2004.	
107	فواز حموي، محمد العبدالله، الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الالكترونية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2012.	
108	محمد فلاق واسحاق خرشي و حدو سميرة أحلام، دور الذكاء التنافسي في ابراز البعد الاجتماعي للممارسات الاقتصادية : شركة جيزي (Djezzy) للاتصالات أنموذجاً، 2017.	

6. المواقع الإلكترونية

109	https://www.cevital.com/le-fondateur-bio-et-vision-ar/ , consulté le 12-11-2022, a 15 :00.
110	https://www.cevital-agro-industrie.com/ar/page/groupe-cevital-p15 , consulté le 12-11-2022, a 15 :00.
111	https://www.cevital.com/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9-15/ , consulté le 12-11-2022, a 21 :00.
112	https://www.mfg.dz/en/our-company/#qualite , consulté le 12-11-2022, a 21 :00.

ثانياً: باللغة الأجنبية

1. الكتب الأجنبية

113	Atka Ben Arfa , L'Impact du Modele De Gestion Des Ressources Humainesur La RÉALISATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES: CAS DE L'hopital L'hotel-Deu De Montreal , Mémoire Presente À L'enap En Vue De L'obtention De La Maitrise En Administraton Publique, École Natonale A'dadministration Publique, Montreal, 1996.
114	DUSYA VERA, MARY CROSSAN, ORGANIZATIONAL LEARNING, KNOWLEDGE MANAGEMENT, AND INTELLECTUAL CAPITAL: AN INTEGRATIVE CONCEPTUAL MODEL , The Handbokk of Organizational Learning & Knowledge Management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2000.
115	ESTIFANOS GEDLU, ASSESSMENT OF TRAINING AND DEVELOPMENT PRACTICES: THE CASE OF BERHAN INTERNATIONAL BANK S.C. , A THESIS SUBMITTED TO ST. MARY'S UNIVERSITY'S SCHOOL OF GRADUATE STUDIESIN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION, MARY'S UNIVERSITY , SCHOOL OF GRADUATE STUDIES, ADDIS ABABA, ETHIOPIA, 2017
116	John.P. Wilson, Human Resource Development: Learning and Training for individuals and organizations , 2end edition, British Library, London, 2004.
117	Matthias T. Meifert , Strategic Human Resource Development: A Journey In Eight Stages With a Foreword By Dave Ulrich , Springer - verlag , Berlin , Germany, 2012.
118	Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management , a guide to action,4 th édition, British Library cataloguing, 2008.
120	Mohinder Singh Dugal, INTEGRATING COMPETITIVE INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS , Submitted to the Graduate Faculty of Joseph M. Katz Graduate School of Business in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Pittsburgh, 1996.

121	Raffaella Manzini, Akhatjon Nasullaev, Technology intelligence in practice A systematic literature review of empirical studies and agenda for further research , Università Cattaneo Working Papers 2,2017.
122	Sébastien Bruyère, L'Intelligence Compétitive 2.0 pour le pilotage des projets e-Marketing , Thèse Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université du Sud Toulon-Var ÉCOLE DOCTORALE N° 509 « Civilisations et Sociétés euro-méditerranéennes et comparées, 2010.
123	Sidney Farrell, Evaluating the Competitive Intelligence Effort in a Manufacturing Company , Mini-dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree Masters of Business Administration (MBA) at the Potchefstroom campus of the North West University,2007.

2. المجالات العلمية

124	Abdelati Hakmaoui, et al, Towards an anticipatory system incorporating corporate foresight and competitive intelligence in creating knowledge: a longitudinal Moroccan bank case study , <i>Technological Forecasting & Social Change</i> , 2021.
125	Abdul Latif, Muhammad Suhail Nazar, Tariq Mehmood Khan, Faiz. M. Shaikh, Human Resource Development: Strategies for Sustainable Rural Development , <i>Asian Social Science</i> , Vol(07), No(06), 2011.
126	Aditya Sharma, Human Resource Reengineering (A Radical Rethinking and Role of New Technology in HR Optimization) , <i>INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH</i> , Vol(02), N(02), 2013.
127	Ahmad Badr, Emma Madden, Sheila Wright, The Contribution of CI to the Strategic Decision Making Process: Empirical Study of the European Pharmaceutical Industry , <i>Journal of Competitive Intelligence & Management</i> , Vol(03), No(04),2006.
128	Ali Gunawan, Implementation of Marketing Intelligence Systems for Operational Activities Using Business Intelligence in PT. XYZ , <i>International Conference on Information Management and Technology</i> , 2020.
129	Andrea Saayman, Jaco Pienaar, Patrick de Pelsmacker, Wilma Viviers, Ludo Cuyvers , Marie-Luce Muller, Marc Jegers, Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence , <i>Aslib Proceedings</i> , Vol (60), No(04), 2008.
130	Andrés A. Osorio, Julia C. Naranjo-Valencia , Gregorio Calderón-Hernández, Training and its influence on competitive strategy implementation , <i>Human Resource Development Quarterly</i> , Vol(31), No(02), 2019.
131	BABATUNDE OLOFIN, COMPETITIVE INTELLIGENCE IN THE BANKING INDUSTRY A CASE STUDY OF A NIGERIAN BANK , <i>Proceedings of Researchfora International Conference</i> , Lagos, Nigeria,2017.
132	Christopher C.A. Chan, Brenda Scott-Ladd, Organisational learning: Some considerations for human resource practitioners , <i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i> , Vol(11), No(04), 2004.
133	Daniel Rouach, Patrice Santi, Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes , <i>European Management Journal</i> , Vol(19), No(05), 2001.
134	Denise R. Philpot & Mariya Gavrilova Aguilar, Post-Leave (Return to Work) Training Needs and Human Resource Development , <i>Advances in Developing Human Resources</i> , Vol(23), No(02), 2021.
135	Dhekra Ben Sassi, Anissa Frini, Marouene Chaieb, Wahiba Ben Abdessalem Karaa, A rough set-based Competitive Intelligence approach for anticipating competitor's action , <i>Expert Systems With Applications</i> ,2022.

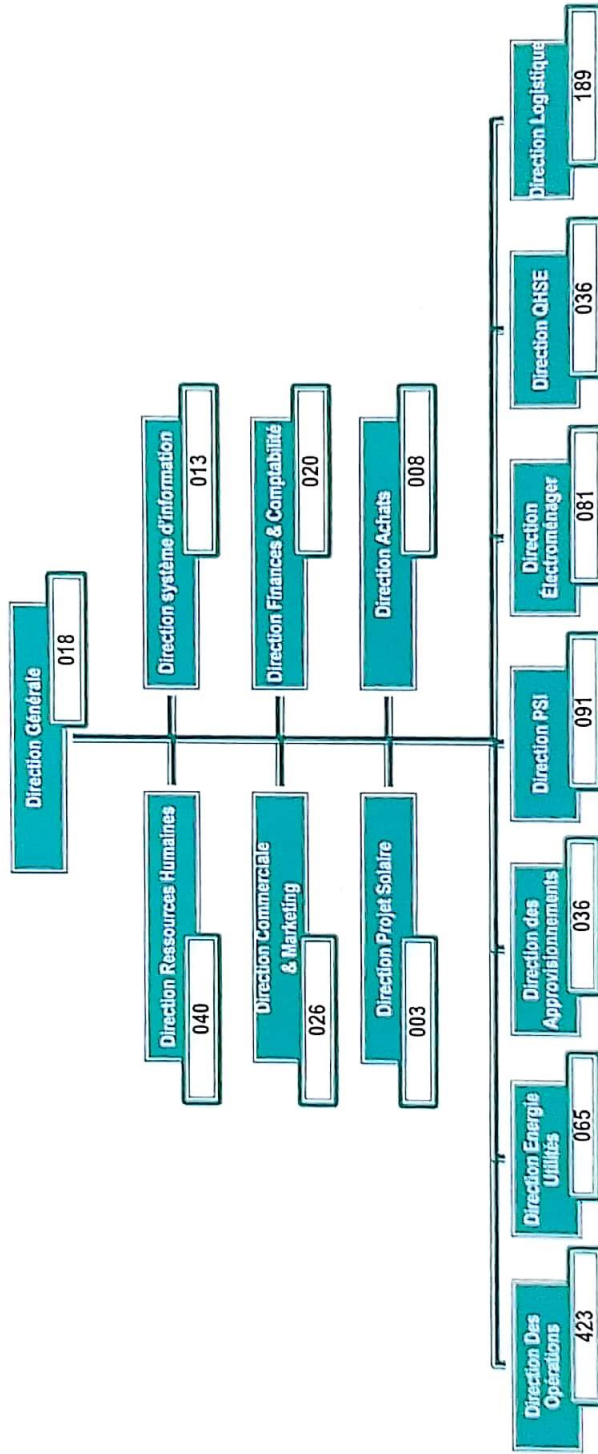
136	Fatma Fourati-Jamoussi, Claude-Narcisse Niamba, Julien Duquennoy, An evaluation of competitive and technological intelligence tools: A cluster analysis of users' perceptions , <i>Journal of Intelligence Studies in Business</i> , Vol(08), No(01), 2018.
137	Felicia Albescu, Irina Pugna, Reader Dorel Paraschiv, BUSINESS COMPETITIVE INTELLIGENCE –THE ULTIMATE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN STRATEGIC MANAGEMENT , <i>Revista Informatica Economica</i> , Vol(04), No(48), 2008.
138	František Bartes , THE PROCESS OF IMPLEMENTING COMPETITIVE INTELLIGENCE IN A COMPANY , <i>Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis</i> ,Vol (61), No(04), 2013.
139	George Leal Jamil, Approaching Market Intelligence concept through a case analysis: Continuous knowledge for marketing strategic management and its complementarity to competitive intelligence , <i>Procedia Technology</i> , Vol(09), 2013 .
140	Harsh Dwevidi, Ona Ladiwal, Training Practices in Indian Organizations: An Overview , <i>HRM Review</i> , Vol(02), No(07), 2011.
141	Hsinchun Chen, Michael Chau, Daniel Zeng, CI Spider: a tool for competitive intelligence on the web , <i>Decision Support Systems Magazine</i> , No(34) , 2002.
142	Hu, po, Theorizing Strategic Human Resource Development: Linking financial performance and sustainable competitive advantage International research conference , Fayetteville , AR , University of Minnesota,2007.
143	Jane Marin & Alan Poulter, Dissemination of competitive intelligence , <i>Journal of Information Science</i> , Vol(30), No(02), 2004.
144	Joel Rodriguez & Kelley Walters, The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation , <i>World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development</i> , Vol(03), No(10), 2017.
145	John E. Prescott, The Evolution of Competitive Intelligence , <i>International review of strategic management PROPOSAL Management</i> , Vol(06),1995.
146	Jonathan L. Calof, Sheila Wright, Competitive intelligence A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective , <i>European Journal of Marketing</i> , Vol(42), No(7/8), 2008.
147	Lubica Stefanikova, Martina Rypakova, Katarina Moravcikova, The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the enterprises , <i>Procedia Economics and Finance</i> , Vol(26), 2015.
148	Maja Basic, Organizational learning antecedents and open innovation: Differences in internationalization level , <i>International Journal of Innovation Studies</i> , Vol(05),No(04) 2021.
149	Maria Auxiliadora do Nascimento Melo, Denise Dumke de Medeiros, a model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence , <i>The TQM Magazine</i> , Vol(19), No(03), 2007.
150	Mohammed Ilyas, Making of a Corporate University Model: Transition from Traditional Training to Learning Management System , <i>Journal of Education and Practice</i> , Vol(08), No(15), 2017.
151	Mugo,Hildah Wambui- Wanjau, Kenneth and Ayodo, Eunice M.A, An Investigation into Competitive Intelligence Practices and their Effect on Profitability of Firms in the Banking Industry: A Case of Equity Bank , <i>International Journal of Business and Public Management</i> , Vol(02),2012.
152	Ndubuisi-Okolo Purity Uzoamaka, Theresa Anigbogu, Ike Ijeoma Chidimma, Competitive Intelligence and Organizational Performance in Selected Deposit Money Banks in South-East, Nigeria , <i>International Journal of Trend in</i>

	<i>Scientific Research and Development (IJTSRD)</i> , Vol(01),No(06), 2017.
153	Nguyen Anh Khoa Dam, Thang Le Dinh, William Menvielle, A Service-based Model for Customer Intelligence in the Age of Big Data , <i>Americas Conference on Information Systems</i> , 2020.
154	Nguyen Anh Khoa Dam, Thang Le Dinh, William Menvielle, Key Aspects of Customer Intelligence in the Era of Massive Data , In <i>Asian Conference on Intelligent Information and Database Systems</i> , 2021.
155	Obiefuna Ezenwa, Adaobi Stella, Agu Okoro Agu, Effect of competitive intelligence on competitive advantage in Innoson technical and industry limited, Enugu state, Nigeria , <i>International Journal of Business, Economics & Management</i> , Vol(01), No(01), 2018.
156	Ozhan Karimi, Razieh Eshaghi, The Impact of Cultural Intelligence on Competitive Intelligence , <i>Multilingual Academic Journal of Education and Social Sciences</i> , Vol(06), No(01),2018.
157	Paul L Dishman, Jonathan L. Calof, Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy , <i>European Journal of Marketing_strategy</i> , Vol(42), No(7/8), 2008.
158	Ramona-Mihaela Matei, Ioan Radu , Conceptual Relationship between Information and Communication Technologies and Competitive Intelligence Activities , <i>Economia Seria Management</i> , Vol(15), No(02), 2012.
159	Rene Pellissierm, Tshilidzi E. Nenzhelele, Towards a universal competitive intelligence process model , <i>South African Journal of Information Management</i> , Vol(15), No(02) , 2013.
160	Ross C Stanley, Developing sales training programs to promote a competitive advantage: linking corporate strategy with human resource development , <i>Strategic HR Review</i> ,Vol(13), No(04), 2014.
161	Saban Gracanin, Edin Kalac, Dejan Jovanović, COMPETITIVE INTELLIGENCE: IMPORTANCE AND APPLICATION IN PRACTICE, REVIEW OF INNOVATION AND COMPETITIVENESS , Vol(01), No(01), 2015 .
162	Sewlal, Ravina , Effectiveness of the Web as a competitive intelligence tool , <i>South African Journal of Information Management</i> , Vol (06), No(01), 2004.
163	Sheila Wright, Elsayed R. Eid, Craig S. Fleisher, Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector , <i>Journal of Marketing Management</i> , Vol(25), 2009.
164	Strauss A.C , A.S.A. du Toit, Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness , <i>Aslib Proceedings: New Information Perspectives</i> , Vol(62), No(03), 2010.
165	Tanju Colakoglu, The problematic of competitive intelligence: How to evaluate& develop competitive intelligence? , <i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i> , Vol(24), 2011 .
166	Timothy T. Baldwin, Camden Danielson and William Wiggenhorn , The evolution of learning strategies in organizations: From employee development to business redefinition , <i>Academy of Management Executive</i> , Vol(11), No(04),1997.
167	Tuan Luu, Knowledge sharing and competitive intelligence , <i>Marketing Intelligence & Planning</i> , Vol(32), No(03), 2014.
168	Valery Potemkin, Olga Rasskazova, Digital competence of employees and the value of human resources in the development strategy of enterprises , <i>Materials Science and Engineering</i> , Vol(940), No(01), 2019.
169	Wadie Nasri & Mohamed Zarai, Key Success Factors for Developing

	Competitive Intelligence in Organisation , <i>In American Journal of Business and Management</i> , Vol(02), No(03), 2013.
170	Wadie Nasri, Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process , <i>International Journal of Business and Commerce</i> , vol(01), No(06), 2012.
171	Wageeh A.Nafei, organizational learning and organizational performance: a correlation study in kingdom of Saudi Arabia , <i>American international journal of social</i> , USA, Vol(04), No(02),2015.
172	Ying Wan Loh, Letizia Mortara, Developing a Technology Intelligence Strategy at Kodak European Research: Scan and Target , <i>Research - Technology Management</i> , Vol(53), No(04),2010.
173	Yung-Ming Li & Tsung-Ying Li, Deriving market intelligence from microblogs , <i>Decision Support Systems</i> , Vol(55), 2013.
174	YU-ZHE CHEN, MING-HUA ZHAO, SHU-LIANG ZHAO, YAN-JUN WANG, A CUSTOMER INTELLIGENCE SYSTEM BASED ON IMPROVING LTV MODEL AND DATA MINING , <i>International Conference on Machine Learning and Cybernetics</i> , 2006, p:1352.

الملاحق

MACROSTRUCTURE MFG SPA



Effectif: 1048

Validé par :

Nom & prénom	Fonction	Signature	Date
Jean Luc MORABITO	Directeur Général		





جامعة زيان عاشور- الحلفة- الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (قسم علوم

التسيير)

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

سعادة الدكتور(ة)

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، والتي تهدف إلى جمع المعلومات الميدانية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: ادارة موارد البشرية، والموسومة بالعنوان الآتي:

استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي لمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية-

إشراف الدكتور: بن عودة مصطفى.

إعداد الطالبة: سبع عائشة.

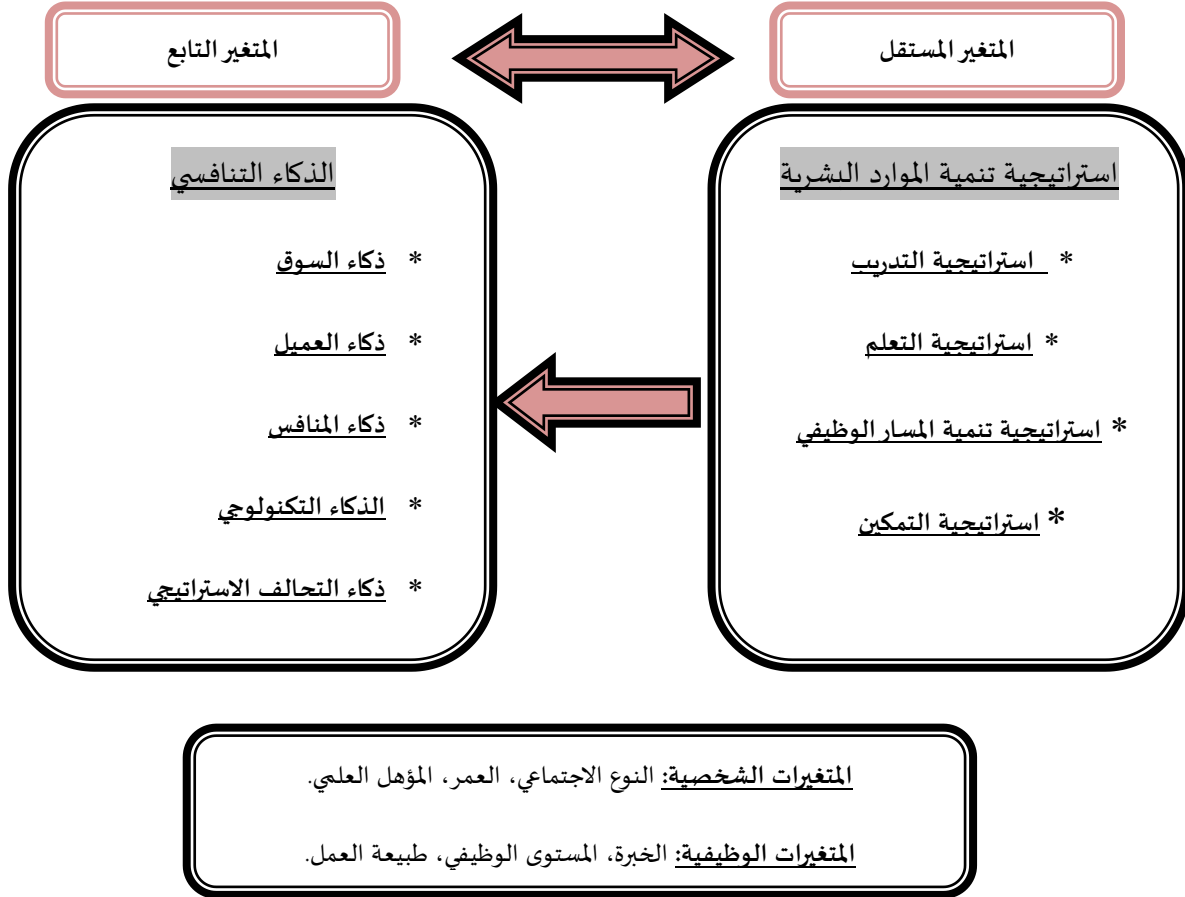
كما ونعلمكم أنه تم اعداد الجانب المنهجي لدراستنا بالشكل التالي:

1. **إشكالية الدراسة:** كيف تؤثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي لمنظمات الأعمال؟
2. **فرضيات الدراسة:** انطلاقاً من السؤال الرئيس، تمت صياغة الفرضيات التالية:
 - الفرضية الرئيسية الأولى: «يوجد مستوى إدراك مرتفع لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة (MFG) لصنع الزجاج بالبليدة محل الدراسة».
 - الفرضية الرئيسية الثانية: «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 < 0$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بالمؤسسة محل دراستنا»
 - الفرضية الرئيسية الثالثة: «توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 < 0$)، بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم، استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، استراتيجية التمكين)، ومتطلبات الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، لدى العاملين بالمؤسسة محل دراستنا»

الملحق (02): استبيان الدراسة قبل التحكيم

- الفرضية الرئيسية الرابعة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 < 0$)، لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية)، و (متطلبات الذكاء التنافسي)، تعزى للعوامل الديموغرافية التالية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل)»

3. أنموذج الدراسة:



من إعداد الطالبة.

4. محاور الإستبانة: تم تصميم ثلاثة محاور للإستبانة وهي كالتالي:

- المحور الأول: خصص للعوامل الديموغرافية (المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية).
 - المحور الثاني: خصص لمستوى إدراك العاملين للمتغير المستقل (استراتيجية تنمية الموارد البشرية) في المؤسسة محل دراستنا.
 - المحور الثالث: خصص لمستوى إدراك العاملين للمتغير التابع (الذكاء التنافسي) في المؤسسة محل دراستنا.
- ونظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال، فإن الطالبة تضع بين أيديكم هذه الاستبانة للتحكم بتحكيما، لذا نأمل من سعادتكم الاطلاع عليها، وإبراز رأيكم فيها حول النقاط التالية:
- تحديد مدى وضوح العبارة:
 - تحديد مدى ملائمة ومناسبة العبارة للمحور:

الملحق (02): استبيان الدراسة قبل التحكيم

- تحديد مدى أهمية العبارة للمحور؛
 - تدوين ما ترونه مناسباً من اقتراحات وتعديلات، أو حذف وتغيير بعض العبارات مع الإشارة إليها.
- كما ويسرنى القول أن المقياس المستخدم في الدراسة هو مقياس ليكرت الخماسي:

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

5. توجيه الاستبيان:

هذا الاستبيان موجه لجميع العاملين بمؤسسة مديرتينان فلوت قلاس MFG لصنع الزجاج في ولاية البليدة الجزائر، على اختلاف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية بالإدارة العليا، الإدارة الوسطى.

الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

		أنثى	ذكر	النوع الاجتماعي
51 سنة فأكثر	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	30 سنة فأقل	العمر
ما بعد التدرج (ماجستير_ دكتوراه)		جامعي (مستوى التدرج)	ثانوي أو أقل	المؤهل العلمي
21 سنة فأكثر	من 11 إلى 20 سنة	من 06 إلى 10 سنوات	5 سنوات فأقل	الخبرة
عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		المستوى الوظيفي
أخرى	تقنية	إنتاجية	إدارية	طبيعة العمل

استمارة الاستبانة التحكيمية

الجزء الثاني: استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذكاء التنافسي

ضع علامة (√) في المكان الذي ترونه مناسباً.

الملحق (02): استبيان الدراسة قبل التحكيم

الرقم	العبرة	مدى وضوحها			مدى أهميتها		مدى ملائمة العبرة للمحور الذي تنتمي اليه		التعديلات المقترحة
		واضحة	تعديل	تحذف	هامية	غير هامة	ملائمة	غير ملائمة	
<p>استراتيجية تنمية الموارد البشرية: هي عبارة عن مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري، التي تهدف وتوسى إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد،</p>									
<p>البعد الأول : استراتيجية التدريب (عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل).</p>									
1	تتيح إدارة المؤسسة الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التنمية والتدريب.								
2	توفر المؤسسة المتطلبات اللازمة لتحسين البرامج التدريبية.								
3	يقوم بعملية التدريب مدربين مؤهلين من ذوي الخبرة والمهارة.								
4	تتسم عملية التدريب بأنها عملية مستمرة ودورية خلال العام.								
<p>البعد الثاني : استراتيجية التعلم (مجموعة العمليات والأنشطة المستمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات من خلال ما تعرض من تجارب حياتية بغية إحداث تغيير في سلوكه)</p>									
1	لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي التعلمية من أجل تطوير العمل بطرق جديدة.								
2	لإدارة المؤسسة خطة تعلم استراتيجية تستهدف الارتقاء بالمستوى التعليمي للعاملين فيها.								
3	يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية و البحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي و المستمر.								
4	تعمل المؤسسة على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل.								
<p>البعد الثالث: استراتيجية تنمية المسار الوظيفي (تلك العملية المستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل، التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا، أو المشاكل والمهام).</p>									

الملحق (02): استبيان الدراسة قبل التحكيم

								تعمل المؤسسة على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولهم المهنية من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية.	1
								يعد الإنجاز معياراً مهماً للترقيات في المسار الوظيفي .	2
								تحرص المؤسسة على إلحاق كل عامل بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه.	3
								تطبق المؤسسة سياسة الدوران بين المناصب في إدارة مساراتها المهنية لموظفيها.	4
البعد الرابع : استراتيجية تمكين الموارد البشرية (هي العملية الإدارية التي بموجبها يتم الاهتمام بالعاملين من خلال إثراءهم وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم، وتشجيعهم على المشاركة، وتوفير الإمكانيات اللازمة يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة).									
								توفر المؤسسة وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.	1
								لدي حرية كافية في كيفية تنفيذ عملي.	2
								تمكني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملية.	
								تمنح الإدارة العاملين سلطة كافية لممارسة الأعمال المفوضة إليهم.	3

المتغير التابع : الذكاء التنافسي.

الرقم	العبارة	مدى وضوحها			مدى أهميتها		مدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتمي اليه		التعديلات المقترحة
		واضحة	تعديل	تحذف	هامة	غير هامة	ملائمة	غير ملائمة	
الذكاء التنافسي: هو فن البحث و جمع ومعالجة وتخزين المعلومات حتى يتمكن الموظفون في مختلف المستويات التنظيمية من الوصول إلى المعلومات واستخدامها في الوقت المناسب.									
البعد الأول: ذكاء السوق" هو الذكاء يركز على الأنشطة الحالية في السوق، أي على المبيعات . التسعير...الخ، و مستخدم ذكاء السوق عادة هم إدارة التسويق "									

الملحق (02): استبيان الدراسة قبل التحكيم

								1	تساعد معلومات السوق في تشكيل الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.
								2	تحسن معلومات السوق من جودة خدمات المؤسسة.
								3	تتابع المؤسسة عن كثب التغيرات المستجدة في بيئتنا العامة.
								4	تلتزم المؤسسة بمنهجية مستمرة للتحليل والمسح البيئي تحدد بدقة الفرص والتهديدات في بيئتنا العامة.
البعد الثاني: ذكاء العميل " هو عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات حول بيئة العملاء-المحتملين/الحاليين من خلال التركيز على متطلباتهم ورغباتهم المختلفة التي تعتبر من ضمن الأهداف المخطط لها وهي عملية في غاية الأهمية بالنسبة لنجاح أعمال المؤسسة".									
								1	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات حول تفضيلات العملاء للمنتجات.
								2	تعمل مؤسستنا على جذب عملاء جدد بإنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة.
								3	تعمل المؤسسة على تقوية العلاقة بينها وبين عملائها.
								4	تسعى المؤسسة للمحافظة على ولاء العملاء بإنتاج منتجات تلبى احتياجاتهم.
البعد الثالث: ذكاء المنافس "يركز الخبراء هنا على تحسين أداء المؤسسة من خلال المنافسين وقدراتهم وخططهم ونواياهم".									
								1	تقوم المؤسسة بجمع معلومات مفيدة عن المنافسين وفي الوقت المناسب.
								2	تقوم المؤسسة بدراسات مستمرة لمعرفة موقعها التنافسي في الصناعة.
								3	لدى المؤسسة خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين.
								4	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من أجل إنتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل من منافسيها.
البعد الرابع: الذكاء التكنولوجي "مجموعة من النشاطات يتم من خلالها تحديد الفرض والتهديدات التكنولوجية والتي تؤثر على نمو أعمال المؤسسة أو بقاءها في المستقبل من خلال جمع ونشر المعلومات التكنولوجية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار".									
								1	يتميز نظام المعلومات في المؤسسة بحماية المعلومات التي يتم جمعها.
								2	تستطيع المؤسسة رصد الفرص التكنولوجية التي تدعم وتطور خدماتها.

الملحق (02): استبيان الدراسة قبل التحكيم

								3	لدى المؤسسة قسم فعال للبحث والتطوير.
								4	تستفيد المؤسسة من المعارض والنشرات التكنولوجية المتخصصة عن القطاع.
البعد الخامس: ذكاء التحالف الاستراتيجي "يركز الخبراء هنا حول جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المصلحة المشتركة بينهم، كتقليل تكاليف البحث والتطوير وفي المقابل الاستفادة من خبرات المؤسسة في مجالات عديدة".									
								1	تعتمد مؤسستكم على مشاركة مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية.
								2	تعتمد مؤسستكم على استراتيجية التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير.
								3	تعمل المؤسسة على مراقبة التحالفات الجديدة في الصناعة من أجل وضع استراتيجية قوية لمواجهة منافسيها.
								4	تعتمد المؤسسة على استراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف ومن أجل زيادة أرباحها.

ونرجو منك سيدي الفاضل (ة) ملء استمارة المعلومات الخاصة بكم، لأهمية ذلك عند إضافتكم إلى قائمة المحكمين للاستبانة.

الملحق (03) : قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

مكان العمل	الرتبة العلمية	التخصص	الاسم الكامل للمحكم	
جامعة زيان عاشور بالجلفة	أستاذ محاضر (أ)	علوم التسيير	محمد بن موسى	01
جامعة عمار ثليجي بالأغواط	أستاذ محاضر (أ)	إدارة الأعمال	علي صولي	02
جامعة الحاج لخضر باتنة (01)	أستاذ محاضر (ب)	الاقتصاد الصناعي	سميرة فرحات	03
جامعة كربلاء العراقية	أستاذ مساعد دكتور	الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	أحمد عبد الله أمانة سالم الشمري	04
جامعة زيان عاشور بالجلفة	أستاذ محاضر (أ)	اقتصاد كمي	عز الدين مخلوف	05

المصدر: من إعداد الطلبة الاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل الأساتذة المحكمين

الملحق (04): استبيان الدراسة بعد التحكيم

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	محددة.					
05	لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي التعليمية من أجل تطوير العمل بطرق جديدة.					
06	تتبنى مؤسستنا خطط تعلم على المدى البعيد من أجل رفع المستوى التعليمي للعاملين فيها.					
07	يعمل الأفراد على تطوير معارفهم من خلال التعلم الذاتي المستمر.					
08	تشجع مؤسستنا أفرادها على التعلم من أخطائهم السابقة.					
09	من خلال تخطيط المسار الوظيفي تطوّر إدارة المؤسسة مهارات ومعارف العاملين فيها.					
10	يعد الإنجاز المميز الذي يحققه العاملون معياراً مهماً للترقيات في المسار الوظيفي .					
11	تحرص المؤسسة على إلحاق كل عامل بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه.					
12	تتيح مؤسستنا للعاملين إمكانية تغيير مناصبهم خلال مسارههم الوظيفي.					
13	توفر إدارة المؤسسة وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.					
14	أتمتع بالحرية اللازمة من أجل أداء مهامي.					
15	تمكنني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي.					
16	تمنح الإدارة العاملين سلطة كافية لممارسة الأعمال المفوضة إليهم.					
17	تساعد معلومات المستمدة من السوق في تحديد الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.					
18	تساهم المعلومات المستمدة من السوق في تحسين جودة خدمات المؤسسة.					
19	ترصد مؤسستنا التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة.					
20	تعمل مؤسستنا باستمرار على تحديد الفرص والتهديدات في بيئتها المحيطة.					
21	تجمع المؤسسة باستمرار المعلومات المتعلقة بأذواق العملاء.					
22	تعمل مؤسستنا على تخصيص منتجاتها من أجل جذب عملاء جدد.					
23	تعمل مؤسستنا على تعزيز العلاقة بينها وبين عملائها.					
24	تسعى مؤسستنا للمحافظة على ولاء عملائها.					
25	تقوم مؤسستنا بجمع المعلومات الدقيقة حول منافسيها في شكل مستمر.					
26	تعمل إدارة المؤسسة على تحديد موقعها التنافسي في الصناعة باستمرار.					
27	لدى ادارة المؤسسة خبراء ذكاء متخصصين في جمع المعلومات					

الملحق (04): استبيان الدراسة بعد التحكيم

					عن المنافسين.	
					من خلال تتبع المنافس، تعمل مؤسستنا على جعل منتجاتها أكثر تنافسية.	28
					يتميز نظام المعلومات في مؤسستنا بالأمان.	29
					تستطيع مؤسستنا رصد الفرص التكنولوجية التي تدعم وتطور خدماتها.	30
					لدى المؤسسة قسم فعال للبحث والتطوير من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية التي تحصل في مجال الصناعة.	31
					تستفيد مؤسستنا من المعارض والنشرات التكنولوجية المتخصصة حول مجال أعمالنا.	32
					تعتمد مؤسستنا على مشاركة مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية.	33
					تعتمد مؤسستنا على استراتيجية التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير.	34
					ترصد المؤسسة كل التحالفات بين منافسيها من أجل مواجهتها.	35
					تعتمد المؤسسة على استراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف ومن أجل زيادة أرباحها.	36

شكرًا لكم

الملحق (05): معلومات حول مؤسسة MFG



معلومات حول المؤسسة محل الدراسة



1. إسم المؤسسة: ... جديد بيطر تاركة تجلوتة قلا صيدا (M.F.G.) إصنيج إنجياج
2. سنة أول نشاط للمؤسسة: 2007
3. حجم العاملين بالمؤسسة:

<input type="checkbox"/>	أقل من 50 عامل	<input type="checkbox"/>	من 51 إلى 100 عامل
<input checked="" type="checkbox"/>	من 101 إلى 200 عامل	<input type="checkbox"/>	أكثر من 200 عامل

4. حجم رقم الأعمال:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5.000.000 دج	<input type="checkbox"/>	من 5.000.001 إلى 10.000.000 دج
<input checked="" type="checkbox"/>	من 10.000.001 دج إلى 50.000.000 دج	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50.000.000 دج

5. نوع المؤسسة (الشكل القانوني):

<input checked="" type="checkbox"/>	مؤسسة ذات أسهم	<input type="checkbox"/>	شخص طبيعي
<input type="checkbox"/>	مؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية محدودة	<input type="checkbox"/>	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة

6. القطاع القانوني للمؤسسة:

<input type="checkbox"/>	عمومية	<input checked="" type="checkbox"/>	خاصة	<input type="checkbox"/>	مختلطة
--------------------------	--------	-------------------------------------	------	--------------------------	--------

7. انتماء المؤسسة:

<input type="checkbox"/>	مثقلة	<input type="checkbox"/>	مجمع	<input checked="" type="checkbox"/>	مؤسسة أم
--------------------------	-------	--------------------------	------	-------------------------------------	----------

8. التسمية الوظيفية للمستجوب:

<input type="checkbox"/>	مدير المؤسسة	<input type="checkbox"/>	مدير فرعي
<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم
<input checked="" type="checkbox"/>	مدير مشروع	<input type="checkbox"/>	أخرى

مصادقة المؤسسة:

Genouaklil Zineb
Cadre chargé de développement RH
Remp

BOUHINI Yamina
Responsable
Développement RH
2

الملحق (06): موافقة الكلية للدراسة الميدانية



جامعة الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الجلفة في: 24/05/2022

إلى السيد: مدير الشركة المتوسطة
لإنتاج المنجاق الممغول MFCO

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

في إطار نيل شهادة الدكتوراه لطلبة القسم، نرجوا من سيادتكم تسهيل مهمة الطلبة المذكورين
أذناه لدى مصالح مؤسستكم في إطار ما تسمح به القوانين الداخلية الخاصة بكم.

وذلك خلال الفترة الممتدة من: 17/03/2022 إلى غاية: 03/04/2022

ملاحظات	الصفة	الاسم	اللقب
-	مالية دكتوراه	عائشة	سبيح

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير



الأستاذ المشرف

Avis favorable.

Zenouak Lil Zineb
Beuf

الموافقة

Dr. OUBAÏCHE Abdelhalim
Directeur des Ressources Humaines

الملحق (07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة

الجدول (01-07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لمحاور الدراسة.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon				
		المتغير المستقل	المتغير التابع	كل المتغيرات
N		193	193	193
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,2898	3,3316	3,3130
	Ecart type	,72924	,80058	,71958
Différences les plus extrêmes	Absolue	,083	,072	,067
	Positif	,050	,045	,053
	Négatif	-,083	-,072	-,067
Statistiques de test		,083	,072	,067
Sig. asymptotique (bilatérale)		,003 ^c	,017 ^c	,034 ^c
a. La distribution du test est Normale.				
b. Calculée à partir des données.				
c. Correction de signification de Lilliefors.				

الملحق (08): نتائج الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الجدول (01-08): معامل الارتباط (Spermane) بين درجة كل فقرة من فقرات بعد استراتيجيات التدريب والدرجة الكلية

له

Corrélations						
		نتج إدارة مؤسستا الفرصة للمعلمين للاستفادة من برامج التكوين والتدريب.	نوفر مؤسستا المتطلبات اللازمة لتحسين البرامج التدريبية و التكوينية.	يقوم بعملية التدريب خبراء مؤهلين من نوى الخبرة والمهارة.	تتم عملية التدريب بأنها عملية مستمرة ودورية خلال فترات محددة.	استراتيجية التدريب
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,684**	,593**	,578**	,836**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
نوفر مؤسستا المتطلبات اللازمة لتحسين البرامج التدريبية و التكوينية.	Coefficient de corrélation	,684**	1,000	,678**	,598**	,867**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
يقوم بعملية التدريب خبراء مؤهلين من نوى الخبرة والمهارة.	Coefficient de corrélation	,593**	,678**	1,000	,613**	,857**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
تتم عملية التدريب بأنها عملية مستمرة ودورية خلال فترات محددة.	Coefficient de corrélation	,578**	,598**	,613**	1,000	,814**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
	N	193	193	193	193	193
استراتيجية التدريب	Coefficient de corrélation	,836**	,867**	,857**	,814**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
	N	193	193	193	193	193

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

الجدول (02-08): معامل الارتباط (Spermane) بين درجة كل فقرة من فقرات بعد استراتيجيات التعلم والدرجة الكلية له

Corrélations						
		لاي الرغبة في تعزيز مهاراتي التعلمية من أجل تطوير العمل بطرق جديدة.	تتبنى مؤسستا خطط تلم على المدى البعيد من أجل رفع المستوى التعليمي للمعلمين فيها.	يعمل الأفراد على تطوير معارفهم من خال التعلم الذاتي المستمر.	تشجع مؤسستا أفرادها على التعلم من أخطائهم السابقة.	استراتيجية التعلم
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	-,034	,125	-,091	,261**
	Sig. (bilatéral)	.	,644	,084	,210	,000
	N	193	193	193	193	193
تتبنى مؤسستا خطط تعلم على المدى البعيد من أجل رفع المستوى التعليمي للمعلمين فيها.	Coefficient de corrélation	-,034	1,000	,272**	,575**	,797**
	Sig. (bilatéral)	,644	.	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
يعمل الأفراد على تطوير معارفهم من خال التعلم الذاتي المستمر.	Coefficient de corrélation	,125	,272**	1,000	,216**	,564**
	Sig. (bilatéral)	,084	,000	.	,002	,000
	N	193	193	193	193	193
تشجع مؤسستا أفرادها على التعلم من أخطائهم السابقة.	Coefficient de corrélation	-,091	,575**	,216**	1,000	,763**
	Sig. (bilatéral)	,210	,000	,002	.	,000
	N	193	193	193	193	193
استراتيجية التعلم	Coefficient de corrélation	,261**	,797**	,564**	,763**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
	N	193	193	193	193	193

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

الملحق (08): نتائج الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الجدول (03-08): معامل الارتباط (Spearman) بين درجة كل فقرة من فقرات بعد استراتيجية تنمية المسار الوظيفي والدرجة الكلية له

Corrélations						
		من خاتل تخطيط المسار الوظيفي تطوّر إدارة المؤسسة مهارات ومعارف العاملين فيها.	بعد الإنجاز المميز الذي يحقّه العاملون معياراً مهماً للترقيات في المسار الوظيفي .	تحرص المؤسسة على إلحاق كل عامل بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه.	تنتج مؤسسة للعاملين إمكانية تعيين مناصبهم خاتل مسارهم الوظيفي.	استراتيجية المسار
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,572**	,596**	,422**	,762**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
	Coefficient de corrélation	,572**	1,000	,625**	,571**	,837**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
	Coefficient de corrélation	,596**	,625**	1,000	,643**	,884**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
	Coefficient de corrélation	,422**	,571**	,643**	1,000	,788**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
	N	193	193	193	193	193
استراتيجية المسار	Coefficient de corrélation	,762**	,837**	,884**	,788**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
	N	193	193	193	193	193

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

الجدول (04-08): معامل الارتباط (Spearman) بين درجة كل فقرة من فقرات بعد استراتيجية التمكين والدرجة الكلية له

Corrélations						
		توفر إدارة المؤسسة وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.	أتمنح بالحرية الأتزمة من أجل أداء مهماتي.	تتمكنني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات الأتزمة للقيام بعملتي.	تتمتع الإدارة العاملون سلطة كافية لممارسة الأعمال المفوضه إليهم.	استراتيجية التمكين
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,533**	,589**	,451**	,789**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
	Coefficient de corrélation	,533**	1,000	,524**	,580**	,818**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
	Coefficient de corrélation	,589**	,524**	1,000	,596**	,810**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
	Coefficient de corrélation	,451**	,580**	,596**	1,000	,804**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
	N	193	193	193	193	193
استراتيجية التمكين	Coefficient de corrélation	,789**	,818**	,810**	,804**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
	N	193	193	193	193	193

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

الملحق (08): نتائج الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الجدول (05-08): معامل الارتباط (Spermane) بين درجة كل فقرة من فقرات بعد ذكاء السوق والدرجة الكلية له

Corrélations							
		تساعد معلومات المستفدة من السوق في تحديد الاستراتيجيات العامّة للمؤسسة.	تساهم المعلومات المستفدة من السوق في تحسين جودة خدمات المؤسسة.	ترصد مؤسستنا التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة.	تعمل مؤسستنا داستمرار على تحديد الفرص والتحديات في بيئتها المحيطة.	ذكاء_السوق	
Rho de Spearman	تساعد معلومات المستفدة من السوق في تحديد الاستراتيجيات العامّة للمؤسسة.	Coefficient de corrélation	1,000	,654**	,535**	,491**	,831**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	193	193	193	193	193
	تساهم المعلومات المستفدة من السوق في تحسين جودة خدمات المؤسسة.	Coefficient de corrélation	,654**	1,000	,490**	,517**	,804**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
		N	193	193	193	193	193
	ترصد مؤسستنا التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة.	Coefficient de corrélation	,535**	,490**	1,000	,568**	,780**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
		N	193	193	193	193	193
	تعمل مؤسستنا باستمرار على تحديد الفرص والتحديات في بيئتها المحيطة.	Coefficient de corrélation	,491**	,517**	,568**	1,000	,769**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
		N	193	193	193	193	193
ذكاء_السوق		Coefficient de corrélation	,831**	,804**	,780**	,769**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	193	193	193	193	193

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

الجدول (06-08): معامل الارتباط (Spermane) بين درجة كل فقرة من فقرات بعد ذكاء العميل والدرجة الكلية له

Corrélations							
		تجمع المؤسسة داستمرار المعلومات المتخلفة بأذواق العملاء.	تعمل مؤسستنا على تخصيص منتجاتها من أجل جذب عملاء جدد.	تعمل مؤسستنا على تعزيز العلاقة بينها وبين عملائها.	تسعى مؤسستنا للمحافظة على ولاء عملائها.	ذكاء_العميل	
Rho de Spearman	تجمع المؤسسة باستمرار المعلومات المتخلفة بأذواق العملاء.	Coefficient de corrélation	1,000	,539**	,640**	,577**	,836**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	193	193	193	193	193
	تعمل مؤسستنا على تخصيص منتجاتها من أجل جذب عملاء جدد.	Coefficient de corrélation	,539**	1,000	,642**	,598**	,805**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
		N	193	193	193	193	193
	تعمل مؤسستنا على تعزيز العلاقة بينها وبين عملائها.	Coefficient de corrélation	,640**	,642**	1,000	,691**	,866**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
		N	193	193	193	193	193
	تسعى مؤسستنا للمحافظة على ولاء عملائها.	Coefficient de corrélation	,577**	,598**	,691**	1,000	,849**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
		N	193	193	193	193	193
ذكاء_العميل		Coefficient de corrélation	,836**	,805**	,866**	,849**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	193	193	193	193	193

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

الملحق (08): نتائج الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الجدول (07-08): معامل الارتباط (Spermane) بين درجة كل فقرة من فقرات بعد ذكاء المنافس والدرجة الكلية له

Corrélations						
		تقوم مؤسسة جمع المعلومات الألفية حول منافسها في شكل مستمر.	تعمل إدارة المؤسسة على تحديد موقعها التنافسي في الصناعة باستمرار.	لدى إدارة المؤسسة خبراء ذكاء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين.	من خال نتج المنافس، تعمل مؤسسة على جعل منتجها أكثر تنافسية.	ذكاء_المنافس
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,684**	,621**	,616**	,843**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
تعمل إدارة المؤسسة على تحديد موقعها التنافسي في الصناعة باستمرار.	Coefficient de corrélation	,684**	1,000	,549**	,634**	,835**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
لدى إدارة المؤسسة خبراء ذكاء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين.	Coefficient de corrélation	,621**	,549**	1,000	,659**	,849**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
من خال نتج المنافس، تعمل مؤسسة على جعل منتجها أكثر تنافسية.	Coefficient de corrélation	,616**	,634**	,659**	1,000	,855**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
	N	193	193	193	193	193
ذكاء_المنافس	Coefficient de corrélation	,843**	,835**	,849**	,855**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
	N	193	193	193	193	193

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

الجدول (08-08): معامل الارتباط (Spermane) بين درجة كل فقرة من فقرات بعد الذكاء التكنولوجي والدرجة الكلية له

Corrélations						
		يتميز نظام المعلومات في مؤسسة بالأمان.	تستطيع مؤسسة رصد الفرص التكنولوجية التي تدعم وتطور خدماتها.	لدى المؤسسة قسم فعال للبحث والتطوير من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية التي تحصل في مجال الصناعة.	تستفيد مؤسسة من المعارض والشرائح التكنولوجية المتخصصة حول مجال أعمالنا.	الذكاء_التكنولوجي
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,575**	,520**	,492**	,757**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
تستطيع مؤسسة رصد الفرص التكنولوجية التي تدعم وتطور خدماتها.	Coefficient de corrélation	,575**	1,000	,634**	,627**	,850**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
لدى المؤسسة قسم فعال للبحث والتطوير من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية التي تحصل في مجال الصناعة.	Coefficient de corrélation	,520**	,634**	1,000	,585**	,857**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
تستفيد مؤسسة من المعارض والشرائح التكنولوجية المتخصصة حول مجال أعمالنا.	Coefficient de corrélation	,492**	,627**	,585**	1,000	,799**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
	N	193	193	193	193	193
الذكاء_التكنولوجي	Coefficient de corrélation	,757**	,850**	,857**	,799**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
	N	193	193	193	193	193

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

الملحق (08): نتائج الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الجدول (08-09): معامل الارتباط (Spearman) بين درجة كل فقرة من فقرات بعد ذكاء التحالفات الاستراتيجية والدرجة الكلية له

Corrélations						
		تعتمد مؤسستنا على مشاركة مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية.	تعتمد مؤسستنا على استراتيجية التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير.	ترصد المؤسسة كل التحالفات بين منافسيها من أجل مواجهتها.	تعتمد المؤسسة على استراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف ومن أجل زيادة أرباحها.	ذكاء_ التحالفات
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,685**	,731**	,580**	,864**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
تعتمد مؤسستنا على استراتيجية التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير.	Coefficient de corrélation	,685**	1,000	,693**	,672**	,854**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
ترصد المؤسسة كل التحالفات بين منافسيها من أجل مواجهتها.	Coefficient de corrélation	,731**	,693**	1,000	,720**	,899**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
تعتمد المؤسسة على استراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف ومن أجل زيادة أرباحها.	Coefficient de corrélation	,580**	,672**	,720**	1,000	,837**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
	N	193	193	193	193	193
ذكاء_ التحالفات	Coefficient de corrélation	,864**	,854**	,899**	,837**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
	N	193	193	193	193	193

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

الملحق (08): نتائج الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الجدول (10-08): معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية والدرجة الكلية

له

		Corrélations				
		التدريب_استراتيجية	التعلم_استراتيجية	المسار_استراتيجية	التمكن_استراتيجية	المستقل_المتغير
_استراتيجية التدريب	Corrélation de Pearson	1	,703**	,610**	,407**	,825**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
_استراتيجية التعلم	Corrélation de Pearson	,703**	1	,657**	,470**	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193
_استراتيجية المسار	Corrélation de Pearson	,610**	,657**	1	,649**	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	193	193	193	193	193
_استراتيجية التمكن	Corrélation de Pearson	,407**	,470**	,649**	1	,769**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	193	193	193	193	193
_المتغير المستقل	Corrélation de Pearson	,825**	,836**	,883**	,769**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	193	193	193	193	193

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

الملحق (08): نتائج الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الجدول (11-08): معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد الذكاء التنافسي والدرجة الكلية له

		Corrélations					
		ذكاء_السوق	ذكاء_العمل	ذكاء_المنافس	الذكاء_التكنولوجي	ذكاء_التحالفات	المتغير_التابع
السوق_ذكاء	Corrélacion de Pearson	1	,679**	,607**	,626**	,514**	,794**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193
العمل_ذكاء	Corrélacion de Pearson	,679**	1	,731**	,664**	,521**	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193
المنافس_ذكاء	Corrélacion de Pearson	,607**	,731**	1	,755**	,686**	,899**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193
التكنولوجي_الذكاء	Corrélacion de Pearson	,626**	,664**	,755**	1	,662**	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193
التحالفات_ذكاء	Corrélacion de Pearson	,514**	,521**	,686**	,662**	1	,811**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	193	193	193	193	193	193
المتغير_التابع	Corrélacion de Pearson	,794**	,847**	,899**	,877**	,811**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	193	193	193	193	193	193

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

الملحق (09): نتائج ثبات أداة الدراسة

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	193	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	193	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الجدول (01-09): قياس ثبات استراتيجية تنمية الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	16

الجدول (02-09): قياس ثبات الذكاء التنافسي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	20

الجدول (03-09): قياس الثبات الكلي للدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	36

الملحق (10): التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية

Statistiques							
		النوع الاجتماعي	الفئة العمرية	المؤهل العلمي	سنوات الخدمة	المستوى الوظيفي	العمل طبيعة
N	Valide	193	193	193	193	193	193
	Manquant	0	0	0	0	0	0

الجدول (10-01): نتائج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	161	83,4	83,4	83,4
	أنثى	32	16,6	16,6	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

الجدول (10-02): نتائج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	39	20,2	20,2	20,2
	من 31 إلى 40 سنة	111	57,5	57,5	77,7
	من 41 سنة إلى 50 سنة	38	19,7	19,7	97,4
	51 سنة فأكثر	5	2,6	2,6	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

الجدول (10-03): نتائج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ثانوي و أقل	64	33,2	33,2	33,2
	جامعي (مستوى التدرج)	110	57,0	57,0	90,2
	مابعد التدرج (ماجستير - دكتوراه)	19	9,8	9,8	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

الملحق (10): التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول (04-10): نتائج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	42	21,8	21,8	21,8
	من 6 إلى 10 سنوات	81	42,0	42,0	63,7
	من 11 سنة إلى 20 سنة	65	33,7	33,7	97,4
	21 سنة فأكثر	5	2,6	2,6	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

الجدول (05-10): نتائج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	105	54,4	54,4	54,4
	عون تحكم	53	27,5	27,5	81,9
	عون تنفيذ	35	18,1	18,1	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

الجدول (06-10): نتائج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

طبيعة العمل		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إدارية	41	21,2	21,2	21,2
	إنتاجية	125	64,8	64,8	86,0
	تقنية	25	13,0	13,0	99,0
	أخرى	2	1,0	1,0	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

الملحق (11): المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

الجدول (01-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة حول بعد استراتيجيات التدريب

Statistiques descriptives			
	N	Moyenn e	Ecart type
تتيح إدارة مؤسستنا الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التكوين والتدريب.	193	3,5648	1,09792
توفر مؤسستنا المتطلبات اللازمة لتحسين البرامج التدريبية و التكوينية.	193	3,2332	1,08615
يقوم بعملية التدريب خبراء مؤهلين من ذوي الخبرة والمهارة.	193	3,5751	1,19277
تتسم عملية التدريب بأنها عملية مستمرة ودورية خلال فترات محددة.	193	3,3264	1,14663
N valide (liste)	193		

الجدول (02-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة حول بعد استراتيجيات التعلم

Statistiques descriptives			
	N	Moyenn e	Ecart type
لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي التعليمية من أجل تطوير العمل بطرق جديدة.	193	4,2591	,93832
تتبنى مؤسستنا خطط تعلم على المدى البعيد من أجل رفع المستوى التعليمي للعاملين فيها.	193	2,9689	1,26617
يعمل الأفراد على تطوير معارفهم من خلال التعلم الذاتي المستمر.	193	3,5492	,97303
تشجع مؤسستنا أفرادها على التعلم من أخطائهم السابقة.	193	3,1451	1,31485
N valide (liste)	193		

الجدول (03-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة حول بعد استراتيجيات تنمية المسار الوظيفي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenn e	Ecart type
من خلال تخطيط المسار الوظيفي تطوّر إدارة المؤسسة مهارات ومعارف العاملين فيها.	193	3,0311	1,08449
يعد الإنجاز المميز الذي يحققه العاملون معياراً مهماً للترقيات في المسار الوظيفي.	193	2,9482	1,11683
تحرص المؤسسة على إلحاق كل عامل بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه.	193	2,9378	1,16649
تتيح مؤسستنا للعاملين إمكانية تغيير مناصبهم خلال مسارهم الوظيفي.	193	3,1606	1,03083

الملحق (11): المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

N valide (liste)	193		
------------------	-----	--	--

الجدول (04-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة حول بعد استراتيجية التمكين

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
توفر إدارة المؤسسة وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.	193	3,1917	1,17683
أتمتع بالحرية اللازمة من أجل أداء مهامى.	193	3,1917	1,19003
تمكننى إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملى.	193	3,3005	1,06695
تمنح الإدارة العاملين سلطة كافية لممارسة الأعمال المفوضة إليهم.	193	3,2539	1,03722
N valide (liste)	193		

الجدول (05-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
استراتيجية_التدريب	193	3,4249	,96767
استراتيجية_التعلم	193	3,4806	,72749
استراتيجية_المسار	193	3,0194	,91177
استراتيجية_التمكين	193	3,2345	,91701
المتغير_المستقل	193	3,2898	,72924
N valide (liste)	193		

الجدول (06-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة حول بعد ذكاء السوق

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تساعد معلومات المستمدة من السوق في تحديد الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.	193	3,3679	1,01776
تساهم المعلومات المستمدة من السوق في تحسين جودة خدمات المؤسسة.	193	3,4404	,96167
ترصد مؤسستنا التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة.	193	3,3109	1,04917
تعمل مؤسستنا باستمرار على تحديد الفرص والتهديدات في بيئتها المحيطة.	193	3,2694	,94646
N valide (liste)	193		

الملحق (11): المتوسطات الحسابية لتغيرات الدراسة

الجدول (07-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة حول بعد ذكاء العميل

Statistiques descriptives			
	N	Moyenn e	Ecart type
تجمع المؤسسة باستمرار المعلومات المتعلقة بأدواق العملاء.	193	3,2228	1,26947
تعمل مؤسسة على تخصيص منتجاتها من أجل جذب عملاء جدد.	193	3,5803	1,04334
تعمل مؤسسة على تعزيز العلاقة بينها وبين عملائها.	193	3,6373	1,08160
تسعى مؤسسة للمحافظة على ولاء عملائها.	193	3,4352	1,14437
N valide (liste)	193		

الجدول (08-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة حول بعد ذكاء المنافس

Statistiques descriptives			
	N	Moyenn e	Ecart type
تقوم مؤسسة بجمع المعلومات الدقيقة حول منافسيها في شكل مستمر.	193	3,3782	1,07381
تعمل إدارة المؤسسة على تحديد موقعها التنافسي في الصناعة باستمرار.	193	3,5699	1,09760
لدى إدارة المؤسسة خبراء ذكاء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين.	193	3,1347	1,25519
من خلال تتبع المنافس، تعمل مؤسسة على جعل منتجاتها أكثر تنافسية.	193	3,5596	1,21956
N valide (liste)	193		

الجدول (09-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة حول بعد الذكاء التكنولوجي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenn e	Ecart type
يتميز نظام المعلومات في مؤسسة بالأمان.	193	3,5596	1,02461
تستطيع مؤسسة رصد الفرص التكنولوجية التي تدعم وتطور خدماتها.	193	3,2850	1,13037
لدى المؤسسة قسم فعال للبحث والتطوير من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية التي تحصل في مجال الصناعة.	193	3,0104	1,22044
تستفيد مؤسسة من المعارض والنشرات التكنولوجية المتخصصة حول مجال أعمالنا.	193	3,4197	1,13423
N valide (liste)	193		

الملحق (11): المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

الجدول (10-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة حول بعد ذكاء التحالفات الاستراتيجية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد مؤسستنا على مشاركة مؤسسات أخرى لزيادة حصتها السوقية.	193	3,1451	1,20316
تعتمد مؤسستنا على استراتيجية التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير.	193	3,0000	1,13652
ترصد المؤسسة كل التحالفات بين منافسيها من أجل مواجهتها.	193	3,1503	1,20035
تعتمد المؤسسة على استراتيجية التكامل مع مؤسسات أخرى لتخفيض التكاليف ومن أجل زيادة أرباحها.	193	3,1554	1,14414
N valide (liste)	193		

الجدول (11-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد الذكاء التنافسي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
ذكاء السوق	193	3,3472	,81327
ذكاء العميل	193	3,4689	,94975
ذكاء المنافس	193	3,4106	,99221
الذكاء التكنولوجي	193	3,3187	,94208
ذكاء التحالفات	193	3,1127	1,02916
المتغير التابع	193	3,3316	,80058
كل المتغيرات	193	3,3130	,71958
N valide (liste)	193		

الملحق (11): المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

الجدول (11-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للمحور العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
من للاستفادة للعاملين الفرصة مؤسستنا إدارة نتيج والتدريب التكوين برامج.	193	1,00	5,00	3,5648	1,0979 2
البرامج لتحسين اللازمة المتطلبات مؤسستنا توفر التكوينية و التدريبية.	193	1,00	5,00	3,2332	1,0861 5
الخبرة ذوي من مؤهلين خبراء التدريب بعملية يقوم والمهارة.	193	1,00	5,00	3,5751	1,1927 7
خلال ودورية مستمرة عملية بأنها التدريب عملية تتسم محددة فترات.	193	1,00	5,00	3,3264	1,1466 3
أجل من التعلمية مهاراتي تعزيز في الرغبة لدي جديدة بطرق العمل تطوير.	193	1,00	5,00	4,2591	,93832
أجل من البعيد المدى على تعلم خطط مؤسستنا تتبنى فيها للعاملين التعليمي المستوى رفع.	193	1,00	5,00	2,9689	1,2661 7
التعلم خلال من معارفهم تطوير على الأفراد يعمل المستمر الذاتي.	193	1,00	5,00	3,5492	,97303
أخطائهم من التعلم على أفرادها مؤسستنا تشجع السابقة.	193	1,00	5,00	3,1451	1,3148 5
إدارة تطوّر الوظيفي المسار تخطيط خلال من فيها للعاملين ومعارف مهارات المؤسسة.	193	1,00	5,00	3,0311	1,0844 9
مهماً معياراً العاملون يحققه الذي المميز الإنجاز يعد . الوظيفي المسار في للترقيات	193	1,00	5,00	2,9482	1,1168 3
بالمنصب عامل كل إلحاق على المؤسسة تحرص واهتمامه وميوله مؤهلاته يناسب الذي	193	1,00	5,00	2,9378	1,1664 9
خلال مناصبهم تغيير إمكانية للعاملين مؤسستنا نتيج الوظيفي مسارهم	193	1,00	5,00	3,1606	1,0308 3
لتبادل فعالة اتصال وسائل المؤسسة إدارة توفر الآخرين مع المعلومات.	193	1,00	5,00	3,1917	1,1768 3
مهامي أداء أجل من اللازمة بالحرية أتمتع	193	1,00	5,00	3,1917	1,1900 3
المعلومات على الحصول من المؤسسة إدارة تمكنني .يعملي للقيام اللازمة	193	1,00	5,00	3,3005	1,0669 5
الأعمال لممارسة كافية سلطة للعاملين الإدارة تمنح إليهم المفوضة.	193	1,00	5,00	3,2539	1,0372 2
المستقل المتغير	193	1,56	4,75	3,2898	,72924
N valide (liste)	193				

الملحق (11): المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

الجدول (11-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للمحور العام للذكاء التنافسي

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاستراتيجيات تحديد في السوق من المستمدة معلومات تساعد للمؤسسة العامة.	193	1,00	5,00	3,3679	1,01776
جودة تحسين في السوق من المستمدة المعلومات تساهم المؤسسة خدمات.	193	1,00	5,00	3,4404	,96167
المحيطة بيئتها في الحاصلة التغيرات مؤسستنا ترصد.	193	1,00	5,00	3,3109	1,04917
في والتهديدات الفرص تحديد على باستمرار مؤسستنا تعمل المحيطة بيئتها.	193	1,00	5,00	3,2694	,94646
العملاء بأدواق المتعلقة المعلومات باستمرار المؤسسة تجمع.	193	1,00	5,00	3,2228	1,26947
عملاء جذب أجل من منتجاتها تخصيص على مؤسستنا تعمل جدد.	193	1,00	5,00	3,5803	1,04334
عملانها وبين بينها العلاقة تعزيز على مؤسستنا تعمل.	193	1,00	5,00	3,6373	1,08160
عملانها ولاء على للمحافظة مؤسستنا تسعى.	193	1,00	5,00	3,4352	1,14437
شكل في منافسيها حول الدقيقة المعلومات بجمع مؤسستنا تقوم مستمر.	193	1,00	5,00	3,3782	1,07381
الصناعة في التنافسي موقعها تحديد على المؤسسة إدارة تعمل باستمرار.	193	1,00	5,00	3,5699	1,09760
جمع في متخصصين ذكاء خبراء المؤسسة ادارة لدى المنافسين عن المعلومات.	193	1,00	5,00	3,1347	1,25519
منتجاتها جعل على مؤسستنا تعمل المنافس، تتبع خلال من تنافسية أكثر.	193	1,00	5,00	3,5596	1,21956
بالأمان مؤسستنا في المعلومات نظام يتميز.	193	1,00	5,00	3,5596	1,02461
وتطور تدعم التي التكنولوجية الفرص رصد مؤسستنا تستطيع خدماتها.	193	1,00	5,00	3,2850	1,13037
مواكبة أجل من والتطوير للبحث فعال قسم المؤسسة لدى الصناعة مجال في تحصل التي التكنولوجية التغيرات.	193	1,00	5,00	3,0104	1,22044
التكنولوجية والنشرات المعارض من مؤسستنا تستفيد أعمالنا مجال حول المتخصصة.	193	1,00	5,00	3,4197	1,13423
حصتها لزيادة أخرى مؤسسات مشاركة على مؤسستنا تعتمد السوقية.	193	1,00	5,00	3,1451	1,20316
من التقليل أجل من التحالف استراتيجية على مؤسستنا تعتمد والتطوير البحث تكاليف.	193	1,00	5,00	3,0000	1,13652
أجل من منافسيها بين التحالفات كل المؤسسة ترصد مواجهتها.	193	1,00	5,00	3,1503	1,20035
أخرى مؤسسات مع التكامل استراتيجية على المؤسسة تعتمد أرباحها زيادة أجل ومن التكاليف لتخفيض.	193	1,00	5,00	3,1554	1,14414
التابع المتغير	193	1,05	5,00	3,3316	,80058
N valide (liste)	193				

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التمكين_استراتيجية , التدريب_استراتيجية , التعلم_استراتيجية , المسار_استراتيجية ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : التابع_المتغير			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,766 ^a	,587	,578	,52022
a. Prédicteurs : (Constante), التمكين_استراتيجية, التدريب_استراتيجية, التعلم_استراتيجية, المسار_استراتيجية				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	72,179	4	18,045	66,678	,000 ^b
	de Student	50,878	188	,271		
	Total	123,057	192			
a. Variable dépendante : التابع_المتغير						
b. Prédicteurs : (Constante), التمكين_استراتيجية, التدريب_استراتيجية, التعلم_استراتيجية, المسار_استراتيجية						

Coefficients ^a							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,679	,193		3,520	,001	
	التدريب_استراتيجية	,118	,057	,142	2,071	,040	,467 2,142
	التعلم_استراتيجية	,127	,080	,116	1,601	,111	,420 2,379
	المسار_استراتيجية	,215	,066	,245	3,279	,001	,394 2,540
	التمكين_استراتيجية	,358	,054	,410	6,624	,000	,575 1,739
a. Variable dépendante : التابع_المتغير							

Diagnostics de colinéarité ^a								
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance				
				(Constant e)	استراتيجية_التدريب	استراتيجية_التعلم	استراتيجية_المسار	استراتيجية_التمكن
1	1	4,874	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,048	10,046	,13	,11	,03	,11	,39
	3	,043	10,658	,39	,24	,00	,12	,10
	4	,022	14,869	,08	,38	,01	,64	,50
	5	,013	19,399	,39	,27	,96	,13	,01

a. Variable dépendante : التابع_المتغير

الملحق (13): علاقات الارتباط الاستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي

الجدول (13-01): علاقات الارتباط بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة ومتطلبات الذكاء التنافسي منفردة

		استراتيجية التدريب	استراتيجية التعلم	استراتيجية المسار	استراتيجية التمكين	ذكاء السوق	ذكاء العميل	ذكاء المنافس	الذكاء التكنولوجي	ذكاء الصناعات
Rho de Spearman	استراتيجية التدريب	Coefficient de corrélation	1,000	,712**	,588**	,370**	,411**	,470**	,538**	,348**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	193	193	193	193	193	193	193	193
استراتيجية التعلم	Coefficient de corrélation	,712**	1,000	,657**	,480**	,422**	,459**	,485**	,512**	,391**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
استراتيجية المسار	Coefficient de corrélation	,588**	,657**	1,000	,642**	,554**	,570**	,581**	,610**	,519**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
استراتيجية التمكين	Coefficient de corrélation	,370**	,480**	,642**	1,000	,598**	,609**	,535**	,636**	,381**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
ذكاء السوق	Coefficient de corrélation	,411**	,422**	,554**	,598**	1,000	,641**	,586**	,578**	,467**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
ذكاء العميل	Coefficient de corrélation	,470**	,459**	,570**	,609**	,641**	1,000	,714**	,670**	,530**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
ذكاء المنافس	Coefficient de corrélation	,470**	,485**	,581**	,535**	,586**	,714**	1,000	,763**	,689**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
الذكاء التكنولوجي	Coefficient de corrélation	,538**	,512**	,610**	,636**	,578**	,670**	,763**	1,000	,639**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
ذكاء الصناعات	Coefficient de corrélation	,348**	,391**	,519**	,381**	,467**	,530**	,689**	,639**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193

الجدول (13-02): علاقات الارتباط بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة

Corrélations							
		استراتيجية التدريب	استراتيجية التعلم	استراتيجية المسار	استراتيجية التمكين	المختبر_التابع	
Rho de Spearman	استراتيجية التدريب	Coefficient de corrélation	1,000	,712**	,588**	,370**	,538**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	193	193	193	193	193
استراتيجية التعلم	Coefficient de corrélation	,712**	1,000	,657**	,480**	,538**	
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	
	N	193	193	193	193	193	
استراتيجية المسار	Coefficient de corrélation	,588**	,657**	1,000	,642**	,660**	
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	
	N	193	193	193	193	193	
استراتيجية التمكين	Coefficient de corrélation	,370**	,480**	,642**	1,000	,640**	
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	
	N	193	193	193	193	193	
المختبر_التابع	Coefficient de corrélation	,538**	,538**	,660**	,640**	1,000	
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	
	N	193	193	193	193	193	

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

الملحق (13): علاقات الارتباط الاستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الذكاء التنافسي

الجدول (03-13): علاقات الارتباط بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة ومتطلبات الذكاء التنافسي منفردة

		Corrélations					
		المتغير_المستقل	ذكاء_السوق	ذكاء_العمل	ذكاء_المنافس	الذكاء_التكنولوجي	ذكاء_التحالفات
المتغير_المستقل	Coefficient de corrélation	1,000	,607**	,638**	,628**	,693**	,482**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193
ذكاء_السوق	Coefficient de corrélation	,607**	1,000	,641**	,586**	,578**	,467**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193
ذكاء_العمل	Coefficient de corrélation	,638**	,641**	1,000	,714**	,670**	,530**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193
ذكاء_المنافس	Coefficient de corrélation	,628**	,586**	,714**	1,000	,763**	,689**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193
الذكاء_التكنولوجي	Coefficient de corrélation	,693**	,578**	,670**	,763**	1,000	,639**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	193	193	193	193	193	193
ذكاء_التحالفات	Coefficient de corrélation	,482**	,467**	,530**	,689**	,639**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	193	193	193	193	193	193

الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 (بilateral).

الجدول (04-13): علاقات الارتباط بين أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة ومتطلبات الذكاء التنافسي

مجتمعة

		Corrélations		
			المتغير_المستقل	التابع_المتغير
Rho de Spearman	المتغير_المستقل	Coefficient de corrélation	1,000	,716**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	193	193
	التابع_المتغير	Coefficient de corrélation	,716**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	193	193

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

الجدول (01-14): علاقات التأثير أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,746 ^a	,556	,553	,53497
a. Prédicteurs : (Constante), المستقل_المتغير				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	68,394	1	68,394	238,981	,000 ^b
	de Student	54,663	191	,286		
	Total	123,057	192			
a. Variable dépendante : التابع_المتغير						
b. Prédicteurs : (Constante), المستقل_المتغير						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,639	,178		3,583	,000
	المستقل_المتغير	,818	,053	,746	15,459	,000
a. Variable dépendante : التابع_المتغير						

الجدول (02-14): علاقات التأثير بين استراتيجية التدريب ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب_استراتيجية ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : التابع_المتغير			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,539 ^a	,291	,287	,67584
a. Prédicteurs : (Constante), التدريب_استراتيجية				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35,817	1	35,817	78,416	,000 ^b
	de Student	87,240	191	,457		
	Total	123,057	192			
a. Variable dépendante : التابع المتغير						
b. Prédicteurs : (Constante), التدريب استراتيجية						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,803	,179		10,053	,000
	_استراتيجية التدريب	,446	,050	,539	8,855	,000
a. Variable dépendante : التابع المتغير						

الجدول (14-03): علاقات التأثير بين استراتيجية التعلم ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التعلم استراتيجية	.	Introduire
a. Variable dépendante : التابع المتغير			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,569 ^a	,324	,320	,65999
a. Prédicteurs : (Constante), التعلم استراتيجية				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	39,861	1	39,861	91,513	,000 ^b
	de Student	83,196	191	,436		
	Total	123,057	192			
a. Variable dépendante : التابع المتغير						

b. Prédicteurs : (Constante), التعلم_استراتيجية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,152	,233		4,947	,000
	التعلم_استراتيجية	,626	,065	,569	9,566	,000

a. Variable dépendante : التابع_المتغير

الجدول (14-04):علاقات التأثير بين استراتيجية تنمية المسار الوظيفي ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المسار_استراتيجية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع_المتغير

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,674 ^a	,454	,451	,59324

a. Prédicteurs : (Constante), المسار_استراتيجية

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	55,838	1	55,838	158,662	,000 ^b
	de Student	67,219	191	,352		
	Total	123,057	192			

a. Variable dépendante : التابع_المتغير

b. Prédicteurs : (Constante), المسار_استراتيجية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,546	,148		10,439	,000
	_استراتيجية المسار	,591	,047	,674	12,596	,000

a. Variable dépendante : التابع_المتغير

الجدول (14-05):علاقات التأثير بين استراتيجية التمكين ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التمكين_استراتيجية	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع_المتغير

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,681 ^a	,464	,461	,58789

a. Prédictors : (Constante), التمكين_استراتيجية

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	57,046	1	57,046	165,058	,000 ^b
	de Student	66,012	191	,346		
	Total	123,057	192			

a. Variable dépendante : التابع_المتغير

b. Prédictors : (Constante), التمكين_استراتيجية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,409	,156		9,060	,000
	_استراتيجية التمكين	,594	,046	,681	12,847	,000

a. Variable dépendante : التابع_ المتغير

الجدول (14-06): علاقات التأثير بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية منفردة ومتطلبات الذكاء التنافسي مجتمعة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التمكين_ استراتيجية , التدريب_ استراتيجية , التعلم_ استراتيجية , المسار_ استراتيجية ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : التابع_ المتغير			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,766 ^a	,587	,578	,52022
a. Prédicteurs : (Constante), التمكين_ استراتيجية, التدريب_ استراتيجية, التعلم_ استراتيجية, المسار_ استراتيجية				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	72,179	4	18,045	66,678	,000 ^b
	de Student	50,878	188	,271		
	Total	123,057	192			
a. Variable dépendante : التابع_ المتغير						
b. Prédicteurs : (Constante), التمكين_ استراتيجية, التدريب_ استراتيجية, التعلم_ استراتيجية, المسار_ استراتيجية						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,679	,193		3,520	,001
	_ استراتيجية التدريب	,118	,057	,142	2,071	,040
	التعلم_ استراتيجية	,127	,080	,116	1,601	,111
	المسار_ استراتيجية	,215	,066	,245	3,279	,001
	التمكين_ استراتيجية	,358	,054	,410	6,624	,000
a. Variable dépendante : التابع_ المتغير						

الجدول (01-15): نتائج اختبار (Mann –Whitney) للتحاين في متغيرات الدراسة حسب النوع الاجتماعي

Rangs				
	النوع الاجتماعي	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المتغير_المستقل	ذكر	161	93,19	15003,00
	أنثى	32	116,19	3718,00
	Total	193		
المتغير_التابع	ذكر	161	96,21	15490,50
	أنثى	32	100,95	3230,50
	Total	193		

Tests statistiques ^a		
	المتغير_المستقل	المتغير_التابع
U de Mann-Whitney	1962,000	2449,500
W de Wilcoxon	15003,000	15490,500
Z	-2,129	-,438
Sig. asymptotique (bilatérale)	,033	,661
Sig. exacte (bilatérale)	,033	,663
Sig. exacte (unilatérale)	,016	,332
Point de probabilité :	,000	,001

a. Variable de regroupement النوع الاجتماعي

الجدول (02-15): نتائج اختبار (Mann –Whitney) للتحاين في أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية

Rangs				
	النوع الاجتماعي	N	Rang moyen :	Somme des rangs
استراتيجية_التدريب	ذكر	161	93,71	15087,00
	أنثى	32	113,56	3634,00
	Total	193		
استراتيجية_التعلم	ذكر	161	93,44	15044,50
	أنثى	32	114,89	3676,50
	Total	193		
استراتيجية_المسار	ذكر	161	94,22	15169,50
	أنثى	32	110,98	3551,50
	Total	193		
استراتيجية_التمكين	ذكر	161	94,55	15222,50
	أنثى	32	109,33	3498,50
	Total	193		

Tests statistiques ^a				
	التدريب_استراتيجية	استراتيجية_التعلم	استراتيجية_المسار	استراتيجية_التمكن
U de Mann-Whitney	2046,000	2003,500	2128,500	2128,500
W de Wilcoxon	15087,000	15044,500	15169,500	15222,500
Z	-1,843	-1,996	-1,559	-1,374
Sig. asymptotique (bilatérale)	,065	,046	,119	,169

a. Variable de regroupement : النوع الاجتماعي

الجدول (03-15): نتائج اختبار (Mann –Whitney) للتباين في استراتيجيات التعلم

Rangs				
	النوع الاجتماعي	N	Rang moyen :	Somme des rangs
التعلمية مهاراتي تعزيز في الرغبة لدي جديدة بطرق العمل تطوير أجل من	ذكر	161	98,49	15856,50
	أنثى	32	89,52	2864,50
	Total	193		
المدى على تعلم خطط مؤسستنا تتبنى التعليمي المستوى رفع أجل من البعيد فيها للعاملين	ذكر	161	92,68	14921,00
	أنثى	32	118,75	3800,00
	Total	193		
من معارفهم تطوير على الأفراد يعمل المستمر الذاتي التعلم خلال	ذكر	161	95,57	15387,00
	أنثى	32	104,19	3334,00
	Total	193		
من التعلم على أفرادها مؤسستنا تشجع السابقة أخطائهم	ذكر	161	95,06	15304,50
	أنثى	32	106,77	3416,50
	Total	193		

Tests statistiques ^a				
	في الرغبة لدي مهاراتي تعزيز أجل من التعليمية بطرق العمل تطوير جديدة	مؤسستنا تتبنى على تعلم خطط من البعيد المدى المستوى رفع أجل للعاملين التعليمي فيها	على الأفراد يعمل من معارفهم تطوير الذاتي التعلم خلال المستمر	مؤسستنا تشجع التعلم على أفرادها أخطائهم من السابقة
U de Mann-Whitney	2336,500	1880,000	2346,000	2263,500
W de Wilcoxon	2864,500	14921,000	15387,000	15304,500
Z	-,909	-2,489	-,837	-1,114
Sig. asymptotique (bilatérale)	,364	,013	,402	,265

a. Variable de regroupement : النوع الاجتماعي

الملحق (15): نتائج اختبار (Mann -Whitney) للتحديد في متغيرات الدراسة حسب الجنس

الجدول (04-15): نتائج المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لقرارات بعد استراتيجية التعلم حسب متغير النوع الاجتماعي

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتبنى مؤسساتنا خطط تعلم على المدى البعيد من أجل رفع المستوى التعليمي للعاملين فيها.	193	1,00	5,00	2,9689	1,26617
N valide (liste)	193				

الملحق (16): نتائج اختبارات (Kruskal-Wallis) للتحليل في متغيرات الدراسة

الجدول (01-16): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية
الذكاء التنافسي تعزى للفئة العمرية

Rangs			
	العمرية_الفئة	N	Rang moyen :
المتغير_المستقل	أقل من 30 سنة	39	105,71
	من 31 إلى 40 سنة	111	96,80
	من 41 سنة إلى 50 سنة	38	91,63
	51 سنة فأكثر	5	74,30
	Total	193	
المتغير_التابع	أقل من 30 سنة	39	102,97
	من 31 إلى 40 سنة	111	98,30
	من 41 سنة إلى 50 سنة	38	89,57
	51 سنة فأكثر	5	78,10
	Total	193	

Tests statistiques ^{a,b}		
	المتغير_المستقل	المتغير_التابع
H de Kruskal-Wallis	2,128	1,753
ddl	3	3
Sig. asymptotique	,546	,625
a. Test de Kruskal Wallis		
b. Variable de regroupement : العمرية_الفئة		

الجدول (02-16): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية
الذكاء التنافسي تعزى للمؤهل العلمي

Rangs			
	العلمي_المؤهل	N	Rang moyen :
المتغير_المستقل	ثانوي و أقل	64	94,16
	جامعي(مستوى التدرج)	110	99,07
	ما بعد التدرج(ماجستير-دكتوراه)	19	94,61
	Total	193	
المتغير_التابع	ثانوي و أقل	64	94,18
	جامعي(مستوى التدرج)	110	98,56
	ما بعد التدرج(ماجستير-دكتوراه)	19	97,45
	Total	193	

الملحق (16): نتائج اختبارات (Kruskal-Wallis) للتحليل في متغيرات الدراسة

Tests statistiques ^{a,b}		
	المتغير_المستقل	المتغير_التابع
H de Kruskal-Wallis	,352	,251
ddl	2	2
Sig. asymptotique	,839	,882
a. Test de Kruskal Wallis		
b. Variable de regroupement : العلمي المؤهل		

الجدول (16-03): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي تعزى للمستوى الوظيفي

Rangs			
	الوظيفي المستوى	N	Rang moyen :
المتغير_المستقل	إطار	105	105,89
	تحكم عون	53	85,45
	تنفيذ عون	35	87,81
	Total	193	
المتغير_التابع	إطار	105	96,74
	تحكم عون	53	94,95
	تنفيذ عون	35	100,89
	Total	193	

Tests statistiques ^{a,b}		
	المستقل_المتغير	التابع_المتغير
H de Kruskal-Wallis	5,879	,243
ddl	2	2
Sig. asymptotique	,053	,886
a. Test de Kruskal Wallis		
b. Variable de regroupement : الوظيفي المستوى		

الجدول (16-04): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي تعزى لسنوات الخدمة

Rangs			
	الخدمة سنوات	N	Rang moyen :
المستقل_المتغير	أقل من 5 سنوات	42	103,24
	من 6 إلى 10 سنوات	81	100,51
	من 11 سنة إلى 20 سنة	65	88,05
	21 سنة فأكثر	5	104,00
	Total	193	

الملحق (16): نتائج اختبارات (Kruskal-Wallis) للتحليل في متغيرات الدراسة

التابع_ المتغير	أقل من 5 سنوات	42	100,55
	من 6 إلى 10 سنوات	81	103,83
	من 11 سنة إلى 20 سنة	65	86,16
	21 سنة فأكثر	5	97,40
	Total	193	

Tests statistiques ^{a,b}		
	المستقل_ المتغير	التابع_ المتغير
H de Kruskal-Wallis	2,593	3,832
ddl	3	3
Sig. asymptotique	,459	,280
a. Test de Kruskal Wallis		
b. Variable de regroupement : الخدمة سنوات		

الجدول (05-16): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) للفروقات في إجابات العينة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الذكاء التنافسي تعزى لطبيعة العمل

Rangs			
	العمل طبيعة	N	Rang moyen :
المتغير_ المستقل	إدارية	41	98,59
	إنتاجية	125	96,03
	تقنية	25	99,94
	أخرى	2	88,25
	Total	193	
المتغير_ التابع	إدارية	41	92,99
	إنتاجية	125	99,97
	تقنية	25	91,22
	أخرى	2	66,00
	Total	193	

Tests statistiques ^{a,b}		
	المتغير_ المستقل	المتغير_ التابع
H de Kruskal-Wallis	,189	1,449
ddl	3	3
Sig. asymptotique	,979	,694
a. Test de Kruskal Wallis		
b. Variable de regroupement : العمل طبيعة		